

# NOTICIAS



## INFORMACION Y ESTUDIOS DE GERENCIA DE RIESGOS

BOLETIN Nº 5 EPOCA II

DICIEMBRE 1.989.

### EDITORIAL

Con este Boletín damos por terminado el año 1.989 desde el punto de vista de las Publicaciones. Creemos que 1.989 ha sido un buen año para este modesto Boletín, su misión principal la de mantener informado puntualmente a nuestros asociados de las principales actividades de AGERS, esperamos se hayan cubierto, con sus defectos y sus virtudes. Hemos aprovechado estas líneas no sólo para mandar información, artículos de interés, noticias de actualidad, sino también para mantener unos lazos de unión entre esta familia que formamos en AGERS.

Logicamente, la experiencia que hemos acumulado, en la realización de este Boletín y el gran interés que habeis mostrado en él, nos servirá de acicate para mejorarlo. Están previstas en este sentido algunas innovaciones, tanto técnicas como de contenido, buscando además de informar sobre nuestras actividades, enviar documentación Legal, Técnica, artículos de especialistas, etc. Creemos que poco a poco le daremos a este boletín AGERS, un prestigio profesional que pueda superar nuestras mejores expectativas, para lo cual, no hemos de olvidarnos de que vuestra colaboración es esencial para llevar a feliz término nuestros deseos, desde estas líneas, os animamos a participar, con vuestras inquietudes, artículos, sugerencias, etc. Todas serán atendidas con nuestra mejor voluntad.

Este Boletín contiene un resumen del acto realizado en Barcelona con la Asociación Para el Progreso de la Dirección APD, que trató sobre la Dirección del Riesgo. Este acto contó con una gran afluencia de asistentes, y para la Junta Directiva ha tenido el valor añadido, de ser la presentación en Barcelona de AGERS, y el comienzo de una serie de actividades, a realizar en esa Comunidad, y también este acto ha sido el primero de los que AGERS, junto con APD ha proyectado organizar con el ánimo de difundir la Gerencia de Riesgos en España, acudiendo a los principales Centros de Negocios, con el fin de difundir esta complicada, pero apasionante función empresarial.

### SUMARIO

	Pag.		Pag.
Editorial.....	1	La Gerencia de Riesgos en España .....	52
La Gestión de Riesgos en bienes públicos.....	2	Experiencia Repsol ( Reseña ) .....	63
La Gerencia de Riesgos ....	30	Ultima Pagina .....	64
El Seguro Industrial en España .....	40		

PAG. 1

D. ANTONI PERRAMON I DALMAU.

LA GESTION DEL RIESGO EN LOS BIENES PUBLICOS.  
-----

Mi exposición intentará centrarse en los apartados siguientes:

- 1.- Consideraciones generales.
- 2.- Bienes privados y bienes públicos.
- 3.- Aspectos técnicos, jurídicos, económicos, sociológicos y políticos.
- 4.- Conclusiones.
- 5.- Síntesis.

1.- CONSIDERACIONES GENERALES  
-----

Creo que todos tenemos bien claro que la seguridad absoluta es una utopía y que un nivel de seguridad total no es viable. Vivimos en un mundo probalístico y dinámico, donde cada vez es y será más difícil hacer predicciones sobre lo que pasará. Este sentido probalístico lo hemos visto nuevamente validado intelectualmente con la reciente concesión del Premio Nobel de Economía al Profesor noruego TRYGVE HAAVELMO, cuya obra más conocida es el manifiesto metodológico sobre "La aproximación probalística a la econometría". Pero, a pesar de las limitaciones intrínsecas que tiene todo conocimiento probalístico, éste es siempre muy superior a la falta de conocimiento.

La visión newtoniana del mundo, el mundo de la certeza mecánica, ha dado paso a la visión probalística de EINSTEIN y BOHR, en la que "todo afecta a todo, las realidades son probabilidades y la incertidumbre existe en todas las situaciones".

En el último libro del conocido economista PETER F. DRUCKER, patriarca del management moderno, que se acaba de publicar en castellano en nuestro país con el sugerente título "Las nuevas realidades en el Estado y la política, en la economía y los negocios, en la sociedad y en la imagen del mundo", al hablar del "efecto mariposa" nos comenta que la Teoría matemática de la Complejidad demuestra con rigor que los sistemas complejos no permiten la predicción, ya que están controlados por factores que no son estadísticamente significativos.

Pienso que, desgraciadamente, hemos de habituarnos a vivir en un mundo de incertidumbre y de inseguridad. Así pues, esta ponencia tendrá más interrogantes que respuestas, más problemas que soluciones, más despertar inquietudes que apaciguarlas...

sabemos también que la seguridad exige, en primer lugar, un cierto estado de ánimo en todos los niveles de la Empresa ó Administración Pública, y una sensibilización objetiva a nivel personal con la clara conciencia que las acciones en este campo tienen siempre un valor y un alcance relativo, y que a menudo es necesario afrontar las diferentes realizaciones como un mal necesario. Conocemos así mismo, que la mejor actuación es aquella que se basa en la Prevención, la cual a su vez se refuerza en una buena estructura de Previsión.

## 2.- BIENES PRIVADOS Y BIENES PUBLICOS.

-----

Este aspecto Previsor fundamental creo que puede marcar una de las diferencias entre la gestión del riesgo en los Bienes Públicos y en los Bienes Privados. Si hacemos una excursión mental desde una Pyme a una gran Empresa, y seguimos por una Empresa Transnacional para llegar a la Empresa de Administración Pública, constataremos que unas mismas causas de riesgo pueden generar efectos muy diferentes. El aumento de volumen del colectivo afectado puede dar lugar a efectos multiplicadores sociológicamente muy importantes.

Todo esto conlleva que en el mundo de la función pública el conocimiento previsor sea fundamental: a largo plazo como función propia del estadista y a corto plazo para conseguir una elaboración afinada del instrumento presupuestario. El Presupuesto, garantía para los administrados y pie forzado para los administradores, obliga a un trabajo previsor muy ajustado si se quiere evitar caer en la insuficiencia económica ó en el camino problemático de las partidas con dotación extraordinaria.

Entendemos la Gerencia ó Gestión del Riesgo como una disciplina que agrupa diversas técnicas y actividades destinadas a proteger el patrimonio de la Entidad, considerada a través de un análisis profundo de los riesgos a que se encuentran sometidos todos los activos, tanto humanos como materiales e inmateriales, con la finalidad de poner en práctica las medidas de prevención, reducción y protección necesarias. En consecuencia, la Administración Pública presenta una especial complejidad en la actuación de este propósito tanto por la amplitud de los activos afectados como por su diversidad (industria, obras públicas, ámbito forestal...) y especificidad (histórico-artístico, cultural, museos...).

Sin embargo, los problemas ambientales y la correspondiente responsabilidad de las Administraciones Públicas presentan a menudo no sólo magnitudes insospechadas dentro del ámbito nacional, sino cada vez más a nivel mundial y, en un futuro, a escala planetaria. El mismo DRUCKER ya citado, hace unas referencias explícitas a la economía transnacional, a la necesidad de políticas comunes transnacionales, reforzadas transnacionalmente y a la falta de las instituciones que necesita esta imparable economía transnacional del mundo, instituciones que tengan cuidado de elaborar la regulación jurídica necesaria también transnacional.

Preveemos que, dentro del ámbito nacional, el sector de la responsabilidad profesional será en un futuro inmediato, probablemente, el que tenga una problemática mayor en el campo de las corporaciones públicas. Los controles del riesgo están aún en fase de desarrollo y la mayoría de los organismos públicos se encuentran prácticamente sin defensa ante un posible y previsible alud de reclamaciones.

No en vano, en un "Simposium de Seguridad contra incendios en la Industria y los Bienes Públicos", organizado por la Fundación Mapfre en 1.983, ya se pedía en el punto 15o de sus conclusiones "una atención prioritaria hacia las técnicas de prevención, protección y conservación de los Bienes Públicos".

### 3.- ASPECTOS TECNICOS, JURIDICOS, ECONOMICOS, SOCIOLOGICOS Y POLITICOS

---

Entiendo que la responsabilidad de un Gerente del Riesgo es la de fijar y cubrir un nivel de riesgo asumible para la Entidad procurando que, al mismo tiempo, optimice las vertientes técnicas, jurídicas, económicas, sociológicas y políticas, potenciando sus sinergias.

La Gestión del Riesgo se encuentra prácticamente al final de una cadena, en la cual podríamos destacar esquemáticamente varias fases:

- Inventario físico del Patrimonio.
- Valoración económica de este Patrimonio.
- Determinación técnica del abanico de riesgos y relativa cuantificación.
- Fijación del nivel de Riesgo asumido.
- Sistema de Seguros.

Entrando con mayor detalle en los apartados referidos explícitamente al riesgo podemos enumerar:

- Identificación de los riesgos en los riesgos personales ó patrimoniales. Y los riesgos patrimoniales de daños a los bienes y de responsabilidad civil.
- Clasificación y análisis.
- Valoración y medida de intensidad y de frecuencia.
- Tratamiento del riesgo con propuestas para:
  - a.- Eliminarlo.
  - b.- Reducirlo.
  - c.- Autoasegurarlo.
  - d.- Transferirlo parcial ó totalmente, con fórmulas aseguradoras de cualquier tipo.



- Elaboración de planes de emergencia y de recuperación y salvamento en caso de siniestro.

- Aplicaciones informáticas para tener al día:

1.- Las características identificativas de los riesgos.

2.- Las valoraciones técnicas.

3.- Los costes máximos, medios y de intensidad.

4.- Las medidas tomadas para su tratamiento.

5.- La identificación del responsable directo del bien tratado (ó de la actividad).

6.- Las características de las pólizas de seguros en el caso de que el riesgo esté asegurado.

7.- El tratamiento de pólizas de siniestros...

3.1. Aspectos técnicos.

La realización práctica del inventario físico en una Administración Pública es muy laboriosa a causa de la heterogeneidad de los bienes y derechos (materiales, inmateriales y financieros). Dentro de los bienes materiales la gama es muy extensa (los clásicos del Plan General Contable además de las carreteras, los puertos, los aeropuertos, la zona marítima...).

La valoración contable patrimonial es muy compleja; a parte de definir el tipo de valor (histórico, contable, de mercado, de reposición, útil de reposición, convenido, estratégico...) presenta unas dificultades prácticamente insuperables en la aplicación a algunos bienes (puertos, aeropuertos, carreteras...). Una posibilidad simplificadora es limitar el campo de actuación: podemos considerar que estos bienes representen una reserva tácita ó latente en la misma línea que marca el profesor Fernandez Pirla para el Fondo de Comercio ó "goodwill". En el documentado trabajo de los Interventores del Estado, Sr. Jose Luis de los Santos Tejero y Faustino Fraile Perez "La Contabilidad Patrimonial en el Plan General de la Contabilidad Pública" recopilado en la publicación "Presupuesto y Gasto Público" del Instituto de Estudios Fiscales (núm.14 de 1.982) admiten, incluso, hacer aparecer estas partidas de inmovilizado en el Balance con un valor simbólico.

La determinación del abanico de riesgo tiene normalmente un vertiente técnico importante para su interrelación con aspectos físicos y para la correspondiente valoración económica.

3.2. Aspectos Jurídicos

La normativa legal ha ido desarrollando un numeroso abanico jurídico así como la respectiva jurisprudencia, en la línea de responsabilizar de una forma creciente las causas de las que se explicita a continuación.

V

PAG.

## PATRIMONIO ESTATAL:

- Ley de Patrimonio Artístico (1.933), modificaciones por Ley de 1.955.
- Ley de Patrimonio Forestal del Estado (1.941).
- Ley de Montes (1.957).
- Ley de Bases del Patrimonio del Estado (1.962), y Decretos para la aprobación del texto articulado y del Reglamento (1.964).
- Decreto del régimen especial de los bienes del Estado en el Extranjero (1.965).
- Ley de Incendios forestales (1.968).
- Decreto de creación de ICONA (1.971).
- Ley reguladora del Tesoro Documental (1.972).
- Ley de Espacios Naturales Protegidos (1.975).
- Decreto de creación del Servicio de Investigación Patrimonial del Estado (1.977).
- Ley Reguladora del Patrimonio Nacional (1.982).

## PATRIMONIO DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA :

- Ley 11/81, de 7 de Diciembre de Patrimonio de la Generalitat de Catalunya.
- Decreto 323/83, de 14 de Julio. Reglamento del Patrimonio de la Generalitat de Catalunya.

## RESPONSABILIDAD CIVIL/PATRIMONIAL DE LA ADMINISTRACION :

- Código Civil (Art. 19035) (1.889).
- Ley de Expropiación forzosa (Art. 121) (1.954).
- Ley Reguladora de la jurisdicción (Art. 3.b) (1.956).
- Reglamento de Expropiación forzosa (Art. 133.1) (1.957).
- Ley de Régimen jurídico de la Administración del Estado (Art. 40 y siguientes) (1.957).
- Ley de Entidades Estatales Autónomas (Art. 78.1) (1.978).
- Reglamento General de Contratación del Estado (Art. 154 y 155) (1.975).
- Constitución Española (Art. 106.1) (1.978).
- Ley de Bases de Régimen Local (Art. 54) (1.985).
- Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales (Art. 223) (1.986).



## DEFENSA DE LOS ADMINISTRADOS:

- Ley 26/84, de 19 de Julio. General de defensa de los Consumidores y Usuarios.

### 3.3. Aspectos sociológicos.

-----

En el aspecto económico la Gerencia de Riesgos tiene dos áreas de responsabilidad principales:

- La evaluación y control del Riesgo
- La provisión de la financiación necesaria.

Es necesario determinar que riesgos, de todo el abanico de posibilidades técnicas y condicionamientos jurídicos, se cubren y cuales no, por lo que se deberá determinar su grado de peligrosidad clasificándolos según la escala técnica escogida. También se deberán determinar los puntos frágiles, las medidas de prevención y de protección establecidas y las pérdidas potenciales con la pérdida máxima probable y el valor máximo expuesto, y todo esto dentro de un nivel económico soportable para la Entidad.

Establecidos los niveles adecuados, de retención consciente y planificada, es necesario escoger el mejor sistema para cubrir los riesgos a asegurar: Autoseguro total ó parcial ó seguros por terceros,...

En todos los casos es necesario tener siempre presente, dentro del mundo de la Administración Pública, los aspectos previsoros a que obliga el sistema presupuestario, en la línea de lo que ya hemos avanzado al principio.

### 3.4. Aspectos Sociológicos.

-----

Como muy bien señala nuestro sociólogo de, Prof. Salvador Giner en la última edición de su libro "Historia del pensamiento social", la agudización de la conciencia de los problemas globales ha significado, en muchos casos, un sano renacimiento de internacionalismo. Así, por ejemplo, el fuerte movimiento popular pacifista, intensificado en los años 80, lucha por la formación de zonas interestatales libres de áreas nucleares y está condicionando decisivamente las fuertemente políticas de muchos gobiernos.

El peligro nuclear, las catástrofes ecológicas, la biogenética, la exploración de nuevos mundos, el fansasma del paro,...configuran un estado general de incertidumbre. Como ha señalado el premio internacional de Catalunya 1.989, el admirado sociólogo vienés no determinista Karl R. Popper en su obra "La miseria del historicismo", no es posible conocer con exactitud cuales serán los descubrimientos científicos que se producirán en los próximos 10 ó 20 años. Y a pesar de que la influencia de estos debe ser decisiva en la marcha de los acontecimientos, nada sería más absurdo que intentar predecirlos.



