

R-9.047  
MIR-35

RIESGO Y SEGURO EN LA EMPRESA PRIVADA Y PUBLICA  
Logroño, 3 de Marzo de 1988

FILOMENO MIRA CANDEL  
Presidente  
MAPFRE INDUSTRIAL, S.A.

La empresa moderna se enfrenta a un entorno económico, social, político y tecnológico difícil de imaginar años atrás. Este marco condiciona su propia actividad hasta extremos que llegan a hacer peligrar su propia subsistencia. Este conjunto de peligros o riesgos pertenecen a dos grupos claramente diferenciados:

Por una parte, los que afectan a la Alta Dirección y que obligan a definir la estrategia y a la toma de decisiones de gran trascendencia para la evolución de la propia actividad. En este contexto, por ejemplo, hoy se habla de las estrategias ante el cambio, de la búsqueda de la excelencia, de la necesidad de la flexibilidad dentro de la empresa, de la dinámica permanente, de la descentralización, de la permanente innovación o de la cultura empresarial. Todos ellos son conceptos que vienen acuñándose "a posteriori" para explicar por qué algunas empresas triunfan frente a otras que retroceden ante un entorno agresivo, complejo y permanentemente mudable.

Por otro lado, junto a este cúmulo de riesgos puramente empresariales (y que llamamos riesgos especulativos) se encuentran otros de cuya ocurrencia sólo puede derivarse una pérdida económica para la empresa (riesgos puros). Estos últimos son los llamados comúnmente accidentes o siniestros y tienen una relación directa con actos de la naturaleza, fenómenos físicos, químicos o energéticos de otro tipo y producen un menoscabo en el activo material, humano o inmaterial de la empresa. Estos riesgos, frente a los que la empresa se había defendido de forma clásica con unas coberturas financieras proporcionadas por las compañías de seguros, han crecido de forma también dramática en los últimos años en consonancia con el desbordamiento del entorno económico, social y tecnológico, antes aludido. Voy a extenderme con más de detalle en este conjunto de riesgos puesto que ellos son los que configuran la estrategia empresarial del "Risk Management" y los que tienen una íntima relación con la institución aseguradora.

RIESGO Y SEGURO

La empresa dispone de un Equipo Humano, que es su activo más importante. Los riesgos puros a los que está sometido el hombre en la empresa son variados: el accidente de trabajo, la enfermedad

común, la enfermedad profesional, el accidente doméstico o de transporte, la pérdida del hombre clave, el cúmulo en viajes colectivos y los riesgos de higiene industrial, fundamentalmente.

En segundo lugar, la empresa dispone de unos Activos Físicos. Estos están formados cada vez más por instalaciones muy sofisticadas, ordenadores electrónicos, robots, procesos novísimos, utilización masiva de energía; en suma, instalaciones complejas, más costosas, más concentradas en valor y de mayor importe global en su coste. Estos bienes están sometidos a riesgos clásicos de incendios, explosión física o química, actos de la naturaleza como la inundación, el terremoto o el vendaval, actos político-sociales (sabotaje, vandalismo, huelguistas) pero también a riesgos de carácter tecnológico que apenas se conocen (daños en equipos electrónicos, rotura de mecanismos complejos, averías internas, etc). Las instalaciones de comunicaciones, por ejemplo, pueden ser vitales para la empresa. Los riesgos derivados de estos accidentes pueden ocasionar también la interrupción de la actividad y la pérdida de muchas horas productivas.

La empresa, con ambos activos, se dedica a la obtención de un Producto, objetivo básico en cuanto proveedora de un servicio a la Comunidad. El producto también puede originar daños o perjuicios al consumidor o usuario que podría reclamar a la empresa y exigir indemnizaciones cuantiosas. Y, también, es susceptible él mismo de sufrir daños, lo que originaría una pérdida económica durante su transporte, almacenamiento o distribución. Hoy ha surgido en torno al producto toda una filosofía que engloba, por una parte, la estrategia empresarial "Product Management" y, por otra, las peculiaridades de sus riesgos inherentes, el ("Product Safety and Risk Management"). Pero también hay subproductos o elementos de desperdicio que la empresa tiene que eliminar. Aquí aparece un fenómeno de Contaminación, hoy de gran relevancia por cuanto la empresa se encuentra con una sociedad mentalizada, una legislación crecientemente exigente y unas asociaciones populares que demandan insistentemente el mantenimiento de un entorno natural limpio. El riesgo de la contaminación, relativamente reciente, es posiblemente hoy el mayor desafío para muchas empresas en el área del "Risk Management".