Todo esto lleva a una potenciación del estado social de incertidumbre que condiciona, a menudo, el comportamiento de la gente con reacciones insólitas, explicable por este estado de incertidumbre y a menudo de miedo a lo desconocido y al futuro. La consecuencia es que, el Gerente del Riesgo debe moverse tomando en consideración no sólo los hechos concretos y medibles, sino también los estados de ánimo y los factores sociológicos y psicológicos que puedan condicionar de forma determinante las actitudes colectivas.

Las Leyes de Defensa a los Consumidores y Usuarios intentan paliar, en parte y en el día a día, las consecuencias negativas que pueden derivarse de este estado de ánimo.

Creemos necesario, en el aspecto sociológico, una distinción entre los siniestros muy frecuentes pero de escasa cuantía unitaria, y los de baja frecuencia pero de gran intensidad, con unos costes muy elevados y una afectación a grandes colectivos de personas. Entre estos últimos tenemos, por ejemplo, en nuestro País y con eventuales responsabilidades para la Administración Pública:

- El "Erkowit" que en el año 1.970 arrojó a la ría de La Coruña productos químicos.

- El naufragio del petrolero "Urquiola" el año 1.976 por el cual el Tribunal Supremo condenó a la Administración al pago de 3.934 millones de pesetas a los afectados.

- El "Andros Patria" que en el año 1.979 se hundió con 208.000 toneladas de petróleo delante de las Islas Malpica con 35 muertes.

- "El Castillo de Salas" que en el año 1.986 encalló delante de Gijón con 100.000 toneladas de carbón siderúrgico.

- El derribo de la presa de Tous actualmente "Sub Iudice", etc.

De estos últimos no es necesario hacer comentarios por ser suficientemente conocidos.

Pero si creo conveniente que nos refiramos a los primeros, los siniestros muy frecuentes y de escasa cuantía económica unitaria, porque constituyen un desgaste y un goteo continuado para la Administración.

Así, si analizamos las 163 sentencias que nuestro Tribunal Supremo ha emitido desde el año 1.980 al 1.987 respecto a la responsabilidad patrimonial de la Administración, vemos en un primer análisis que:

- el 22% son improcedentes.

- Un 35% dan lugar a indemnizaciones por siniestros originados por obras públicas, tales como deslizamiento de tierras por construcción de carreteras, daños en edificios por construcción de túneles, daños en muros particulares a consecuencia de obras municipales de pavimentación, etc.



Todo esto lleva a una potenciación del estado social de incertidumbre que condiciona, a menudo, el comportamiento de la gente con reacciones insólitas, explicable por este estado de incertidumbre y a menudo de miedo a lo desconocido y al futuro. La consecuencia es que, el Gerente del Riesgo debe moverse tomando en consideración no sólo los hechos concretos y medibles, sino también los estados de ánimo y los factores sociológicos y psicológicos que pueden condicionar de forma determinante las actitudes colectivas.

Las Leyes de Defensa a los Consumidores y Usuarios intentan paliar, en parte y en el día a día, las consecuencias negativas que pueden derivarse de este estado de ánimo.

Creemos necesario, en el aspecto sociológico, una distinción entre los siniestros muy frecuentes pero de escasa cuantía unitaria, y los de baja frecuencia pero de gran intensidad, con unos costes muy elevados y una afectación a grandes colectivos de personas. Entre estos últimos tenemos, por ejemplo, en nuestro País y con eventuales responsabilidades para la Administración Pública:

- El "Erkowit" que en el año 1.970 arrojó a la ría de La Coruña productos químicos.
- El naufragio del petrolero "Urquiola" el año 1.976 por el cual el Tribunal Supremo condenó a la Administración al pago de 3.934 millones de pesetas a los afectados.
- El "Andros Patria" que en el año 1.979 se hundió con 208.000 toneladas de petróleo delante de las Islas Malpica con 35 muertes.
- "El Castillo de Salas" que en el año 1.986 encalló delante de Gijón con 100.000 toneladas de carbón siderúrgico.
- El derribo de la presa de Tous actualmente "Sub Iudice", etc.

De estos últimos no es necesario hacer comentarios por ser suficientemente conocidos.

Pero sí creo conveniente que nos refiramos a los primeros, los siniestros muy frecuentes y de escasa cuantía económica unitaria, porque constituyen un desgaste y un goteo continuado para la Administración.

Así, si analizamos las 163 sentencias que nuestro Tribunal Supremo ha emitido desde el año 1.980 al 1.987 respecto a la responsabilidad patrimonial de la Administración, vemos en un primer análisis que:

- el 22% son improcedentes.
- Un 35% dan lugar a indemnizaciones por siniestros originados por obras públicas, tales como deslizamiento de tierras por construcción de carreteras, daños en edificios por construcción de túneles, daños en muros particulares a consecuencia de obras municipales de pavimentación, etc.



- El 18% corresponde a indemnizaciones por actuaciones de las fuerzas de seguridad del Estado, como por ejemplo, muerte por tiros involuntarios, tiros de balas de goma en manifestaciones, etc.

- Otro 10% corresponde a responsabilidades patrimoniales de tipo administrativo, como por ejemplo, demora en contestar peticiones, autorizaciones de concesiones administrativas que lesionan a terceras personas, no expedir certificados de importación de bienes conforme a las normativas del país importador, etc.

- El resto de sentencias contemplan áreas de la Administración muy dispersas que van desde el funcionamiento anormal de los servicios públicos, como por ejemplo, descargas eléctricas recibidas de farolas del alumbrado público a daños ocasionados a terceros por expropiación forzosa hasta responsabilidades políticas como los perjuicios ocasionados a terceros por la descolonización del Sahara.

### 3.5. Aspectos políticos.

-----

Lógicamente la última decisión corresponde al nivel político, especialmente si estas decisiones pueden afectar a actuaciones relacionadas con el bien común. A nivel operativo es necesario, pues, preparar todos los elementos de juicio relevantes y referidos tanto a los aspectos técnicos y jurídicos, como a los sociológicos y económicos, para presentar al nivel político una propuesta concreta con el correspondiente abanico de alternativas, para que se establezca el nivel del riesgo a una cuota aceptable y soportable.

Todo el trabajo realizado previamente es necesario, pero no suficiente. Conviene matizar los aspectos enumerados bajo la óptica del bien común estableciendo un correspondiente orden de prioridades, dado que los medios de todo tipo son, no únicamente limitados, sino usualmente insuficientes. En la mayoría de los casos, y en este terreno concreto el máximo a que se puede aspirar es a escoger el Mal Menor.

Dos puntos concretos querría destacar en este apartado:

- 1.- Las disparidades en los servicios públicos que se pueden originar por recursos económicos dispares.
- 2.- La intromisión política en la financiación pública del riesgo.

Respecto al primer punto, el especialista norte-americano H. Felix Kloman, los años 1.982/83 ya hacía presente, refiriéndose a su país, la preocupación por lo que nombre un "nuevo federalismo" gestionado impropriadamente. Destaca que "la revisión de la autoridad, sin un acceso adecuado a los fondos de financiación, puede originar el caos y generar nuevas tensiones entre funcionarios estatales, locales, federales y provinciales. Puede conducir en el futuro a significativas disparidades en los servicios públicos, a causa de los distintos niveles de recursos



económicos dentro de los Estados ó Regiones, aunque una mayor autoridad local puede determinar una gestión más efectiva de los costes y de mayor sensibilidad ante los problemas".

En España, concretamente, y por las noticias de que disponemos son la Comunidad Vasca y la Comunidad Navarra las que han avanzado más en la gestión del riesgo de los bienes públicos.

En nuestro ámbito se está progresando en el proceso de sensibilización por este tema y confiamos que unos próximos presupuestos posibiliten este costoso tema en todas sus vertientes.

En relación a la intromisión política en la financiación pública del riesgo, el mismo Felix Kroman nos alerta ejemplarizando el caso Margiotta del condado de Nassare, Nueva York, en el cual este líder local del partido Republicano distribuía comisiones de seguros según las simpatías políticas; el Sr. Margiotta fué juzgado y declarado culpable.

Creo obligado, en esta línea, hacer una nueva y última referencia al libro de Peter F. Drucker. Costata que una actividad se politiza (lo que para el significa, invariablemente, una rápida degeneración del servicio) cuando no se cumple alguna de estas limitaciones:

- que la actividad pública siga siendo la única forma de realizar ciertas tareas.

- que no sobreviva a su fracaso y no siga una vez conseguidos sus objetivos.

- que no esté planeada para servir finalidades políticas, por loables que sean, sino que continúe orientada hacia una actuación eficaz específica para el público.

- y, finalmente, que los supuestos en que se basó no se hayan modificado.

Creo que estas pueden ser unas buenas pautas a seguir también en la Gestión del Riesgo de los Bienes Públicos, y pienso concretamente que el Gestor Público de Riesgo puede confiar a sectores externos la Actuación de la política escogida, pero nunca la Previsión ni el Control, que resultan siempre indelegables.

#### 4.- CONCLUSIONES.

-----

Creo que la Gerencia del Riesgo tiene un papel de futuro muy importante dentro de las entidades públicas, futuro que deberemos vivir en un mundo incierto y dinámicamente inestable. Esto, entiendo que llevará a un nivel más alto de retención del riesgo y del seguro, obligando a aumentar la competencia profesional de esta Gerencia del Riesgo de los Bienes Públicos.



En un intento de síntesis, insistiré en que no es posible vivir sin riesgo y que a la Gerencia del Riesgo le corresponde determinar que puede presentarse en cada caso y cual es el nivel que se considera asumible. Para ello será necesario que se proceda a la:

4.1. Fijación técnica de las características de los bienes patrimoniales a través del inventario.

4.2. Valoración económica de este inventario.

4.3. Definición y concreción de los relativos aspectos jurídicos.

4.4. Fijación del riesgo para cada bien y cada situación. Despliegue del abanico de alternativas.

4.5. Determinación del valor económico que representa asumir las diferentes alternativas.

4.6. Consideración de los aspectos sociológicos y eventuales repercusiones.

4.7. Valoración política de toda esta información y fijación del nivel más adecuado, en función de las posibilidades y disponibilidades.

4.8. Cobertura de la parte a asegurar, optimizando las mejores variantes.

Como hemos constatado, es una actuación interdisciplinaria y compleja, ya que afecta al patrimonio de un país, tanto en su aspecto humano como en el material. Y el Gerente del Riesgo se debe caracterizar por tener una mentalidad prospectiva. Es necesario que asuma lo que dice John Kenneth Galbraith en su último libro sobre "Historia de la Economía", refiriéndose a las desidencias de Friedrich List con el mundo de Adam Smith; a saber, nos alerta sobre la "extrema hostilidad de la que tan a menudo son víctimas aquellos que se avanzan a su tiempo, aunque sea únicamente en cuestión de sentido común". Y, por lo tanto, los responsables de cultivar este campo deben tener una cierta vocación de apóstol, dado que se trata de una tarea de previsión, prevención y control, de no lucimiento, ya que sólo se ponen en evidencia sus carencias. Quiero terminar con unas palabras de Alexander Haig, que fué General en jefe de la OTAN y luego Secretario de Defensa de los EEUU los años 81/82: "no se obtiene nunca reconocimiento por aquello que no ha sucedido".

## 5.- SINTESIS.

A manera de última síntesis de toda la exposición hecha querría destacar lo que entiendo que son las ideas fuerza y que desearía que quedaran vivas:

5.1. Nos encontramos en un mundo Probabilístico, incierto e inseguro.



5.2. La predicción es imposible.

5.3. Es necesaria la Previsión.

5.4. Dificultades y condicionamientos de Orden:

- Técnico
- Jurídico
- Económico
- Sociológico
- Político.

5.5. Complejidad de su Evaluación y optimización de las Sinergias.

5.6. Exigencias crecientes en la responsabilidad de la Administración.

5.7. Necesidad de potenciación de la Gerencia del Riesgo.

5.8. Actuación delegable y Previsión y Control indelegables.

5.9. La Gerencia del Riesgo comporta una "Tarea de no lucimiento".

D. Antoni Perramón I Dalmau es Director General del Patrimoni de la Generalitat Catalana.

## LA GESTIÓ DEL RISC EN ELS BÉNS PÚBLICS

La meva exposició intentarà centrar-se en els següents apartats:

- 1- Consideracions generals
- 2- Béns privats i béns públics
- 3- Aspectes tècnics, jurídics, econòmics, sociològics i polítics.
- 4- Conclusions
- 5- Síntesi

### 1- Consideracions generals

- Crec que tots tenim ben clar que la seguretat absoluta és una utopia i que un nivell d'assegurança total no és viable. Vivim en un món probabilístic i dinàmic, on cada cop és i serà més difícil fer prediccions sobre allò que passarà. Aquest sentit probabilístic l'hem vist novament validat intel·lectualment amb la recent concessió del Premi Nobel d'Economia al professor noruec TRYGUE HAAVELMO, l'obra més coneguda del qual és el manifest metodològic sobre "L'aproximació probabilística a l'econometria". Malgrat les limitacions intrínseques que té tot coneixement probabilístic, aquest és sempre molt superior a la manca de coneixement.

- La visió newtoniana del món, el món de la certesa mecànica, ha donat pas a la visió probabilística d'EINSTEIN i

BÖHR, en la qual "tot afecta tot, les realitats són probabilitats i la incertesa existeix en totes les situacions".

- En el darrer llibre del conegut economista PETER F. DRUCKER, patriarca del management modern, que s'acaba de publicar en castellà al nostre país amb el suggerent títol "Las nuevas realidades en el Estado y la política, en la economía y los negocios, en la sociedad y en la imagen del mundo", en parlar de l'"efecte papallona" ens comenta que la Teoria matemàtica de la Complexitat demostra amb rigor que els sistemes complexos no permeten la predicció, ja que estan controlats per factors que no són estadísticament significatius.
- Penso que, dissortadament, hem d'habituar-nos a viure en un món d'incerteses i d'inseguretats. Així doncs, aquesta conversa meva tindrà més interrogants que respostes, més problemes que solucions, més despertar inquietuts que apaivagar-les...
- Sabem, també, que la Seguretat exigeix, en primer lloc, un cert estat d'ànim a tots els nivells de l'Empresa o Administració Pública i una sensibilització objectiva a nivell personal amb la clara consciència que les accions en aquest camp tenen sempre un valor i un abast relatiu, i que sovint cal afrontar les diferents realitzacions com un mal necessari. Coneixem, tanmateix, que la millor actuació és aquella que es basa en la PREVENCIÓ, la qual, al seu torn, es recolza en una bona estructura de PREVISIÓ.