Cualquier daño de este tipo puede originar una Paralización en la empresa, causa a su vez de una importante pérdida económica. El lucro cesante puede significar mucho más para la empresa que el propio daño físico directo.

El Activo Inmaterial de la empresa está formado por su nombre, la imagen, la experiencia y el conjunto de ese "halo histórico" que permite que un producto sea aceptado por un usuario porque le ofrece garantía de seriedad por parte del fabricante. Este activo puede quedar seriamente dañado como consecuencia de reclamaciones judiciales, ya sea por los propios trabajadores en accidentes la-

borales en los que ha existido negligencia de la empresa (por falta de medidas de seguridad), por reclamaciones de terceros perjudicados por cualquier actividad de la empresa en su propio desarrollo o por los propios clientes al consumir o usar productos como ya antes se ha mencionado. Junto a la indemnización económica que pueda exigir un Tribunal de Justicia hay que añadir la pérdida de imagen y de activo inmaterial de consecuencias importantes para el desarrollo de la propia actividad empresarial.

Junto a este capítulo de riesgos, todos ellos claramente encuadrables en el ámbito de los riesgos puros, existen otros de carácter especulativo relacionados con lo que denominamos "Estrategia Empresarial" pero que, en gran medida, participan de una problemática común: el entorno cambiante, complejo y agresivo. Son los riesgos derivados de la nueva tecnología, de los cambios sociales, de los cambios legislativos, de las fluctuaciones económicas, de las nuevas legislaciones, de la nueva competencia, de la obsolescencia de productos, equipos, etc. En muchas ocasiones estos riesgos pueden tratarse de forma similar a la de los riesgos puros, y, de ahí que, en determinadas ocasiones, el mundo asegurador se vea involucrado, queriendo o no, de problemas de gestión empresarial. La frontera entre unos y otros se hace cada vez menos nítida y uno y otro campo se alimentan de las experiencias, éxitos y fracasos del contrario.

Hay incluso empresas o entidades donde el riesgo especulativo es de una gran trascendencia. Me refiero, por ejemplo, a las empresas del High-Tech o a las empresas de Capital-Riesgo o a las nuevas Joint-Venture. También a las propias compañías de seguros o a las entidades financieras. En todas ellas se da un cúmulo de riesgos cuyo tratamiento en el fondo no es ajeno al que podría darse para los llamados riesgos puros.

### LA GERENCIA DE RIESGOS EN LA EMPRESA PRIVADA

La empresa debe ser "artífice" de su propio destino, también en el capítulo de los riesgos. Por eso, estas líneas van a ir dedicadas al aspecto más importante de la perspectiva aseguradora: la introducción del concepto de Gerencia de Riesgos en la empresa. El Risk Management (Administración o Gerencia de Riesgos) ha venido desarrollándose en países económicamente avanzados desde hace aproximadamente 20 años, y extendiéndose posteriormente a todo el mundo como actividad empresarial imprescindible para nuestro mundo económico actual.

Cuando una empresa dedica atención al Risk Management analiza sus riesgos como problema de fondo, antes de plantearse su necesario programa de seguros. El análisis, clasificación y cuantificación de los riesgos lleva a la empresa, posteriormente, a una toma ra-

cional de decisiones que incluye la posible eliminación de los mismos (difícil pero no siempre imposible), la reducción a través de técnicas de prevención y protección (que conducen a una mejora sustancial del coste de los riesgos en la empresa a largo plazo), la posible retención de parte del riesgo o asunción a través de fórmulas de autoseguro, empresas cautivas de seguro o reaseguro u otras fórmulas de pool o agrupación con empresas de problemática análoga y, finalmente, la cesión o transferencia del riesgo remanente a un coste fijo a compañías de seguros convencionales.

La técnica de la gerencia de riesgos ha ido mejorando sustancialmente a lo largo de los últimos años. La esencia es la creación de un responsable, o gerente de riesgos, que se perfeccione en el conocimiento de los riesgos de la empresa y en la cobertura racional de los riesgos que permita, finalmente, un coste mínimo, a largo plazo, de los mismos. El histórico concepto de "coste de seguros" se sustituye ahora por el de "coste de los riesgos" que incluye aquel factor, las pérdidas soportadas directamente por la empresa y el coste de las medidas de prevención, protección y mantenimiento que ayudan a reducir la ocurrencia de las pérdidas.