## 2- Béns privats i béns públics

- Aquest aspecte PREVISOR fonamental crec que pot marcar una de les diferències entre la gestió del risc en els Béns Públics i en els Béns Privats. Si fem una excursió mental des d'una PIME a una gran Empresa, i seguim per una Empresa Transnacional per arribar a l'Empresa Administració Pública, constatarem que unes mateixes causes de risc poden generar efectes molt diferents. L'augment de volum del col·lectiu afectat pot donar lloc a efectes multiplicadors sociològicament molt importants.
- Tot això porta que en el món de la funció pública el coneixement previsor sigui fonamental: a llarg termini com a funció pròpia de l'estadista i a curt termini per aconseguir una elaboració acurada de l'instrument pressupostari. El Pressupost, garantia per als administrats i peu forçat per als administradors, obliga a un treball previsor molt afinat si es vol evitar caure en la insuficiència econòmica o en el camí problemàtic de les partides amb dotació extraordinària.
- Entenem la Gerència o Gestió del Risc com una disciplina que agrupa diverses tècniques i activitats destinades a protegir el patrimoni de l'Entitat, considerada a través d'una anàlisi profunda dels riscos a què es troben sotmesos tots els actius, tant humans com materials i immaterials, amb la finalitat de posar en pràctica les mesures de prevenció, reducció i protecció necessàries. En conseqüència, l'Administració Pública presenta una especial complexitat en l'actuació d'aquest propòsit tant per l'amplitud dels actius afectats com per la seva diversitat (indústria, obres públiques, àmbit forestal.....) i especificitat (històric-artístic, cultural, museus...)



- Nogensmenys, els problemes ambientals i la corresponent responsabilitat de les Administracions Públiques presenten sovint no solament magnituds insospitades dins l'àmbit nacional, sinó cada cop més a nivell mundial i, en un futur, a escala planetària. El mateix DRUCKER ja citat fa unes referències explícites a l'ecologia transnacional, a la necessitat de polítiques comunes transnacionals, reforçades transnacionalment i a la manca de les institucions que necessita aquesta imparable economia transnacional del món, institucions que tinguin cura d'el·laborar la regulació jurídica necessària també transnacional.
- Preveiem que, dins l'àmbit nacional, el sector de la responsabilitat professional serà en un futur immediat, probablement, el que tingui una problemàtica més gran en el camp de les corporacions públiques. Els controls del risc estan encara en fase de desenvolupament i la majoria dels organismes públics es troben pràcticament sense defensa enfront d'un possible i previsible allau de reclamacions.
- No en va, en un "Simposium de Seguretat contra incendis a la Indústria i els Béns Públics" organitzat per la Fundació MAPFRE el 1983, ja demanava en el punt 15è. de les seves conclusions. "una atenció prioritària cap a les tècniques de prevenció, protecció i conservació dels Béns Públics".

### 3- Aspectes tècnics, jurídics, econòmics, sociològics i polítics

Entenc que la responsabilitat d'un Gerent del Risc és la de fixar i cobrir un nivell de risc assumible per l'Entitat procurant que, al mateix temps, optimitzi els vessants tècnics,

jurídics, econòmics, sociològics i polítics, potenciant llurs sinèrgies.

La Gestió del Risc es troba pràcticament al final d'una cadena, en la qual podriem destacar esquemàticament vàries fases:

- INVENTRI FÍSIC DEL PATRIMONI
- VALORACIÓ ECONÒMICA D'AQUEST PATRIMONI
- DETERMINACIÓ TÈCNICA DEL VENTALL DE RISCS I RELATIVA QUANTIFICACIÓ.
- FIXACIÓ DEL NIVELL DE RISC ASSUMIT
- SISTEMA D'ASSEGURANCES

Entrant en més detall en els apartats referits explícitament al risc podem enumerar:

- Identificació dels riscos en riscos personals o patrimonials. I els riscos patrimonials de danys als béns i de responsabilitat civil.
- Classificació i anàlisi
- Valoració i mesura d'intensitat i de freqüència
- Tractament del risc amb propostes de mesures per:
  - Eliminar-lo
  - Reduir-lo
  - Autoassegurar-lo
  - Transferir-lo parcialment o total, amb fórmules asseguradores o dequalsevol tipus.
- Elaboració de Plans d'emergència i de recuperació i salvament en cas de sinistre.
- Aplicacions informàtiques per tal de tenir al dia:
  - Les característiques identificatives dels riscos
  - Les valoracions tècniques
  - Els costos màxims, mitjans i d'intensitat
  - Les mesures preses pel tractament

- La identificació del responsable directe del bé tractat (o de l'activitat)
- Les característiques de les pòlisses d'assegurances en el cas que el risc estigui assegurat
- El tractament de pòlisses i de sinistres...

### 3.1 Aspectes tècnics

La realització pràctica de l'inventari físic en una Administració Pública és molt laboriosa a causa de l'heterogeneïtat dels béns i drets (materials, immaterials i financers). Dins els béns materials la gama és molt extensa (els clàssics del Pla General Comptable a més de les carreteres, els ports, els aeroports, la zona marítima...)

La valoració comptable patrimonial és molt complexa; a part de definir el tipus de valor (històric, comptable, de mercat, de reposició, útil de reposició, convingut, estratègic..) presenta unes dificultats pràcticament insuperables en l'aplicació a alguns béns (ports, aeroports, carreteres...). Una possibilitat simplificadora és limitar el camp d'actuació: podem considerar que aquests béns representen una reserva tàcita o latent en la mateixa línia que marca el professor Fernández Pirla pel Fons de comerç o "goodwill". En el documentat treball dels Interventors de l'Estat Sr. José Luis de los Santos Tejero i Faustino Fraile Pérez "La Contabilidad Patrimonial en el Plan General de la Contabilidad Pública" recollit en la publicació "Presupuesto y Gasto Público" de l'Insituto de Estudios Fiscales (núm. 14 de 1982) admeten, fins i tot, fer aparèixer aquestes partides d'immobilitzat en el Balanç amb un valor simbòlic.

La determinació del ventall de risc té normalment un vessant tècnic important per la seva interrelació amb aspectes físics i per la corresponent valoració econòmica.

### 3.2 Aspectes jurídics

La normativa legal ha anat desplegant un nombrós ventall jurídic i la respectiva jurisprudència, en la línia de responsabilitzar d'una forma creixent les causes de les quals se'n deriven els efectes conflictius.

Un recull de la normativa bàsica podria ser la que s'explicita a continuació:

#### PATRIMONI ESTATAL

- Ley de Patrimonio Artístico (1933), modificaciones por Ley de 1955
- Ley de Patrimonio Forestal del Estado (1941)
- Ley de montes (1957)
- Ley de Bases del Patrimonio del Estado (1962), y Decretos para la aprobación del texto articulado y del Reglamento (1964)
- Decreto del régimen especial de los bienes del Estado en el Extranjero (1965)
- Ley de incendios forestales (1968)
- Decreto de creación de ICONA (1971)
- Ley reguladora del Tesoro Documental (1972)
- Ley de Espacios Naturales Protegidos (1975)
- Decreto de creación del Servicio de Investigación Patrimonial del Estado (1977)
- Ley Reguladora del Patrimonio Nacional (1982)



## PATRIMONI DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA

- Llei 11/81, de 7 de desembre, de Patrimoni de la Generalitat de Catalunya
- Decret 323/83, de 14 de juliol. Reglament del Patrimoni de la Generalitat de Catalunya.

## RESPONSABILITAT CIVIL/PATRIMONIAL DE L'ADMINISTRACIÓ

- Código Civil (Art. 19035) (1889)
- Ley de Expropiación forzosa (Art. 121) (1954)
- Ley reguladora de la jurisdicción (Art. 3.b) (1956)
- Reglamento de Expropiación Forzosa (Art. 133.1) (1957)
- Ley de Régimen jurídico de la Administración del Estado (Art. 40 y siguientes) (1957)
- Ley de Entidades Estatales Autónomas (Art. 78.1) (1958)
- Reglamento General de Contratación del Estado (Art. 154 y 155) (1975)
- Constitución Española. (art. 106.1) (1978)
- Ley de Bases de Régimen Local (Art. 54) (1985)
- Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales (Art. 223) (1986)

## DEFENSA DELS ADMINISTRATS

- Ley 26/84, de 19 de julio. General de defensa de los Consumidores y Usuarios.

### 3.3 Aspectes econòmics

En l'aspecte econòmic la Gerència de Riscs té dues àrees de responsabilitat principals:

- l'evaluació i control del Risc
- la provisió del finançament necessari

Cal determinar quins riscos, de tot el ventall de possibilitats tècniques i condicionaments jurídics, es cobreixen i quins no, pel que s'haurà de determinar el seu grau de perillositat classificant-los segons l'escala tècnica escollida. També s'haurà de determinar els punts fràgils, les mesures de prevenció i de protecció establertes i les pèrdues potencials amb la pèrdua màxima probable i el valor màxim esposat, i tot això dins d'un nivell econòmic suportable per l'Entitat.

Establerts els nivells adequats, de retenció conscient i planificada, cal escollir el millor sistema per cobrir els riscos a assegurar: Autoassegurança total o parcial o Assegurances per tercers,...

En tots els casos cal tenir sempre present, dins el món de l'Administració Pública, els aspectes previsors a què obliga el sistema pressupostari, en la línia del que ja hem avançat al principi.

### 3.4- Aspectes sociològics

Com molt bé assenyala el sociòleg de casa nostra, Prof. SALVADOR GINER en la darrera edició del seu llibre "Historia del pensamiento social", l'agudització de la consciència dels problemes globals ha significat, en molts casos, un sa renaixement de l'internacionalisme. Així, per exemple, el fort moviment popular pacifista, intensificat en els anys 80, lluita per a la formació de zones interes-

tatals lliures d'àrees nuclears i està condicionant decisivament les decisions polítiques de molts governs.

El perill nuclear, les catàstrofes ecològiques, la biogenètica, l'exploració de nous mons, el fantasma de l'atur, ... configuren un estat general d'incertesa. Com ha senyalat el PREMI INTERNACIONAL CATALUNYA 1989, l'admirat sociòleg vienès no determinista KARL R. POPPER en la seva obra "La misèria de l'historicisme", no és possible conèixer amb exactitud quins seran els descobriments científics que es produiran en els propers deu o vint anys. I malgrat que l'influència d'aquests ha d'ésser decisiva en la marxa dels aconteixements, res no seria més absurd que intentar predir-los.

Tot això porta a un agreujament de l'estat social d'incertesa que condiciona, sovint, el comportament de la gent amb reaccions insòlites, explicables per aquest estat d'incertesa i sovint de por al desconegut i al futur. La conseqüència és que, el Gerent del Risc ha de moure's prenent en consideració no només els fets concrets i mesurables, sinó també els estats d'ànim i els factors sociològics i psicològics que poden condicionar de forma determinant les actituds col·lectives.

Les Lleis de Defensa als Consumidors i Usuaris intenten pal·liar, en part i dia a dia, les conseqüències negatives que poden derivar-se d'aquest estat d'ànim.

Cal fer, en l'aspecte sociològic, una distinció entre els sinistres molt freqüents però de escasa quantia unitària, i els de baixa freqüència però de gran intensitat, amb uns costos molt elevats i una afectació a grans col·lectius de persones. Entre aquests últims tenim, per exemple, al

nostre país i amb eventual responsabilitat de l'Administració Pública:

- L'"Erkowit" que l'any 1970 va abocar a la ria de La Corunya productes químics
- El naufragi del petrolier "Urquiola" l'any 1976 pel qual el Tribunal Suprem va condemnar a l'Administració al pagament de 3.934 milions de pessetes als afectats.
- L'"Andros Patria" que l'any 1979 es va enfonsar amb 208.000 tones de petroli davant les Illes Malpica amb 35 morts.
- "El Castillo de Salas" que l'any 1986 va encallar davant de Gijon amb 100.000 tones de carbó siderúrgic
- L'enderrocament de la presa de Tous actualment "Sub iudice"
- etc.

D'aquests darrers no cal fer-ne comentaris perquè són prou coneguts.

Però sí que crec convenient que ens referim als primers, els sinistres molt freqüents i d'escassa quantia econòmica unitària, perquè constitueixen un desgast i un degoteig continuat per a l'Administració.

Així, si analitzem les 163 sentències que el nostre Tribunal Suprem ha emès des de l'any 1980 al 1987 respecte a la responsabilitat patrimonial de l'Administració, veiem en una primera anàlisi que:

- el 22 % són improcedents. De la resta,
- un 35% donen lloc a indemnitzacions per sinistres originats per obres públiques, tals com lliscament de

terres per construcció de carreteres, danys en edificis per construcció de túnels, danys en murs particulars a conseqüència d'obres municipals de pavimentació, etc.

- el 18% correspon a indemnitzacions per actuacions de les forces de seguretat de l'Estat, com per exemple, mort per trets involuntaris, trets de bales de goma en manifestacions, etc.
- un altre 10% correspon a responsabilitats patrimonials de tipus administratiu, com per exemple, demora en contestar peticions, autoritzacions de concessions administratives que lesionen a terceres persones, no expedir certificats d'importació de béns conforme a les normatives del país importador, etc.
- la resta de sentències contemplan àrees de l'Administració molt disperses que van des del funcionament anormal dels serveis públics, com per exemple, descàrregues elèctriques rebudes de fanals de l'enllumenat públic a danys ocasionats a tercers per expropiació forçosa i fins a responsabilitats polítiques com els perjudicis ocasionats a tercers per la descolonització del Sahara.

### 3.5- Aspectes polítics

Lògicament l'última decisió correspon al nivell polític, especialment si aquestes decisions poden afectar a actuacions relacionades amb el bé comú. A nivell operatiu cal, doncs, preparar tots els elements de judici rellevants i referits tant als aspectes tècnics i jurídics, com als

sociològics i econòmics, per tal de presentar al nivell polític una proposta concreta amb el corresponent ventall d'alternatives, per tal que s'estableixi el nivell del risc a una quota acceptable i suportable.

Tot el treball realitzat prèviament és necessari, però no suficient. Cal matitzar els aspectes enumerats sota l'òptica del bé comú establint un corresponent ordre de prioritats, donat que els mitjans de tot tipus són, no sols limitats, sinó usualment insuficients. En la majoria dels casos, i en aquest terreny concret, el màxim a que es pot aspirar és a escollir el MAL MENOR.

Dos punts concrets voldria destacar en aquest apartat:

- Les disparitats en els serveis públics que es poden originar per recursos econòmics dispars
- la intromissió política en el finançament públic del risc.

Respecte al primer punt, l'especialista nord-americà H. FÉLIX KLOMAN, els anys 1982/83 ja feia present, referint-se al seu país, la preocupació pel que anomena un "nou federalisme" gestionat impròpiament. Destaca que "la revisió de l'autoritat, sense un accés adequat als fons de finançament, pot originar el caos i generar noves tensions entre funcionaris estatals, locals, federals i provincials. Pot conduir en el futur a significatives disparitats en els serveis públics, a causa dels distints nivells de recursos econòmics dins els estats o regions, tot i que una major autoritat local pot determinar una gestió més efectiva dels costos i de major sensibilitat en front els problemes".

A Espanya, concretament, i per les notícies que disposem són la Comunitat Basca i la Comunitat Navarra les que han avançat més en la gestió del risc dels béns públics.

A casa nostra s'està progressant en el procés de sensibilització per aquest tema i confiem que uns propers pressupostos possibilitin enfrontar aquest costós tema en tots els seus vessants.

En relació a la intromissió política en la financiació pública del risc, el mateix FELIX KLOMAN ens alerta exemplificant el cas MARGIOTTA del comptat de Nassare, Nova York, en el qual aquest líder local del Partit Republicà distribuïa comissions d'assegurances segons les simpaties polítiques; el Sr. Margiotta va ésser jutjat i declarat culpable.

Crec obligat, en aquesta línia, fer una nova i última referència al llibre de Peter F. DRUCKER. Fa present que una activitat es "polititza", (la qual cosa per ell significa, invariablement, una ràpida degeneració del servei) quan no s'acompleix alguna d'aquestes limitacions:

- que l'activitat pública segueixi éssent l'única manera de realitzar certes tasques.
- que no sobrevisqui al seu fracàs i no segueixi un cop assolits els seus objectius.
- que no estigui planejada per servir finalitats polítiques, per lloables que siguin, sinó que continui orientada cap a una actuació eficaç específica pel públic.