Con esto la empresa llega a una nueva etapa en la que se programa de seguros es el paso final, una vez analizada la posible retención del riesgo. El coste del dinero, la mayor capacidad financiera de la empresa y su mayor conocimiento de la problemática de los accidentes inducen a una política de retención de riesgos que pasa por la aplicación de franquicias o deducibles, el pleno autoseguro de determinadas coberturas y la aplicación de técnicas de prevención y protección.

Aunque he dicho que la mayoría de las empresas en nuestro entorno económico realizan esta labor, sin embargo, no han profundizado suficientemente en la misma hasta el extremo de que la función adquiera el rango de lo que venimos en llamar el "Risk Management". Razones hay varias: Falta de mentalización en la alta dirección, ausencia de medios de difusión que divulguen el concepto, la filosofía y la utilidad del sistema, asociaciones de gerentes de riesgos incipientes o inexistentes (tal es el caso de muchos países de América Latina), y, también, por qué no, unas Instituciones Aseguradoras no siempre capaces de promocionar, aún con plena libertad e independencia, el concepto y la profesionalidad en sus interlocutores-clientes.

Sin embargo, las empresas líderes, ya sean multinacionales o locales, están acelerando fuertemente el desarrollo de este concepto. La Gerencia de Riesgos de Riesgos ha venido a ocupar una parcela de vital importancia en la empresa. Muchas empresas, incluso, han venido tentadas por la creación de sociedades cautivas de seguros para manejar sus propios riesgos con independencia total. Si bien estas entidades cautivas tuvieron una época dorada, empezaron a palidecer años atrás, tras diversas medidas represoras en

material fiscal contra las mismas, aunque recientemente a raíz del estrechamiento y endurecimiento del mercado internacional en determinados tipos de coberturas (llámese R. Civil de Productos, R. Civil de Contaminación, R. Civil de Profesionales, Seguros de Daños de alta tecnología, etc) han vuelto a resurgir y, sin duda, seguirán ofreciendo de cara al futuro una opción clara para la gran empresa industrial.

En todo caso, la proyección hacia el futuro camina hacia una mayor y progresiva retención de riesgos por parte de la empresa, junto a una mayor atención al problema de la prevención y protección, como verdadero ahorro a largo plazo del coste de sus riesgos. La utilización de técnicas informáticas y la nueva fuerza del consumidor (en este caso la empresa industrial) como cuarta fuerza que se incorpora al triángulo clásico Aseguradores-Corredores-Órgano de Control, parecen hechos inevitables que implicarán una mayor madurez del mercado.

Me pregunto ¿qué volumen de riesgos hoy asegurados por aseguradoras en nuestros países podrían ser retenidos en las empresas, en función de la capacidad financiera de las mismas? Se habla de que al final del Siglo XX las grandes empresas retendrán más allá de un 75% de sus propios riesgos. Esto será posible gracias a la utilización de elementos más sofisticados de juicio y análisis (ordenadores inteligentes) y a la implementación de medidas de seguridad que permitan reducir el riesgo de ocurrencia en determinados fenómenos, que así serán más fácilmente asumibles por la empresa.

¿Qué papel juega la Entidad aseguradora en la financiación del riesgo industrial? Hace años era fácil contestar a esta pregunta. La Compañía Aseguradora disponía de una capacidad financiera y una experiencia consagrada en la ocurrencia de pérdidas que le permitían establecer unas tarifas aceptablemente equilibradas. Hoy el fenómeno del riesgo, tanto puro como especulativo, ha desbordado estas previsiones y está obligando a un cambio de rumbo sustancial en las compañías aseguradoras. Cada vez hay más coberturas que incluir, sin experiencia, los volúmenes de riesgos son superiores y no existe información demostrada respecto al comportamiento estadístico de los mismos. Y esto, unido al problema internacional de un mercado asegurador que fluctúa acorde a la economía, expandiéndose con capacidades ingenuas (y, por tanto, reducciones de tasas) y comprimiéndose ante grandes catástrofes (con problemas de coberturas, tal como ocurre en estos momentos).