- i, finalment, que els supòsits en què es va basar no s'hagin modificat.

Crec que aquestes poden ser unes bones pautes a seguir també en la Gestió del Risc dels Béns Públics, i penso concretament que el Gestor Públic de Risc pot confiar a sectors externs l'ACTUACIÓ de la política escollida, però mai la PREVISIÓ ni el CONTROL, que resulten sempre indelegables.

#### 4- Conclusions

Crec que la Gerència del Risc té també un paper de futur molt important dins les entitats públiques, futur que haurem de viure en un món incert i dinàmicament inestable. Això, entenc que portarà a un nivell més alt de retenció del risc i de l'assegurança, obligant a augmentar la competència professional d'aquesta Gerència del Risc dels Béns Públics.

En un intent de síntesi, insistiré que no és possible viure sense risc i que a la Gerència del Risc li correspon determinar què pot presentar-se en cada cas i quin és el nivell que es considera assumible. Per això caldrà que es procedeixi a la:

- 4.1 Fixació tècnica de les característiques dels béns patrimonials a través de l'inventari.
- 4.2 Valoració econòmica d'aquest inventari
- 4.3 Definició i concreció dels relatius aspectes jurídics
- 4.4 Fixació del risc per cada bé i cada situació.  
Desplegament del ventall d'alternatives
- 4.5 Determinació del valor econòmic que representa assumir les diferents alternatives



- 4.6 Consideració dels aspectes sociològics i eventuais repercussions.
- 4.7 Valoració política de tota aquesta informació i fixació del nivell més adequat, en funció de les possibilitats i disponibilitats.
- 4.8 Cobertura de la part a assegurar, optimitzant les millors variants.

Com hem constatat, és una actuació interdisciplinària i complexa, ja que afecta el patrimoni d'un país, tant en el seu aspecte humà com en el material. I el Gerent del Risc s'ha de caracteritzar per tenir una mentalitat prospectiva. Cal que assumeixi el que diu John Kenneth GALBRAITH en el seu darrer llibre sobre "Història de la Economia", referint-se a les disidències de Friedrich List amb el món d'Adam Smith; a saber ens alerta sobre l'"extrema hostilitat de la qual tant sovint són víctimes aquells que s'avancen al seu temps, encara que sigui únicament en qüestió de sentit comú". I, per tant, els responsables de conrear aquest camp han de tenir una certa vocació d'apòstol, donat que es tracta d'una tasca de previsió, prevenció i control, no lluida, ja que només es posen en evidència les seves mancances. Vull acabar l'exposició amb unes paraules d'ALEXANDER HAIG, General en cap que fóra de l'OTAN i després Secretari de Defensa dels EEUU els anys 81/82: "hom no obté mai reconeixement per allò que no ha succeït".

## 5- Síntesi

A manera de darrera síntesi de tota l'exposició feta voldria destacar el que entenc que són les IDEES FORÇA i que desitjaria restessin vives:

- 5.1- Ens trobem en un món PROBABILÍSTIC, INCERT I INSEGUR

5.2- La PREDICCIÓ és impossible

5.3- Es fa necessària la PREVISIÓ

5.4- Dificultats i condicionaments d'ordres: **TÈCNIC**  
**JURÍDIC**  
**ECONÒMIC**  
**SOCIOLÒGIC**  
**POLÍTIC**

5.5- Complexitat de la seva **EVALUACIÓ** i optimització de les **SINÈRGIES**

5.6- Exigències creixents en la **RESPONSABILITAT** de l'**ADMINISTRACIÓ**

5.7- Necessitat de potenciació de la **GERÈNCIA DEL RISC**

5.8- **ACTUACIÓ** delegable i **PREVISIÓ** i **CONTROL** indelegables

5.9- La Gerència del Risc comporta una **TASCA DE NO LLUIMENT**

Moltes gràcies per la seva atenció.

  
ANTONI PERRAMON I DALMAU

Enginyer Industrial - Advocat

Director General del Patrimoni de la Generalitat de Catalunya

Inspector General, en funcions, de la Inspecció Econòmico-Financera de la Generalitat de Catalunya

Barcelona, 3 de novembre de 1989



D. FERNANDO BLANCO GIRALDO.

LA DIRECCION DE RIESGOS EN LA EMPRESA.  
-----

Si partimos de la premisa de que el riesgo es inherente a toda actividad humana, esta misma razón será suficiente para justificar la necesidad de medidas que tiendan tanto a controlar su existencia como las consecuencias que puedan derivarse de su realización, es decir, de la conversión del riesgo en siniestro.

Pero riesgo y siniestro son conceptos que a veces pueden llegar a confundirse, por eso quiero hacer una breve distinción entre ambos. Decía el profesor Garrigues que ambos conceptos son contrarios entre sí, de tal modo, que no pueden convivir simultáneamente. En efecto, riesgo y siniestro no pueden convivir porque el riesgo es la negación del siniestro y viceversa. En una fábrica, si existe el riesgo de incendio es porque el incendio no se ha producido. Pero aún cuando se produjera y la fábrica ardiera parcialmente, ambos conceptos continuarían siendo contrarios entre sí, pues en aquella parte de la fábrica no quemada seguiría existiendo el riesgo de incendio, en tanto que en la quemada el riesgo habría desaparecido por implantación del siniestro.

Por tanto, hablar de riesgo es hablar de la posibilidad de sufrir un daño, susceptible de ser evaluado económicamente. Y, en este sentido, constituye la "Gerencia de Riesgos el conjunto de técnicas y medios dirigidos a anular ó en todo caso, reducir las consecuencias económicas que puedan derivarse de la realización de los riesgos, a los que está sometida toda la empresa por el simple ejercicio de su actividad".

Conocer cuales son esos riesgos y los efectos que de los mismos pueden derivarse, es tarea que corresponde a la Gerencia de Riesgos y que no admite un tratamiento genérico. Así, el sector en el que la empresa se desenvuelva determinará la existencia de unos riesgos específicos, propios de esa actividad y no trasladable a otros sectores. Y, a mayor abundamiento, el tratamiento de idénticos riesgos por dos empresas de un mismo sector será distinto, de forma que, por ejemplo, una retendrá más riesgo por tener mayor capacidad económica ó una importante inversión en medidas de prevención y protección, en tanto que otra transferirá más, ó la totalidad, por las mismas razones aludidas pero en sentido contrario.

Sin embargo, si es posible exponer genericamente cuales son las consecuencias que pueden deparar los siniestros. Y, a este respecto, siguiendo a Verger, podemos establecer la siguiente clasificación:

XXX

PAG.

### 1.- DAÑOS A LAS PERSONAS:

-Físicos: muerte, invalidez, incapacidad, enfermedades, etc.

- Morales: ocasionados por atentar contra las creencias, sentimientos, dignidad, estima social, a la propia imagen, etc. Un ejemplo lo constituye la Sentencia en virtud de la cual se condenó al diario "YA" a pagar 40 millones de pesetas por haber publicado informaciones inconvenientes a la procedencia del hijo adoptivo de una famosa artista.

### 2.- DAÑOS Y/O PERDIDAS MATERIALES DIRECTAS:

Que podemos dividir a su vez en:

a.- Primarias, cuando los bienes son dañados directamente por la causa del siniestro: ejemplo; El incendio que quema la fábrica.

b.- Secundarias, cuando los bienes son dañados por falta de otro bien dañado. Ejemplo; pérdida de pescado por incendio de la maquinaria de refrigeración.

### 3.- PERDIDAS FINANCIERAS:

Son aquellas consecuencias económicas derivadas del daño directo sufrido por un bien. Por ejemplo, la pérdida de beneficios ocasionada por la interrupción del proceso productivo de una fábrica, ó por la paralización de un buque a consecuencia de un siniestro parcial.

### 4.- DAÑOS O PERDIDAS INDIRECTAS:

Este tipo de pérdidas son, por lo general, difícil de cuantificar, y, también por lo general, las de consecuencias más graves.

Cercano el incidente de la central nuclear de Vandellós, resulta coyuntural exponer un ejemplo de este tipo de daño indirecto. El 28 de Marzo de 1.979, el reactor nuclear situado en Gasboro, en la isla de las tres millas, cerca de la ciudad de Harrisburg (Pennsylvania), estuvo a punto de ocasionar una verdadera catástrofe. La temperatura del núcleo del reactor llegó a alcanzar los 2.200 grados centígrados se habría producido lo que se conoce por el "síndrome de China", accidente imaginario en el que un reactor se derrite y alcanza a toda la Tierra desprendiendo radiaciones de alto poder destructivo.

Afortunadamente los sistemas de seguridad, para caso de emergencia, funcionaron correctamente y fueron reduciendo progresivamente la temperatura hasta eliminar el riesgo. No se registraron víctimas personales, ni destrucción de bienes. Todo quedó en un enorme susto a nivel mundial y en un apabullante coste económico causado por:

1.- El desalojo de 3.000 familias, ordenado por el Gobernador del Estado.

XXI

PAG.



2.- Paralización de la actividad en la región durante el tiempo que duró la alarma.

3.- Descenso considerable de ventas de productos industriales y bienes de consumo.

4.- Disminución de ingresos de los hoteles y otros establecimientos situados en 20 millas a la redonda, y otras incontables molestias y perturbaciones de la vida económica de la región.

El coste de todo lo anterior llegó a pensarse que superaría el límite de indemnización previsto en los contratos de seguro y que ascendía a 560 millones de dólares, unos 67.000 millones de pesetas.

En suma, un pequeño daño en el reactor ocasionó las consecuencias económicas que hemos citado.

A la vista de todo lo anterior, se advierte la importancia que en el marco de la actividad empresarial española está alcanzando la Gerencia de Riesgos. En efecto, a través de la misma no sólo se obtiene una mayor garantía y control del patrimonio de la empresa, sino que además, como más adelante referiré, el centro de coste que supone la tradicional transferencia de los riesgos, a entidades aseguradores, por medio de contratos de seguro, puede llegar a reducirse considerablemente y, en algunos casos, llegar a convertir el centro de coste de seguros en un centro de beneficios.

#### VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA GERENCIA DE RIESGOS.

---

Hablar de las ventajas e inconvenientes que plantea cualquier innovación es analizar la innovación en sí misma. No obstante y previamente a dicho análisis, vamos a citar aquellas ventajas e inconvenientes que se manifiestan con mayor claridad. En este sentido, como VENTAJAS hay que señalar:

1.- La centralización en la asunción de responsabilidad y toma de decisiones de las materias relacionadas con el riesgo puro ó aleatorio, pero no, evidentemente, con el riesgo especulativo ó empresarial.

2.- Reducción de la siniestralidad, mediante el estudio y la adopción de medidas de prevención.

3.- Reducción del coste de los seguros de la empresa, mediante límites cuantitativos y cualitativos de aseguramiento acordes con la capacidad económica de la empresa y sus necesidades objetivas, tanto desde el punto de vista de las franquicias aplicables como desde el punto de las sumas ó límites de indemnización asegurados.

Por otra parte, los INCONVENIENTES que pueden citarse son los siguientes:

xxxii



1.- Necesidad de mentalización de la Dirección de la Empresa, necesidad que, generalmente, no surge hasta que la producción de un siniestro de graves consecuencias obliga a reflexionar en este sentido.

2.- La función de la Gerencia de Riesgos exige cierta reorganización y distribución de responsabilidades, que lo que las desempeñan se niegan a admitir.

3.- El coste que supone su implantación, si bien a este respecto hay que indicar que a medio plazo tal coste no solo es amortizado sino que, además, como ya he señalado, puede llegar a convertirse en un centro de beneficios.

Llegados a este punto, quizá muchos de ustedes se estén preguntando para que es necesario un Gerente de Riesgos en la empresa, cuando se cuenta con los servicios de importantes corredurías de seguros.

Tal planteamiento sería correcto si ambas figuras fueran contrarias entre sí. Sin embargo, no sólo no son contrarias sino que, en todo caso, se complementan.

Ciertamente, el trabajo del Gerente de Riesgos es mucho más amplio que la mera contratación de seguros. Por otra parte, su trabajo se realiza desde dentro de la empresa, con lo que su conocimiento conjunto de ésta y de sus riesgos excede de aquel que pueda configurarse el corredor, incluso en el caso de que este se preocupe de obtener información de los departamentos de las distintas áreas, pues es común la existencia de riesgos a la interdependencia de diversos departamentos, sean ignorados entre los responsables de los mismos.

Además, el tener frente a sí a un interlocutor profesional facilita la labor del Corredor de Seguros, ya que ambos podrán definir conjuntamente las necesidades de cobertura e incluso el precio.

Y, finalmente, y pido que me disculpen los Agentes ó Corredores que pueda haber en la sala, el Gerente de Riesgos fiscaliza la labor del Corredor, pudiendo prescindir de él en determinados contratos, ó como mínimo, reducir sus comisiones con el consiguiente ahorro para la empresa.

#### COMPETENCIAS Y SITUACION EN EL ORGANIGRAMA.

-----

Voy a citar primeramente las competencias del Gerente de Riesgos, para luego indicar su nivel de dependencia jerárquica. Al Gerente de Riesgos le compete:

1.- La búsqueda, análisis, evaluación y control de los riesgos de la empresa.

2.- Diseño, contratación y administración del Programa de seguros y autoseguro, tanto a nivel nacional como internacional.

xxxiii

PAG.



3.- La adopción de medidas de prevención, en colaboración con los Jefes de Seguridad.

4.- El estudio de alternativas de financiación de los riesgos.

Respecto a la ubicación de la Gerencia de Riesgos, dadas las especiales características de interrelación con todas las áreas y departamentos, y que del mismo depende la protección del patrimonio y las responsabilidades de la empresa frente a terceros, suele ubicarse en dependencia directa del Director General, del Secretario General, en otros casos, y por último, del Director Financiero.

#### TECNICA DE LA GERENCIA DE RIESGOS.

---

La técnica de la Gerencia de Riesgos se basa en un método de actuación sistemático, que puede concretarse de la siguiente manera:

1.- El primer paso está configurado por la IDENTIFICACION Y ANALISIS DE LOS RIESGOS.

Esta actuación lleva consigo la obtención de una doble información: De una parte, la clasificación de los riesgos en función de su hecho generador. Y de otra parte, la estimación de las consecuencias materiales de los siniestros.

La identificación y análisis ha de plasmarse en un documento confidencial que recogerá el conjunto de los riesgos no especulativos de la empresa. Este documento responde al nombre de INVENTARIO DE RIESGOS, que a su vez se dividirá en diversos subinventarios, cada uno de los cuales comprenderá centros ó situaciones de riesgo específicas, como, por ejemplo, los establecimientos fabriles, el mobiliario, la maquinaria y equipos, materias primas, productos terminados, líneas de distribución, pérdida de beneficios, de directivos clave, etc. Situaciones a las que se adjudicarán los riesgos previamente identificados y analizados.

Es de destacar que el Inventario de Riesgos ha de ser permanentemente actualizado, pues la posibilidad de que existan riesgos no detectados, debido a la evolución de las técnicas de fabricación, del entorno social ó bien, simplemente, al desconocimiento de su existencia es permanente.