¿Qué puede hacer un asegurador hoy de riesgos industriales? Diría, en primer lugar, que avanzar técnicamente con el curso de la tecnología de nuestro tiempo. Esto le obliga a una tecnificación, es decir, a la incorporación de personal suficientemente cualificado que sea capaz de identificar y analizar los riesgos para conocer el alcance del peligro, las posibles consecuencias de un accidente, la conveniencia o no de asegurarlo y los niveles de prima razonablemente equitativos.

También debe disponer de equipos técnicos para valorar las medidas de prevención, protección y mantenimiento que existen en la empresa, al objeto de premiar con descuentos y bonificaciones los buenos riesgos y penalizar o excluir los malos. En este campo, el asegurador puede y debe también asesorar a la empresa, puesto que se encuentra en una situación privilegiada: la que se deriva de su experiencia ante la ocurrencia histórica de numerosos siniestros dentro del país o a escala internacional, a través de la información que pueden proporcionarle otras entidades o sus reaseguradores.

El Asegurador puede profundizar en la labor de formación en materia de seguridad contra incendios y otros riesgos y en las conclusiones que permitan mejorar los niveles de prevención y protección de las empresas. Esto se consigue con laboratorios y centros especializados que se dediquen a ensayos, investigación y creación de normativa o reglas prácticas de uso común. Esta es una parcela en la que, evidentemente, se necesitará del concurso de todo el conjunto asegurador aunque han habido entidades aseguradoras que han dedicado atención de forma independiente a esta perspectiva.

En algunos países las normas técnicas elaboradas por esta vía por los aseguradores han llegado a constituir códigos de interés nacional aceptados por los industriales del país. Tal es el caso de las normas UL o las de FACTORY MUTUAL en EE.UU. o, en Francia, de las normas del CNPP (Centre National de Prevention et Protection) y en Inglaterra las del FOC (FIRE OFFICE COMMITTEE).

El Asegurador de riesgos industriales ha de actuar enérgicamente en el momento del siniestro, y al decir esto implícito varias actuaciones: SALVAMENTO-RECUPERACION y RAPIDA REANUDACION DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL. El siniestro es siempre un fenómeno aislado en la empresa del que normalmente no se tiene experiencia. El Asegurador, por razón de su propia actividad, conoce técnicas de salvamento de bienes dañados o de recuperación (empresas especializadas en baños anticorrosivos y antioxidantes, por ejemplo, o en desescombro o patología de estructuras dañadas, etc). Estas técnicas pueden producir una disminución del daño del orden del 20 al 50% de la estimación inicial. Se debe profundizar también en el análisis de las causas del siniestro, de su desarrollo y evolución, puesto que de esta experiencia obtendrá conclusiones importantes para el futuro en otras empresas.

El Asegurador ha de ser sensible a los nuevos riesgos a los que se enfrenta la empresa hoy. Hablo de riesgos tecnológicos (puros, no especulativos) como los de la robótica, los derivados de la informática o de los equipos de procesamiento de datos, de los productos, de contaminación, derivados de las redes de comunicaciones, etc. Y ello requiere especialización técnica en la contemplación del problema, junto a la necesaria prudencia para no

embarcarse más allá de lo que la experiencia le dice o sus posibilidades económicas le aconsejan.

El Asegurador debe cuidar también el establecimiento de un contrato justo en el que se contemplen las coberturas necesarias a un precio equitativo. La tendencia en daños es a la obtención de un "All Risk", es decir, cobertura completa de cualquier daño material. Si bien las primeras experiencias no han sido positivas, no hay que desdeñar que el futuro estará muy probablemente marcado por una cobertura global de activos físicos barriendo las separaciones que antiguamente se establecían entre pólizas de incendios, de robo, de rotura de maquinaria y otras con sus pérdidas de beneficios correspondientes.

También debe, en este contrato, evitarse cláusulas leoninas que habrían de permitir al Asegurador retraerse ante el pago de siniestros de difícil apreciación. Recientes casos en algunos países han dado la razón al Asegurado en los litigios judiciales al interpretar determinados aspectos que concernían a la existencia de ciertas agravaciones en riesgos industriales. Entiendo que el Asegurador debe actuar valientemente con coberturas limpias, que quiere decir sencillas, y sin recovecos a la hora de contemplar los daños materiales cubiertos en la industria.