Anecdóticamente puede citarse el caso de un brote de asma que se produjo en Barcelona hace unos pocos años. El resultado fue de cuatro muertos y varias decenas de personas hospitalizadas. El siniestro fue atribuido a la descarga de semillas de soja, de un buque en el puerto de Barcelona. El viento impulsó el polvo de las semillas, producido por la descarga, hasta el casco urbano, con el saldo indicado y las posibles reclamaciones por responsabilidad civil. Dado que se ignoraba que el polvo de semilla de soja pudiera provocar asma, no fueron tomadas medidas preventivas al respecto, ya que, además, con anterioridad se habían producido otras descargas de semilla de soja sin resultado

XXXIV

PAG.



negativo alguno. Sin embargo, en aquella ocasión coadyuvaron tanto una elevada temperatura como un fuerte viento en dirección a la ciudad.

## 2.- El segundo paso consiste en LA EVALUACION Y CUANTIFICACION DE LOS RIESGOS.

La evaluación de los riesgos nos permitirá obtener por una parte, la valoración económica de los bienes expuestos al riesgo, y por la otra, el valor de las consecuencias financieras de los siniestros.

Para llevar a cabo esta labor el Gerente de Riesgos ha de conocer el valor del patrimonio de la empresa, en dos sentidos: el valor real actual y el valor de nuevo. Ha de tenerse en cuenta que el valor real será, por lo general, insuficiente para reponer los bienes en caso de siniestro, dado que estos habrán experimentado un demérito a su obsolescencia.

Por otra parte, indicamos que la evaluación ha de proporcionarnos el valor económico de los siniestros. En efecto, si precisamente a través del análisis de los riesgos hemos advertido cuales son estos y como pueden incidir sobre los intereses asegurados, habrá que concluir que las consecuencias económicas de los siniestros, si éstos se producen, son previsibles.

A este fin es necesario contar con un control estadístico de las causas de siniestros, su frecuencia y la intensidad de los mismos.

## 3.- El tercer paso, deriva del anterior y consiste en la REDUCCION DE LOS RIESGOS y de las consecuencias que de los mismos pueden depararse. Lo que conllevará la toma de decisiones en la implantación de las oportunas medidas de prevención y protección. Las primeras -medidas de prevención- habrán de eliminar ó reducir la posibilidad de que el riesgo se transforme en siniestro: por ejemplo, detectores de humo y fuego, planes de evacuación del personal, etc. En tanto que las medidas de protección actuarán en el momento y después de ocurrir el siniestro con el fin de reducir sus efectos: por ejemplo, funcionamiento de rociadores de agua automáticos a causa de un incendio.

## 4.- Finalmente, el último paso lo conforma LA FINANCIACION DEL RIESGO.

Lógicamente, los riesgos han de ser financiados y el método a utilizar dependerá del comportamiento de los riesgos y de la capacidad económica de la empresa.

Una clasificación de las alternativas de financiación es la siguiente:

### 1.- La primera consiste en no hacer nada, es decir, la empresa asume plenamente las consecuencias que puedan derivarse de la producción de siniestros.



Esta situación puede llevarla fácilmente a la quiebra, ya que la financiación de los siniestros habría de realizarse con cargo a los recursos propios ó mediante créditos externos. Resulta ocioso advertir lo peligroso de esta actitud

2.- La segunda alternativa consistiría en el autoseguro, en virtud del cual la empresa asume total ó parcialmente las consecuencias de los siniestros. Se diferencia del punto anterior en que, en aquel caso, la empresa no efectúa ningún tipo de estudio y su actitud es totalmente pasiva ante el riesgo y sus consecuencias, en tanto que en el autoseguro la empresa actúa conforme a un método y una estrategia técnica y financiera, previamente establecida.

Las razones que motivan el autoseguro son de política de Gerencia de Riesgos ó, lo que es lo mismo, de política empresarial, pero pueden citarse como más generales la reducción del coste de las primas de seguro, la imposibilidad de conseguir coberturas aseguradoras para determinados riesgos ó el deseo de tener una mayor gestión financiera del riesgo.

Ciertamente, las razones que motivan la no utilización del autoseguro son, además de las indicadas anteriormente pero en sentido contrario, la comodidad de predecir el coste de los riesgos mediante el pago de las primas, la falta de capacidad financiera para asumir riesgos, ó la carencia de medios técnicos ó administrativos dentro de la empresa.

La política de autoseguro puede llevarse a cabo por ignorancia ó conscientemente. En el primer caso, la empresa al ignorar la existencia de un riesgo soporta las consecuencias financieras que este puede provocar.

También la ignorancia puede proyectarse sobre el valor de sus bienes, de tal modo que una infravaloración de los mismos produce, en caso de siniestro, el pago parcial de la indemnización correspondiente al daño sufrido, precisamente por actuar la empresa como coasegurador.

Respecto al autoseguro consciente puede llevarse a cabo a través:

1.- Por medio de franquicias, que son cantidades por debajo de las cuales el asegurador no paga ningún siniestro, aunque se produzcan; ó también deduciendo de la cuantía de cada siniestro un porcentaje previamente pactado.

La finalidad de la franquicia es obtener un ahorro en las primas de seguro.

2.- Mediante la creación de una reserva interna equivalente a la media de siniestros estimados a largo plazo, independientemente de la siniestralidad real.

Los principales problemas que presenta es que las provisiones no son deducibles del Impuesto sobre Sociedades y que los siniestros importantes pueden agotar la reserva.

3.- Mediante la creación de sociedades cautivas de seguro ó reaseguro.

Una Compañía de Reaseguros Cautiva es una Compañía clásica de reaseguros, propiedad de una empresa u organización industrial, que tiene como función principal reasegurar los riesgos de su propia empresa y organización industrial.

El número actual de sociedades cautivas existentes en el mundo es de aproximadamente 2.000. Como dato anecdótico podemos señalar que entre las 500 grandes sociedades financieras clasificadas en 1.983 por la revista americana "Fortune", 195 poseían una ó varias cautivas. Asimismo, se estima que el importe de sus ingresos por primas, en aquella época, ascendían a más de 7.000 millones de dólares, con un total de 9.000 millones de dólares en activos y 6.500 millones de dólares en recursos propios.

#### TIPOS DE SOCIEDADES CAUTIVAS.

-----

Distintas son las clasificaciones que puede hacerse (según el mercado, el lugar de ubicación, tamaño, etc), de las que vamos a prescindir para centrarnos exclusivamente en dos: La Cautiva Financiera y la Cautiva de Gestión de Riesgos Reales.

La primera -Cautiva Financiera-, se constituye como medio de optimización de los beneficios de la empresa. Por tanto, su fin primario no es la creación de un fondo de autoseguro para cubrir con el mismo las pérdidas que pudieran derivarse de futuros siniestros, sino rentabilizar al máximo sus recursos económicos mediante suscripción de contratos de seguro -recordemos que las primas es concepto deducible como gasto del Impuesto de Sociedades-, trasladando el importe de las primas al país de ubicación de la Cautiva que, por supuesto, gozará de un tratamiento legal y fiscal muy beneficioso para este tipo de Entidades.

La segunda -Cautiva de Gestión de Riesgos Reales-, tiene por objeto primario la cobertura de sus propios riesgos y, coetáneamente, la optimización del coste de sus contratos de seguro.

#### VENTAJAS DE LAS COMPAÑIAS CAUTIVAS.

-----

##### VENTAJAS FINANCIERAS:

- Mantenimiento de las primas como gasto deducible del Impuesto de Sociedades, con el consiguiente incremento de la rentabilidad económico-fiscal de los capitales.

- Posibilidad de utilizar sus activos para financiar la adquisición de nuevas empresas ó financiar a las sociedades del grupo industrial.

- En todo, control de los fondos constituidos en base a las primas pagadas.

- Ajuste del coste de los contratos de seguros.

xxxvii



#### VENTAJAS DE GESTION DE LOS RIESGOS:

- Acceso directo como empresarios aseguradores al mercado de reaseguros, prohibido legalmente como asegurados.
- Posibilidad de selección de los riesgos a retener en la Cautiva, asumiendo en la proporción que se desee los más rentables y transfiriendo a otros reaseguradores los menos atractivos.
- Intervención directa en la determinación del precio del seguro.
- Cobertura de riesgos para los que el mercado de seguros convencional ofrezca una cobertura incompleta.

#### ESQUEMA BASICO DE FUNCIONAMIENTO DE UNA SOCIEDAD DE REASEGURO CAUTIVA

---

Antes de entrar a examinar el funcionamiento de una Sociedad de Reaseguros Cautiva, vamos a repasar previamente cual es el proceso normal que sigue la contratación de una operación de seguro.

Elegido por el asegurado el contrato de seguro más beneficioso para sus intereses, abona el precio ó prima del seguro a la entidad de seguro directo, la cual normalmente retendrá solo una parte del riesgo contratado y, consecuentemente, de la prima, transfiriendo el resto del riesgo y de la prima a una ó varias compañías reaseguradoras. Por esta cesión, los reaseguradores pagan a la sociedad de seguros cesionaria una comisión, denominada "comisión de reaseguro". Finalmente, según sea la capacidad financiera de la entidad reaseguradora, así como la gravedad del riesgo asumido, ésta retendrá, a su vez, una parte, mayor ó menor, retrocediendo el resto del riesgo y, obviamente, también de la prima, a otros reaseguradores, a cambio de una comisión denominada "comisión de retrocesión".

Las Sociedades de Reaseguros Cautivas funcionan de modo similar al expuesto en el párrafo anterior, con las siguientes salvedades que a continuación se indican:

- 1.- El precio del seguro lo determina la Sociedad de Reaseguros Cautiva.
- 2.- La Compañía de Seguro Directo actúa como mero "fronting", es decir, extendiendo la póliza al asegurado (en este caso, la empresa ó grupo industrial propietaria de la Cautiva), cobrando el precio ó prima de dicho contrato y reasegurándose con la Sociedad de Reaseguro Cautiva en la proporción que previamente ésta le haya fijado (que puede inclusive alcanzar el cien por cien), a cambio de una comisión. Consecuentemente, salvo la comisión, el resto de la prima pagada por el asegurado llegará a la Compañía Cautiva.

xxxviii

PAG.

3.- La Sociedad de Reaseguros Cautiva podrá ó bien retener plenamente el riesgo y la prima percibida (excepción hecha, lógicamente, de la comisión pagada) ó bien parte de ambos. Esta decisión variará si la contemplamos desde el punto de vista de una cautiva financiera ó de una Cautiva de Gestión de Riesgos Reales y, en este último caso, de la gravedad y magnitud del riesgo del que se trate.

Por último, hemos de citar la transferencia del riesgo como medio de financiación de los siniestros. La realidad y la estadística nos demuestra que los siniestros que se producen con mayor frecuencia, se corresponden con daños de reducida cuantía económica y, por el contrario, los de baja frecuencia son los que producen daños de mayor consideración. Por tanto, habrán de transferirse mediante la suscripción de contratos de seguro los riesgos de frecuencia baja e intensidad alta. Riesgos que de ser asumidos, podrían poner en graves apuros la estabilidad empresarial.

Hablar de las modalidades de contratación de los riesgos industriales se escapa de la finalidad pretendida por esta exposición, pero espero que podamos hacerlo en un futuro.

D. Fernando Blanco Giraldo es Abogado, Jefe de Riesgos de la Administración de Tabacalera, S.A y Vicesecretario de AGERS.



D. JOSE MARIA TRABAL PUJADAS.

EL SEGURO INDUSTRIAL UN RETO PARA LOS ASEGURADORES.

-----

Mi exposición consistirá en analizar la situación actual del Seguro y la influencia que sobre los grandes riesgos, tendrá la segunda Directiva del Consejo, de 22 de Junio de 1.988, publicada en Diario Oficial de las Comunidades Europeas el 4 de Julio.

Trataré finalmente de aventurar mis expectativas sobre su evolución.

El Seguro Industrial va a estar expuesto en los próximos años a una gran transformación.

Dos Directivas Comunitarias influirán decisivamente en el cambio de las condiciones legales que enmarcan el Seguro de los Riesgos Industriales.

La Directiva del Coaseguro Comunitario y la Segunda Directiva de Coordinación No Vida.

SITUACION ACTUAL.

-----

El Seguro Industrial No Vida constituye el 17% del total encajado por el Seguro Español.

El volumen de primas recaudado se estima en 128.538 mio, de Pesetas., lo que supone un crecimiento del 24'3% respecto a las primas de 1.987.

En 1.989 las previsiones de crecimiento del negocio industrial, estimamos se acercarán al 20%.

Existen buenas perspectivas de desarrollo en el plano nacional, como consecuencia de varios factores:

\* Los principales parámetros económicos, en cuanto a porcentajes de crecimiento, se mantendrán por encima de los previstos por la CEE para 1.990.

	CEE	ESPAÑA
Formación bruta de capital	3'-	9'7
Creación de empleo	1'2	2'1
Volumen de Importaciones	6'-	10'6
Inflación	4'5	5'2

\* La mayor sensibilidad del empresario hacia la prevención y la seriedad con que se aborda la implantación de Departamentos de Gerencia de Riesgos.



Un análisis de nuestra cartera nos permite observar que el riesgo de Incendio es el más sensible a las decisiones de aseguramiento del empresario, pero existen otros riesgos, algunos que producen efectos más graves que el Incendio, que no encuentran todavía la misma receptividad. Así el porcentaje de empresas que contratan otras garantías, es el siguiente:

RIESGO	\$
-----	----
Robo	61'-
Cristales	28'-
Pérdidas Explotación	17'5
R.C.G.	63'5
Averías Maquinaria	10'-
Extensión Garantías	81'-
Transportes	3'5

\* Finalmente la adaptación de nuestra legislación a las Directivas Comunitarias, significa un potencial de negocio y un avance en Prevención y Seguridad.

#### DIRECTIVA DE COASEGURO COMUNITARIO.

-----

El R.D. 1545/1988 de 23 de Diciembre, abre nuevas posibilidades de negocio a las Entidades Aseguradoras, a través de las operaciones de Coaseguro Comunitario, que son operativas a partir de 1.1.89.

#### ¿QUE ES EL COASEGURO COMUNITARIO?.

-----

Se trata de una operación de coaseguro abierto con póliza única pero que reúne unas especiales características.

- \* Debe cubrir riesgos situados en la CEE.
- \* Al menos uno de los coaseguradores que participe, debe hacerlo a través de un domicilio social, sucursal ó establecimiento distinto del Estado de la abridora.
- \* Exige precisar normas de control y de congruencia monetaria.

#### RAMOS AFECTADOS.

-----

El Coaseguro Comunitario afecta sólo a grandes riesgos, como más adelante definiremos y a los ramos siguientes:



- \* Incendios, eventos de la naturaleza y otros daños de bienes.
- \* Seguros de aviación, marítimos y de transporte.
- \* Responsabilidad Civil General, salvo R.C. nuclear y P.C. empresas farmacéuticas.
- \* Pérdidas pecuniarias diversas.

Por tanto, no es aplicable a los seguros de automóviles, accidentes, vida, etc.

Para España el tratado de adhesión a la Comunidad, recoge un período transitorio hasta 31.12.1.996, de forma que el Coaseguro Comunitario se irá aplicando gradualmente.

Se consideran grandes riesgos a los efectos del coaseguro comunitario:

	Hasta 31.12.92	Hasta 31.12.94	Hasta 31.12.96	A partir 1.1.97.
--	-------------------	-------------------	-------------------	---------------------

Empresas que cumplan  
2 de las siguientes  
condiciones:

- Suma total de balance en ECUS	124 mio	124 mio	12'4 mio	6'2 mio
-Cifra neta de negocio en ECUS	256 mio	256 mio	24'- mio	12'8 mio
- Núm empleados	5000	5000	5000	5000

* Operaciones correspondientes a riesgos de aviación, marítimo y transportes, con independencia de la magnitud de la empresa tomadora del seguro	NO	SI	SI	SI
--	----	----	----	----

\*Durante dichos periodos las magnitudes indicadas habrán de corresponder a los establecimientos situados en España. A partir de 31.12.1.994 para cumplir los mínimos indicados podrán sumarse los de las sucursales de la empresa en otros Estados de la CEE, y los de otras Empresas del Grupo, siempre que presenten cuentas consolidadas.

#### SISTEMAS DE CONTROL.

-----

a).- Las operaciones de coaseguro comunitario respecto a riesgos situados en España, deben adaptarse además de a éste Real Decreto a la legislación en materia de Ordenación del Seguro Privado, al Reglamento de Riesgos extraordinarios y al R.D. 10/1.984 de 11 de Julio por el que se recargaba la prima en un 5 por mil (recargo CLEA) como apoyo a las medidas urgentes para el saneamiento del

sector de Seguros privados. En este sentido, la prima de Consorcio y el recargo de la CLEA no deben disminuir la competitividad del sector asegurador español, respecto al de los demás países comunitarios.

b).- La Dirección General de Seguros deberá estar informada de la repercusión económica de estas operaciones y previamente debe dar autorización a las Entidades establecidas en España que deseen actuar como abridores en operaciones de coaseguro comunitario y que correspondan a riesgos situados en otro Estado miembro.

c).- Durante el periodo transitorio y para riesgos situados en España, deberá reservarse a las Entidades aseguradoras establecidas en España los siguientes porcentajes:

Hasta 31.12.89	75%
Hasta 31.12.90	40%
Hasta 31.12.91	20%.

#### REPERCUSIONES PARA EL SEGURO ESPAÑOL.

---

La experiencia del coaseguro comunitario hasta la fecha, ha sido mínima y su éxito va a quedar, a mi juicio, minimizado por la Segunda Directiva de Coordinación No Vida, cuyo alcance es más extenso y que a su vez complementa la directiva anterior.

#### OBJETIVOS DE LA SEGUNDA DIRECTIVA.

---

La segunda Directiva de Coordinación No Vida permite a los Aseguradores que tengan su Sede central en el interior de la Comunidad Europea, la posibilidad de ofrecer una cobertura de Seguro a empresas localizadas en otros Estados miembros, sin necesidad de intervenir, si existiera, la sucursal establecida en el país donde se sitúa el riesgo.

El primer considerando de la Directiva establece como objetivo de la misma, el desarrollo del mercado interior, y por ello, conviene facilitar a las empresas de Seguros con Sede social en la Comunidad, la prestación de servicios en los Estados miembros.

Si éste es el primer objetivo de la Directiva, démosle la bienvenida, pues, en la medida que seamos capaces de desarrollar nuestro propio mercado y ayudar al desarrollo de otros mercados, el seguro español debe salir beneficiado. Pero, precisamente este, es nuestro gran reto.

¿Seremos capaces de obtener de esta ampliación de mercado una auténtica ventaja?. ¿Sabremos defender adecuadamente nuestro mercado?.



## GRANDES RIESGOS.

---

Centremos este aspecto en lo relativo a los grandes riesgos, que es el punto objeto de esta ponencia.

La Directiva entiende por Grandes Riesgos:

\* Los relativos al Seguro de Transporte, es decir, vehículos ferroviarios, aeronaves, cascos de buques, mercancías transportadas y responsabilidad civil derivada del uso de aeronaves ó de buques.

\* Los de Crédito y Caución, correspondientes a Tomadores que ejerzan actividades industriales, comerciales ó profesiones liberales y se refieran a estas actividades.

\* Los de incendio, otros daños ó bienes, responsabilidad Civil general y pérdidas pecuniarias, correspondientes a Tomadores de Seguros que reunan, al menos, dos de las tres limitaciones siguientes:

	Primera etapa hasta 31.12.92	Segunda etapa A partir 1.1.93
Suma total de balance	12'4 mio. ECUS (1.600)	6'2 mio. ECUS (800)
Cifra neta de negocio	24'- mio ECUS (3.100)	12'8 mio ECUS (1.650)
Núm. medio empleados	500	250

La magnitud de este colectivo se cifra en un 4% de las empresas para la primera etapa y en un 10% al iniciarse la segunda, si bien, en volumen de primas, los porcentajes serían más elevados.

## PERIODO TRANSITORIO.

---

El efecto de aplicación de esta Directiva para los Estados miembros es 1.7.90. Sin embargo, para España, Grecia, Irlanda y Portugal, se establece un periodo transitorio.

La concesión de este periodo transitorio es un mérito de nuestras Autoridades, que aportará un efecto beneficioso para el Seguro Español.

\* Otorga un margen de preparación de nuestra dimensión, de nuestra tecnología y de nuestro servicio hacia los grandes clientes industriales.

\* Nos permite ver cual es la evolución de los otros países y como afecta la liberalización al trasvase de aseguramiento de los grandes riesgos, entre los distintos países.



\* Finalmente, este tiempo adicional debemos utilizarlo para reforzar la colaboración con los grandes clientes y evitar pérdidas de negocios.

Este periodo de transición supone para España que, hasta el 31 de Diciembre de 1.992, podremos considerar a todos los riesgos como riesgos de masa y, por tanto, sin posibilidad de asegurarse en Entidades que no operen en España.

Desde el 1 de Enero de 1.993 hasta el 31 de Diciembre de 1.994, se considerarán grandes riesgos:

\* Los de transportes en general, y

\* Los de Crédito y Caución, tal como antes los hemos definido.

Desde el 1 de Enero de 1.995 y hasta el 31 de Diciembre de 1.996, se considerarán grandes riesgos, los umbrales que rigen la primera etapa para los demás países comunitarios, es decir, que podrán contratarse en el exterior los seguros de Incendios y otros daños a bienes, responsabilidad civil general y pérdidas de explotación, de clientes industriales que cumplan, al menos, dos de las tres limitaciones señaladas y que afectan al Total de Balance, Volumen de Negocio y número de empleados.

	Periodo transitorio España	
	del 1.1.95 al 31.12.96	A partir del 1.1.97
Suma total balance en mio ECUS.	12'4 (1.600)	7'2 (800)
Cifra neta de negocio en mio ECUS	24'- (3.100)	12'8 (1.650)
Núm. de empleados	500	250

#### SEGURO DE TRANSPORTES

El Seguro de Transportes es el ramo más flexible que, juntamente con el reaseguro, se han beneficiado de una internacionalización, tanto en su suscripción, como en la clase de moneda y en los pagos.

Las formas de contratación comercial establecen la responsabilidad de la parte contratante, que asume la suscripción de la póliza, pudiendo recaer en el vendedor CIF, ó en el comprador FOB. Sólo la modificación de los regímenes de contratación comercial, puede tener una verdadera repercusión en la captación ó pérdida de primas



Por otro lado, las primas de estas operaciones tienen un fuerte componente de sensibilidad a la evolución del mercado no nacional sino internacional. Están orientadas por el reaseguro internacional y registran variaciones de país a país, únicamente por el concepto de gastos de gestión.

Mi previsión es que, el Seguro español, haciendo un esfuerzo en esta reducción de costes de nuestras empresas, no va a registrar cambios sustanciales por la aparición de esta Directiva en dicho ramo, cuya cuota de penetración, por otra parte, es el 4'1% del total de primas recaudadas.

#### SEGURO DE CREDITO Y CAUCION.

-----

El segundo Ramo que la Directiva define en el apartado de grandes riesgos, es el de Crédito y Caución, ramo que, actualmente, se trabaja por un escaso número de Entidades, muy especializadas y que precisa de un nivel de informatización completo y pesado.

Su componente de importancia supone el 1'9% de las primas recaudadas en el Seguro español. Se trata de un Ramo de tamaño pequeño y que, por tal circunstancia, es susceptible de reducir sus primas a favor de otros Aseguradores comunitarios de mayor dimensión.

A su vez y, especialmente, en los seguros de Crédito, el mercado puede lograr crecimientos significativos, en espacios abiertos, conjuntamente, con nuevos aseguradores comunitarios.

#### RIESGOS INDUSTRIALES.

-----

Este es el Sector donde existe una mayor preocupación e incógnita ante su futuro, por su peso específico y por afectar a un gran número de Aseguradores que practican estos Seguros.

En este terreno, la situación del negocio asegurador ha variado profundamente.

De una situación anterior, caracterizada por un respeto hacia tarifas uniformes, hemos pasado a otra etapa en que predomina la característica individual del riesgo, su sensibilidad hacia la prevención, su propia dimensión, la naturaleza de los procesos e instalaciones, la situación económica y su entorno físico y social.

La liberación de tarifas y un mayor conocimiento del mercado internacional, han posibilitado también un descenso de los niveles de tasa prima.

Según estadísticas de ICEA, la tasa media para el seguro de daños de riesgos industriales, ha descendido del 1'2 por mil, en 1.986 al 1 por mil en 1.988, y tras las condiciones de renovación de finales de 1.988, la reducción pienso que será todavía más acusada en 1.989.

Idéntica actitud experimenta el negocio de pérdidas de explotación, cuya tasa media se reduce al 1'35 por mil en 1.985 al 1'11 por mil en 1.989.

La transformación de condiciones tradicionales basadas en riesgos nominados hacia nuevas formas de contratación, con coberturas "todo riesgo", constituye un factor de innovación de coberturas todavía no practicadas en muchos países de la Comunidad.

Esta presión competitiva y esta agresividad del mercado es una realidad ya en España.

\* La irrupción de nuevas Entidades de gran dimensión internacional, que les permite soportar mejor estos bajos niveles de tarificación y que precisan penetrar significativamente en nuestro mercado.

\* La consolidación de los Brokers y Corredores ya establecidos, unida a la creciente instalación de nuevos competidores, todos ellos con experiencia en el mercado industrial, con posibilidades de otorgar mejores servicios y con capacidad de reaseguro.

\* La estrategia de altos crecimientos de las Entidades ya establecidas, con el objetivo de alcanzar dimensiones más acordes al reto comunitario y no perder posicionamiento.

Todos estos factores han contribuido a crear este clima de competitividad, que se manifiesta actualmente en nuestro mercado y que sitúa los niveles de prima en concordancia con los demás países comunitarios, pero que reduce los márgenes técnicos a niveles preocupantes, especialmente si consideramos que los niveles de prevención y protección no son coincidentes con la sensibilidad existente en países comunitarios más desarrollados.

Esta situación actual me permite abrigar ciertas esperanzas de que, con medidas complementarias, el Seguro español podrá hacer frente a la protección del propio mercado.

Sin embargo debemos mejorar ciertos aspectos:

- Nuestra actitud de servicio y asistencia al empresario, debe ser prioritaria a la cotización.

La asistencia al empresario en ingeniería de prevención, salvamento, configuración de planes de emergencia, debe formar parte del producto de las Entidades Aseguradoras.

- Nuestro nivel de innovación en productos y su aplicación práctica ha de reunir suficientes garantías de estabilidad, que eviten situaciones de retirada ó marcha atrás. Si bien es previsible que determinados riesgos, requieran fórmulas de cobertura especiales por medio de Pools, para hacer frente a riesgos difícilmente asegurables.

De lo contrario fomentaremos las Asociaciones industriales para la cobertura de estos riesgos, tal como está sucediendo en Estados Unidos, para determinados riesgos de Responsabilidad Civil.

XLVII



Debemos garantizar el servicio a la Empresa directamente donde se encuentra situado el riesgo, favoreciendo la descentralización y reforzando una presencia más continua en la situación del riesgo, como forma de asesoramiento y de adaptación permanente de los contratos a la realidad del riesgo.

#### CONTROL DE ACTIVIDAD.

-----

Para facilitar el cumplimiento del objetivo de la Directiva, las Entidades que pretendan operar en régimen de Libre Prestación de Servicio, no precisarán de autorización previa.

Bastará con informar anticipadamente a las Autoridades de control respectivas, indicando el Estado ó Estados donde vayan a actuar.

Con relación a las Autoridades de control del País donde se va a prestar el servicio, también está previsto un control simplificado que facilitará la operativa. Será suficiente la presentación del certificado de solvencia, de capacidad para operar fuera del País y finalmente, el certificado de los Ramos que tiene autorizados.

Con esta Normativa, la Directiva elimina cualquier rigidez de administración para facilitar la operatividad y, a su vez, uniforma el procedimiento para todos los países.

#### PROVISIONES TECNICAS.

-----

El sistema de cálculo de provisiones técnicas será el correspondiente al país del establecimiento del Asegurador. Igualmente, la inversión de dichas provisiones se realizará en dicho país.

En la medida en que no seamos capaces de proteger los riesgos situados en España, además de la pérdida de primas supondrá una reducción de la aportación de ahorro del Seguro español a la economía, via inversión de las provisiones técnicas.

#### RECARGOS E IMPUESTOS.

-----

A falta de la necesaria armonización de los sistemas impositivos de los distintos países, la Directiva ha optado por aplicar a cada riesgo los impuestos aplicables en el país de localización del mismo.

El recargo de Consorcio tiene la consideración de impuesto y, por tanto, la prima para la cobertura de Riesgos Extraordinarios será de aplicación obligatoria a los riesgos localizados en nuestro país, a pesar de la pérdida de exclusividad de cobertura por parte de dicho Organismo.

Esta norma concede un trato de igualdad respecto a la cobertura interna ó externa, lo cual beneficia el sistema y obliga a buscar la competitividad en otros campos. Sin embargo, es preocupante la posición en que queda el Consorcio, que mantiene el derecho al cobro de las primas pero pierde su carácter monopolista.

¿Qué Compañía quiere asumir directamente un riesgo si, para ello, precisaría cobrar dos veces la prima y situarse en desventaja frente a sus competidores?.

Por otro lado, es evidente que existen lagunas en su cobertura y en su procedimiento que requieren una cobertura complementaria.

La respuesta más lógica, a mi juicio, sería la de otorgar coberturas subsidiarias, no concurrentes, que permitieran subsanar las lagunas existentes y situarnos en un plano de igualdad respecto a coberturas exteriores.

#### CONCLUSIONES.

-----

#### ASPECTOS FAVORABLES.

-----

1.- El Seguro español recibirá la influencia de las Directivas paulatinamente y con un retraso respecto a los demás países industrializados.

Es evidente que nos encontrará mejor preparados.

2.- La Directiva en su aplicación encontrará un mercado adaptado a las fórmulas de cobertura internacionales, propiciado por la presencia en España de los más importantes grupos Aseguradores europeos, que utilizan toda su capacidad internacional de reaseguro.

3.- Los niveles de primas se están situando a nivel internacional, favorecidos por la presión competitiva y por el crecimiento del negocio. En los últimos cinco años las pólizas Multiriesgo Industrial y las de Ingeniería se han cuadruplicado.

4.- Las relaciones banca-industria, que afectan a buena parte de los grandes riesgos industriales, ayudarán a mantener la suscripción de Seguros con las Aseguradoras financieramente vinculadas.

5.- El trato de igualdad obtenido en la aplicación de tasas e impuesto, favorece nuestra competitividad.

6.- La creación de Reaseguradoras Cautivas que están constituyendo ya algunos clientes industriales españoles, evitará la intromisión de Entidades de otros países miembros.

7.- La proliferación de programas internacionales en España es una realidad a la que ya nos hemos habituado. La ventaja de servicio que esta fórmula supone para los clientes locales y para la casa matriz, dificultará la centralización de coberturas.

X L I X

PAG.



8.- El éxito que pueda alcanzar el coaseguro comunitario, nos dará una primera medida del real desarrollo de la LPS en materia de Seguros.

#### ASPECTOS A CORREGIR.

-----

1.- La competitividad en grandes riesgos precisa una reducción de nuestros costes de gestión, que permita absorber las tasas de siniestralidad que registran los riesgos industriales.

2.- Afrontar con posibilidades este segmento requiere una especialización a nivel de Entidad ó a través de la creación de estructuras específicas, con profesionales dedicados exclusivamente a la gestión de riesgos industriales.

3.- La creciente implantación de Risk Management en la industria constituye una ventaja adicional para las Aseguradoras, al definir los riesgos que desean transferir a las mismas. Esa tendencia de optimizar la financiación de los riesgos, obligará a las Aseguradoras, a contemplar elevadas autoretencciones de riesgos, constitución de cautivas y finalmente analizar el riesgo desde un punto de vista individual, lejos de la aplicación de tarifas globales.

4.- La fortaleza de los Corredores internacionales implantados en gran número en España, debe ser utilizada para vender las ventajas de un auténtico servicio local Corredor-Asegurador y evitar la suscripción de pólizas centralizadas en el país de establecimiento de la Administración Central del Asegurado.

Los Brokers internacionales, deben erigirse en rápidos difusores de las nuevas corrientes europeas en productos y servicios.

5.- La posibilidad de elección por el Asegurado del Derecho aplicable entre los distintos países miembros, es un elemento que favorece la suscripción de operaciones en países con mayor flexibilidad legislativa. Disponemos de un plazo transitorio para reducir este desequilibrio.

6.- Puede convertirse en una gran ventaja, pero a mi juicio, es el aspecto fundamental. Me refiero al servicio otorgado a nuestros clientes industriales.

La relación con la Empresa, a través del Corredor, constituye, además de la prima, el factor más importante de continuidad y de mutua fidelidad.

Mucho hemos avanzado en este terreno, pero es preciso compararnos con otras Aseguradoras, en lo que respecta a los servicios que otorgan: Gerencia de Riesgos, valoraciones, información y asesoramiento sobre alternativa y utilidad de formas de coberturas, sobre solvencia de las Entidades, creación de centros de investigación de daños, con información hacia los clientes.



Hemos de aprovechar, también, el servicio que otorgamos en caso de siniestro, durante la investigación de las causas, en la valoración de daños y en el salvamento ó recuperación. La rapidez en la comunicación y en las negociaciones con el cliente, realizadas en nuestra propia lengua, es un recurso fundamental para decantar al cliente hacia la continuidad de seguro.

Señores, este es un nuevo desafío más, que acelera la evolución del Sector, pero que presenta también oportunidades para el Seguro español, en la medida que sepamos implantarnos ó asociarnos, para acceder a un mercado que supone el 25% del negocio mundial y 19 veces el negocio español.

Permítanme que finalice esta exposición con una cita del Presidente Sr. Jackes Delors, que sintetiza el espíritu que debe animarnos a todos:

"Una verdadera integración de los mercados de servicios financieros europeos comportará beneficios económicos sustanciales":

- Una gran mejora de la competitividad del sector.
- Una estimulación indirecta de todas las empresas que utilizan estos servicios.
- Unos impactos benéficos que redundarán en los márgenes de maniobra para la conducción de la política macroeconómica".

D. Jose María Trabal Pujadas es Economista y Director de Empresas Winterthur Seguros.



D. TOMAS ROMANILLOS DOMINGUEZ.

1.- LA GERENCIA DE RIESGOS EN ESPAÑA 1.988.

-----

El Presidente de la AEAI (Asociación Europea de Gerencia de Riesgos) Mr. Settembrino, decía en el prólogo del Libro "Le Risk Management European" (J. Charbonier Edit. L'Argus 1.985), que las teorías y los manuales de procedimientos de la Gerencia de Riesgos son aceptados por todos, pero que cada País los adapta e imprime su carácter y que dentro de cada País, la empresa los vuelve a readaptar para acomodarlos a su particular estructura e idiosincrasia. Para ver en que nos parecemos ó diferenciamos ha de ejercerse a una consulta individual.

En Europa està la referida antes, promovida por la AEAI y la Asociación de Ginebra. A ella nos referimos en la comparación que se hace en este informe.

En Inglaterra se elabora anualmente por la Asociación AIRMIC pero bajo una fórmula peculiar en relación con el Status, Salarios y Condiciones de empleo de sus Miembros.

En USA, en cambio, son frecuentes bajo el patrocinio de su enorme Asociación la RIMS, y de otros sectores del entorno de la Gerencia de Riesgos.

En España, dada la juventud de esta profesión no había nada hasta la elaboración por AGERS en 1.988 que fué presentada en el CEGERS/89, celebrado en Madrid en Marzo de este año. Se realizó con un universo de 1.000 empresas españolas, las primeras por volumen de facturación, excluidas Aseguradoras, Bancos y actividades financieras, en dos mailings sucesivos de 1.000 y 500 envíos entre los meses de Julio y Diciembre. La clasificación de empresas se acomodó a la estructura CEE y la paridad Pts/Dólar se tomó en 115 Pts. El tratamiento informático se realizó por la Dirección de Seguros de IBM España. Los distintos cuadros hasta un número de 45 se agrupan bajo cuatro capítulos:

- a).- Información sobre las Empresas encuestadas.
- b).- La Gerencia de Riesgos y la Organización Empresarial.
- c).- Quién es el Gerente de Riesgos y como actúa.
- d).- La Gerencia de Riesgos y AGERS.

Se complementó el mailing con llamadas telefónicas de aclaración y se dispuso al final de 100 contestaciones. Cifra muy baja, como se puede apreciar, con la que tuvimos que ajustar un estudio aproximativo de como se funciona en Gerencia de Riesgos en este País.

Esta encuesta se distribuyó entre todas las empresas que habían cumplimentado el cuestionario y entre todos los asistentes al Congreso de Gerencia de Riesgos CEGERS/89. Está a disposición de

aquellos de Ustedes que tengan interés en su análisis dirigiendo en su petición a AGERS. Como es natural, sólo voy a referirme a aquellas respuestas que puedan ser de interés en esta reunión.

Contestaron empresas de todos los sectores, excepto Aeronáutica y Edición e Impresión. Por cifra de negocio el 41% de las respuestas fué de intervalo entre 100 y 500 millones de \$ seguido de 24% del intervalo entre 1.000 y 500 millones de \$. Por número de trabajadores de mayor respuesta fué del 31% en el segmento de 500 a 1.000.

- Hay Gerencia de Riesgos ó gestión de seguros en el 84% y no la hay en el 16%. De éstas 16 respuestas negativas, el razonamiento fué el siguiente:

Falta de sensibilidad hacia el riesgo 2. Está encomendada esta gestión a un tercero. Siendo Brokers 12 casos y Asegurador 2 casos.

- La denominación del cargo en España y en Europa:

- Gerente de Riesgos	9	13'5
- Director de Seguros	8	37'5
- Jefe de Riesgos y Seguros	20	18
- Otros	60	31
- N/C	3	-

- Nivel del Puesto en la organización Empresarial:

	ESPAÑA	EUROPA	USA
Nivel 0 depende Direcc.Gral.	19	15	8
Nivel 1 depende Director	31	55	40
Nivel 2 depende Jefe Dtor.	32	25	39
Nivel 3 depende Jefe Servic.	8	2	11
N/C	10	-	-

- Por áreas de ubicación cuando no depende directamente de la Dirección General destaca la Financiera con un 40% de los casos.

- Sólo 30 contestaciones afirman que en su Empresa existe Gerencia de Riesgos integral. El dato parece fiable dada la ubicación de la Prevención y Seguridad dentro de la órbita de las Direcciones Técnicas. En la encuesta europea, no se hace este planteamiento, pero como veremos más adelante, parece ocurrir algo similar.



El Gerente de Riesgos realiza alguna otra tarea en un 45% de los casos, mientras que sólo en el 25% es su única ocupación. En Europa el 40% se dedican exclusivamente a la Gerencia de Riesgos.

- Actividad de la Gerencia de Riesgos:

	Plena	Compartida	No tiene	N/C
Estudio de Planes de Prevención	14	45	18	23
Estudio de Planes de Seguros.	54	32	1	13
Gestión de Seguros.	64	22	1	13
Contratación de Seguros.	41	34	11	14

En Europa, USA y Canadá con un planteamiento de encuesta diferente tienen autoridad:

	Plena Europa	Al menos el 50% Europa	USA	Canadá
Identificación y evaluación de riesgos	27	67	91	90
Prevención/Protección de Bienes	16	49	53	52
de Empleados	5	34	28	11
de Control de Calidad	2	-	-	-
de Seguridad Industrial	6	-	-	-
Planes de Emergencia	8	-	-	-
Programa de Seguros	-	-	-	-
Defin. de Coberturas	64	83	87	80
Fijación retenciones	48'5	-	-	-
Fijación coste anual	58	-	-	-
Gestión siniestros	57	75	74	81
Selección Brokers	61	-	-	-
Selección Asegurador	57	-	-	-

- La respuesta relativa a la competencia del Gerente de Riesgos a la hora de contratar un servicio de prevención, de seguridad ó de seguro, hay que tomarla con cautela sin duda al estar poco claro el planteamiento de la pregunta. La respuesta informativa es: LTV



- \* Para proponer inversiones..... 89%
- \* Para selección de riesgos..... 92
- \* Para seleccionar medios y coberturas.....100
- \* Para estudiar franquicias y autoseguros..... 90

- De la opinión manifestada en la encuesta se desprende que cuando la empresa tiene Gerencia de Riesgos, la función está bien considerada, ya que los porcentajes son los siguientes:

Bajo 12 Medio 34 Alto 43 N/C 11

¿Cómo es el Gerente de Riesgos y cómo actúa?. Es el tercer bloque de información en que se ha estructurado el tratamiento estadístico.

- La titulación universitaria superior es frecuente y destacan los estudios de Económicas 25, Jurídica 13, Técnica 8. Con doble carrera Seguros-Económicos 6, Seguros-Jurídicos 4, Seguros-Técnicos 1. Comparando con la de la AEAI a una pregunta distinta, "Formación inicial adquirida" la respuesta es 31'9 procede de la Universidad, 24'6 Institución Especializada, 43'5 trabajando.

- Y esto enlaza con lo siguiente: "Su especialización en esta función se debe a:

	España	Europa
Procede del Seguro	12	38
Procede de la Seguridad	2	-
Adaptación al puesto	74	62
N/C	12	-

- Sobre si tienen la Gerencia de Riesgos personal a sus órdenes el 83% da una respuesta afirmativa, sin decir el número de personas porque no se pedía. La Europea es más clara: Hay un promedio de 13 empleados. Profesional (evalúa y decide) 3, Técnicos (analiza y posee conocimientos técnicos) 4, y Administrativos 6.

- Están bajo la autoridad de Gerencia de Riesgos los siguientes riesgos:

Daños As.Viaj	R.C.	Financieros	Vida	Accid.	Fondos	Pens.	Enfermedad
89	88	30	53	69	16	19	38
1	1	21	10	5	24	24	20
10	11	49	37	26	60	57	42



- Utiliza brokers un 75%, Asesoramiento de Asegurador 48%. Empresas de Seguridad un 21%. Empresas de Prevención 9 y Consultores de Riesgos 7.

- La "solvencia" con un 68% de respuestas con máxima calificación (de 0 a 3) es la principal exigencia para la Aseguradora, seguida del 35% de "amplitud de cobertura". El "coste de primas y servicios" queda alejado al 30%. La "calidad de servicios" con un 15% y la "asistencia técnica" con un 49% es que se demanda al Broker ó Empresa de Seguridad.

- El grado de satisfacción/insatisfacción por los servicios anteriores se contesta:

	Satisfacción	Insatisfacción	N/C
- Solvencia	57	16	27
- Amplitud de Coberturas	53	18	29
- Coste de Primas y Servicios	49	20	31
- Asistencias técnicas	52	21	27
- Calidad de servicios	55	20	25
- Agilidad de tramitación	-	-	-
- Riesgos	49	23	28

- En cuanto a si conocían la existencia de AGERS un 24% contestan negativamente.

- Relacionado con la pregunta ¿Cree que su pertenencia a AGERS puede servirle para?:

	SI	NO
- Mejorar su gestión global	64	11
- Reciclaje continuo	62	10
- Recibir apoyo institucional	45	22
- Asistencia técnica	42	20
- Reducir primas/mejorar coberturas	33	35
- Intercambio de experiencias	73	4

- Por lo que se refiere a que servicios considera necesario recibir de AGERS, en pregunta valorada de 1 a 4, las respuestas de máxima calificación fueron:

- Influencia Institucional.....	25 .
- Asesoramiento técnico.....	44
- Información periódica.....	56
- Bibliografía, legislación, cursos.....	43
- Organización de Seminarios.....	44
- Estudios especializados.....	40

El número de respuestas 100 es corto, es preferible no llegar a conclusiones excesivas por cuánto que el tratamiento global no elimina un cierto componente subjetivo. El conocimiento que tenemos de compartir estos aspectos en la AEAI nos permite señalar que en relación a Europa y por lo general no hay excesivas diferencias.

## 2.- LOS DESAFIOS DE LA GERENCIA DE RIESGOS EN LA PROXIMA DECADA.

-----

Un profundo conocedor de la Gerencia de Riesgos, Filomeno Mira, Presidente de la Corporación Mapfre, hacía un análisis de la tendencia que puede tener estas técnicas y apuntaba las siguientes:

- a.- Ampliación del concepto a la esfera Pública.
- b.- Ampliación a los riesgos especulativos (de Gerencia y de carácter financiero).
- c.- Análisis de riesgos (incluyendo fallos de procesos productivos).
- d.- Utilización de tratamientos informáticos complejos (a los diferentes procesos de los riesgos).
- e.- Interacción disciplinaria (incorporando ciencias sociales, además de las Económicas, Estadística ó Ingeniería).
- f.- Incorporación a la cultura empresarial.
- g.- Mayor énfasis en el control que en la financiación de los riesgos.
- h.- Más autofinanciación que seguro.
- i.- Más una función social que económica.
- j.- Más sofisticación en la financiación de los riesgos. (adaptando figuras análogas a la de los aseguradores con sus reaseguradores).

Los contactos con los Gerentes de Riesgos europeos y americanos nos demuestran que bastantes de estas tendencias se vienen aplicando desde hace algún tiempo y de una forma cada día más normal.



Si a esto añadimos una serie de factores como los que se describen:

- Dificultades dimanadas de la incorporación de España a la CEE y la vigencia de todo el acervo comunitario con influencia importante en la tarea de Gerente de Riesgos. (Directivas, Seveso, Libre Prestación de Servicios, Responsabilidad Civil de Productos, Automóviles, etc).
- Aumento de la complejidad del inventario y análisis de riesgos por la agregación de riesgos especulativos.
- Atención a las crecientes y nuevas fuentes de riesgos y daños y, especialmente, de responsabilidades.
- La crisis de la Seguridad Social y la llegada a la Empresa de los Fondos de Pensiones u otros sistemas complementarios de beneficios al personal.
- La ascendente necesidad de reforzar las tareas de control de riesgos para aumentar la capacidad de autofinanciación.
- El estudio de alternativas adecuadas para la creación de sistemas suplementarios de financiación ante tendencias de mercado duro ó la falta de cobertura para determinados riesgos de Responsabilidad Civil especialmente y un largo etcétera que no es necesario recordar por conocidos de todos Ustedes.

Sólo la formación inflexible, el reciclaje ininterrumpido y sobre todo el intercambio de experiencias entre los Gerentes de Riesgos españoles y extranjeros, puede hacer que el estado de las técnicas aplicables en cada caso, sean novedosas y adecuadas al cambio continuo. En este terreno estamos pendientes que dentro de la IFRIMA, decidamos sobre un planteamiento muy riguroso de Formación en Gerencia de Riesgos con unas líneas generales de actuación, con unos programas concretos para cada una de las etapas, que adaptaríamos a la realidad española, para que bajo la supervisión de AGERS, fuera impartido por la Universidad ó por Escuelas de Negocios. Pese a lo avanzado del asunto, no queremos anticipar expectativas, pero prometemos que será a corto plazo.

Como punto final a este capítulo de retos, hay que dejar apuntado que la propia Gerencia de Riesgos puede ir quedándose anticuada respecto a la evolución de la Empresa. El concepto de "fiabilidad de sistemas" puede ir tomando posición frente al actual concepto de pura "gestión de riesgos".

### 3.- AGERS

No estaría completo el análisis de la Gerencia de Riesgos, con las limitaciones de tiempo que son naturales en éste tipo de reuniones, si no dijéramos algo sobre la Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros en anagrama AGERS.



El objeto de la Asociación contenido en el artículo 2o de sus Estatutos, dice que "es coordinar la actividad de sus asociados en el campo de la Gerencia de Riesgos y Seguros, representarles y servir de cauce de expresión de su voluntad común ante cualquier Organismo, ya sea de carácter público ó privado".

El art. 7o lo complementa "sin perjuicio de todo aquello tendente a realizar el objeto de la Asociación definido en el art.2o de los presentes Estatutos, el ámbito profesional de AGERS es aquel que permite:

- a).- Mejorar el nivel profesional de la Gerencia de Riesgos y Seguros en España.
- b).- Intervenir activamente en los órganos de decisión de las instituciones legislativas, de carácter público ó privado, que afecten al ámbito de su actividad y, específicamente, en los que regulen la prevención de Riesgos, la protección de las Empresas y la contratación de Seguros, en defensa de los intereses de sus asociados.

El art. 8o dice que "para el logro de sus objetivos, AGERS considera necesario:

- a0.- Proveer a sus miembros de un lugar de encuentro donde puedan intercambiar experiencias.
- b).- Establecer y mantener relaciones con las Organizaciones profesionales individuales que ejerzan su actividad en el campo de la Gerencia de Riesgos y de Seguros.
- c).- Establecer y mantener relaciones con los Poderes Públicos.
- d).- Establecer y mantener relaciones con Asociaciones análogas existentes en el extranjero, asociándose incluso con las Organizaciones Supranacionales que la Junta Directiva estime convenientes a los pies de AGERS
- e).- Establecer y mantener un sistema de información interno que permita a los Miembros de AGERS estar al corriente de todo lo concerniente al campo de su actividad".

Tiene como Organos de Representación, Gobierno y Administración las:

- 1.- Asamblea General de Asociados (1 ordinaria al año, sin perjuicio de que puedan convocarse extraordinarias).
- 2.- Junta Directiva (1 al mes excepto en Agosto).
- 3.- Comisión Permanente.

El régimen de Asociación está compuesto por 5 categorías de Miembros. Lo fundamental es la de Miembro de Derecho, cuyos requisitos son: Ser empresa con domicilio en España, con un mínimo de 51 trabajadores ó un volumen de facturación anual



superior a 500 millones de pesetas. (También caben Entidades u Organismos de carácter privado ó público, como ocurre con la Administración Patrimonio del Gobierno Vasco, el COOB'92 ó el Ayuntamiento de las Palmas, miembros de pleno derecho a voto, miembros de pleno derecho los dos primeros y en trámite el otro). Son los únicos con derecho a voto, y, por lo tanto, los que rigen la Asociación cuando están legalmente constituidos en Asamblea. Los miembros actúan a través de un representante designado al efecto por la Empresa.

Otra clase de Miembros son los Individuales, los Honorarios, los Docentes y los Protectores.

Son incompatibilidades que impiden ser Miembros de Pleno Derecho: Las Aseguradoras, Agentes, Brokers ó cualquier otro que realice alguna de las siguientes actividades: venta ó corretaje de seguros, reglamentación de seguros, tarificación de riesgos, estudios actuariales, liquidación y administración de siniestros por cuenta de otras empresas, valoración de activos y servicios de Gerencia de Riesgos remunerados en base a honorarios.

El Régimen Electoral. Anualmente se renueva la mitad de los Miembros de la Junta Directiva en la Asamblea General que se celebra dentro de los 3 primeros meses del año. La presentación a elección no tiene ninguna reserva entre los Miembros de Pleno Derecho.

AGERS está integrada en la Asociación Europea AEAI, formando parte de su Junta Directiva. Asimismo, está asociada a la Federación Internacional de Asociaciones de Gerencia de Riesgos IFRIMA, de la que igualmente formamos parte en su Junta Directiva, y a través de la cual estamos en contacto con las principales Asociaciones de Gerencia de Riesgos, especialmente con la Norteamericana RIMS, de la que obtenemos abundante información técnica y bibliografía. En Marzo/89, la Asamblea General de la AEAI, se celebró en Madrid, siendo la primera vez que se celebraba fuera de Bruselas, que es su Sede permanente.

Con la AEAI y la RIMS participamos en la elaboración del programa del Congreso Internacional de Montecarlo, en la que este año hubo 34 españoles y una de las conferencias fué elaborada por el Secretario General de AGERS. Por primera vez se ha tenido traducción al español, lo que supone un estímulo para una mayor presencia de la Gerencia de Riesgos española en este Foro Internacional.

En cuanto a la presencia de AGERS en Instituciones hay que hacer notar que, formamos parte de la Junta Consultiva de Seguros, de la Dirección General de Seguros y se ha pedido formalmente, el formar parte de la Junta Directiva del Consorcio de Compensación de Seguros a fin de que el Gran Riesgo, tenga la necesaria representación.

Es frecuente el contacto con UNESPA y son permanentes los tenidos con ADECOSE así como con CEPREVEN, ICEA y Asociaciones de Empresarios de Seguridad. Formamos parte del Comité de Riesgos Profesionales de la CEOE.

Dentro del capítulo de Actividades, hay que destacar la Organización del Congreso Anual de Gerencia de Riesgos, organizado el último año con la colaboración de SEDE. Este versó sobre un tema monográfico que fué, "El Seguro de Todo Riesgo de Daños Físicos" y tuvo la presencia de más de 200 congresistas. El tema del CEGERS'90 que se está terminando de elaborar será sobre "La Gerencia de Riesgos en los Grupos Industriales y Comerciales" y estamos seguros que por la valía de los ponentes y el interés de los temas que se desarrollarán no será de inferior éxito de los anteriores.

En Abril de este año, celebramos el 50. Aniversario de nuestra constitución, con un acto entrañable alrededor de una Conferencia que desarrolló el Catedrático de la Universidad Complutense de Madrid, D. Federico López Mateos, sobre la Protección del Medio Ambiente.

#### MESAS REDONDAS

-----

A lo largo de 1.989 se han celebrado las siguientes:

- Jornadas sobre Fraude Informático- Con la colaboración de Mapfre Industrial. Intervinieron Jose Luis Bozal, Subdirector General de Informática y Nuevas Tecnologías del Ministerio de Industria. Rafael Manzano de I.B.M., Sr. Gonzalez Aragonés de Retesa. J.M. Gonzalez de Price Waterhouse y A. Vazquez Reyero de Mapfre.

- Jornadas sobre Cautivas- Organizada con la colaboración de Gil & Carvajal. Intervinieron destacados profesionales internacionales de Gecalux, Sinser y Johnsons & Higgins y por parte española, Ricardo Sanz de Gil & Carvajal y Juan Quintero de AGERS.

- Jornadas sobre el Seguro del Automovil en grandes Flotas- En colaboración con La Unión y El Fenix Español, y en la que intervinieron Aránzazu del Valle de UNESPA, José Verguizas de LUFÉ y Vicente Martín de ENDESA, siendo moderador José Ramos de CAMPSA.

Antes de finalizar el año, queremos desarrollar 2 más, una sobre el Seguro de Riesgos Comerciales con la colaboración de Crédito y Caución y otra sobre Seguridad, con la colaboración de ITSEMAP y ASIS.

En el capítulo de publicaciones hemos editado 2 números del Boletín AGERS, 2 Monografías, una sobre Fondos de Pensiones y otra sobre una Crónica del Seguro, y estamos preparando un Manual de Gerencia de Riesgos, que va a ser importante, 18 temas serán elaborados por otros tanto autores y en cada uno de ellos, se desarrollarán los aspectos de: introducción a un seguro, identificación, prevención, coberturas, y exclusiones, así como recomendaciones sobre franquicias, etc..., siniestros.



Las Mesas Redondas constan habitualmente de uno ó varios técnicos sobre el tema que se desarrolla, un Asegurador, un Broker y un Gerente de Riesgos, son abiertos y participativos mediante un coloquio, que a veces supera el interés de las exposiciones. El número de asistentes varía conforme el tema elegido pero suelen estar entre los 50 y 100.

Tanto esto como las publicaciones, son de caracter gratuito para todo los miembros de AGERS.

#### 4.- CONCLUSIONES.

-----

- En relación con la Gerencia de Riesgos en España comparada con la Europea, debemos reconocer que hay grandes diferencias más cuantitativas que cualitativas, la distancia respecto al Risk Management norteamericano ya es otro cantar.

- La AEAI cumple en 1.990 15 años de existencia, y la RIMS comenzó hace 30 años, lo que si es cierto, que no vamos a tardar mucho tiempo en alcanzar niveles de suficiencia en relación con la metodología, especialmente si adaptamos el Plan de Formación de IFRIMA,

- El mayor de los problemas que hemos de afrontar, lo tenemos en la escasa y a veces nula sensibilidad de la Dirección General, hacia la oportunidad de crear en su Empresa un órgano dotado de autoridad y de recursos que desarrolle la importante figura de la Prevención, la Seguridad y el Seguro. Da lo mismo que le llame Gerente de Riesgos ó de otra manera.

En este sentido, hay que poner énfasis en la advertencia que nos proporciona la ocurrencia de un gran siniestro que en muchos casos significa la inviabilidad futura de la empresa.

El Empresario ha de reconocer y asumir la responsabilidad por actos y omisiones frente a su accionariado, el personal y la Sociedad en general.

Henry Fayol en 1.916 al establecer sus teorías sobre la organización científica del trabajo, ya describía la función de Seguridad a la que hacía depender siempre de la Dirección General, al lado y nivel de las otras grandes funciones.

D. Tomás Romanillos Domínguez es Jefe de Seguros de Cementos del Mar y Presidente de AGERS.



D. RAMON ALVAREZ-PEDROSA.

RESEÑA

D. Ramón Alvarez-Pedrosa, Jefe del Departamento de Seguros de I.N.H./REPSOL, intervino en esta Conferencia, explicando la organización del Departamento y el tratamiento coordinado que ha surgido tras la nueva política del Grupo.

Hizo una exposición de las técnicas utilizadas en su Grupo a través de sistemas informáticos, para identificar los riesgos, la probabilidad de que ocurran y cuantificar el daño máximo que pueden causar.

Con los resultados de estos datos, y de acuerdo con la política fijada sobre retenciones y riesgos asumibles, se transfieren al mercado asegurador aquellos riesgos no deseables ó no asumibles por el Grupo.

A continuación, analizó los capitales asegurados (Daño Físico, Responsabilidad Civil, Transporte, Marítimo, etc), en una póliza paquete, destacando que con dicha póliza se ha conseguido obtener una notable disminución en la cuantía de las primas, al mezclar los distintos riesgos del Grupo, aprovechando la capacidad de compra del Grupo INH/REPSOL.

Además, resaltó que la coordinación del tratamiento de los riesgos, ha permitido abaratar el coste administrativo de la gestión del Riesgo del Grupo.

El Sr. Alvarez-Pedrosa hizo también referencia a la gran importancia de la retención del riesgo, ya sea mediante franquicias, fondos de autoseguro ó cautivas, indicando que éste último sistema tiene importantes ventajas económico-fiscales, que pueden ser muy interesantes para un gran riesgo industrial.

Finalizó su intervención poniendo de manifiesto, que a su juicio, no existe una póliza paquete aplicable a todo tipo de riesgo industrial, sino que cada Empresa, y esa es la función del Gerente de Riesgos, debe decidir el sistema que mejor se adapte a sus necesidades.

D. Ramón Alvarez-Pedrosa es Abogado, Jefe del departamento de Seguros de INH/REPSOL y Vocal de AGERS.



## ULTIMA PAGINA

### Jornada sobre la Dirección del Riesgo.

Recientemente se celebró en Barcelona la I Jornada sobre la Dirección del Riesgo que AGERS organiza en colaboración con La Asociación para el Progreso de la Dirección, y cuyo contenido se refleja en este especial. Creemos que el éxito de asistencia, y la importancia de poder empezar a celebrar nuestros actos fuera de Madrid, son suficientemente significativos para estar satisfechos con esta Jornada, que no es sino el comienzo de otras muchas que se celebrarán a lo largo de la Geografía española, y que tienen como fin difundir la Gerencia de Riesgos en España.

### Jornada sobre Riesgos Comerciales .

El próximo día 20 de Diciembre se celebrará en el Hotel Convención de Madrid, una Jornada sobre los Riesgos Comerciales en una empresa. Nuestra opinión es que este riesgo, tan usual y que cada día cobra mayor importancia, merece ser estudiado detenidamente por expertos, para lo cual creemos haber juntado un panel de los mejores especialistas en la materia, que nos darán una visión clara de lo que es este riesgo, sus necesidades, soluciones para evitarlo y para transferirlo.

### Jornada de la Seguridad en una Política de Gerencia de Riesgos.

Se celebrará en Madrid el día 11 de Enero en colaboración con Itsemap, y la American Society of Industrial Security España y AGERS. En ella se dará desde diversas perspectivas, una clara idea de lo que es la Seguridad en España, vistas por grandes especialistas, de la empresa, Consultores de Seguridad etc, y enfocando la misma desde el área de Seguridad y de su influencia en el Seguro como paso previo y fundamental.

Serán Ponentes de la misma los Señores:

Francisco Nuñez de Itsemap, Marcial Fernandez Inespal ( AGERS )  
Sr Bilbao de ASIS y Juan Antonio Perdiguero de Mapfre Industrial.

EDITA: Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros

Dirección: Cuesta de Santo Domingo, 11.6o.C. -28013 MADRID-

TELEFONO: (91) 247.07.50. FAX: (91) 542.69.74.

Depósito Legal: M 41209 - 1.984.

Reg. Asoc. Empres. y Sind. IMAC No. 3.016 -CIF: G-78183183

PAG. LXIV