El Asegurador puede y debe dar un servicio de mantenimiento en sus pólizas a las industrias. Este concepto difiere de otras parcelas en la actividad aseguradora, pero aquí la empresa es algo vivo, como demuestra el entorno que ya hemos definido como cambiante, complejo y agresivo. La empresa cambia sus procesos, sus activos, sus instalaciones. Ello origina una permanente necesidad de modificación de sus coberturas aseguradoras. El Asegurador debe proporcionar un servicio técnico-asegurador permanente que evite, en caso de siniestros, las inexactitudes o la inadecuación de la póliza respecto de los bienes cubiertos.

El Asegurador debe proporcionar también asesoramiento en materia de Gerencia de Riesgos a la empresa industrial. Es como pedir al Asegurador que se "ponga el sombrero" del industrial para ayudarlo al análisis profundo de sus riesgos. Muchos Aseguradores entienden que de esta forma sólo potenciarán el autoseguro y, por tanto, tendrán una disminución importante de primas. Considero que es una visión estrecha y miope de este hecho. A largo plazo, un cliente maduro respecto de sus riesgos y que practica el "Risk Management" será un cliente mejor, puesto que será sensible a los problemas a los que también se enfrenta el Asegurador, que el cliente inmaduro que acaba comprando su cobertura al que le ofrece tal vez un precio menor en condiciones financieras de menor solvencia.

A nivel colectivo también el Asegurador debe buscar soluciones a problemas similares a los que se enfrenta el industrial, de di-

fácil solución. Me refiero, en primer lugar, a los problemas de capacidad, y a los problemas de apreciación de los nuevos riesgos. Pero aquí no se trata de actuar con ingenuidad, sino de ayudar en la resolución de la parte del problema que compete al Asegurador como financiador institucional de los riesgos. También el industrial debe asumir parte de sus riesgos y, en ningún caso, es política acertada la cesión excesiva de riesgos al Reasegurador por parte del propio Asegurador reduciendo al mínimo su capacidad de retención. Muchos de los problemas a los que se enfrentan las compañías de seguros en el riesgo industrial proceden de la pequeña retención que asumen en los riesgos, por lo que pierden fuerza moral frente al cliente y frente al reasegurador y se ven difícilmente motivados en la toma de decisiones técnicas, análisis de riesgos, inspección de los mismos y tareas de prevención de riesgos.

Algunas de estas tareas deben ser realizadas por el Asegurador, en colaboración con los propios corredores o con sus agentes de seguros. El corredor de seguros realiza una función de gran importancia en el riesgo industrial. En muchos países la figura del corredor no es obligatoria y se puede crear una corriente de comunicación directa entre el Risk Manager y la empresa industrial. En ocasiones, la figura del corredor es imprescindible, aunque no sea obligatoria, y en general puede decirse que la resolución de los problemas debe venir compartida por ambas partes.

Quiero recalcar la importancia del papel que juega el Asegurador como motor de la prevención y protección de los riesgos a nivel de mercado. Las tarifas que no contemplan adecuadamente la bondad del riesgo en función de sus medidas de seguridad están actuando como un freno indiscutible a la mejora de la seguridad del país. Esto es una responsabilidad social que no puede soslayar la Institución Aseguradora.

Finalmente, el Asegurador puede y debe luchar contra sus propios costos para reducir al máximo el factor de gastos de gestión que se incorporan a la prima de riesgo para obtener el precio final del seguro. Un mercado sensible a la necesidad de una competencia industrial debe luchar por reducir al máximo sus propios gastos en bien de una mayor productividad, de una reducción del precio del seguro y, finalmente, de una reducción del coste de los productos, en bien del mercado interior y de la exportación.

Algunas entidades aseguradoras han llegado a fundir la idea del seguro con la de la seguridad en el campo del riesgo industrial ofreciendo, fundamentalmente, un servicio de prevención para la evitación de siniestros complementado con una cobertura financiera para caso de que fallaran aquellas medidas. Este es un ejemplo importante de analizar pero que expresa todo un concepto de servicio integral en la empresa industrial, desgraciadamente poco extendido en el mundo del seguro. Un ejemplo concreto es el del

FACTORY MUTUAL SYSTEM de los EE.UU de América cuya filosofía enraizada en un marco mutualista ha permitido el desarrollo de un altísimo nivel tecnológico en el control de pérdidas por incendios. La tasa promedio aplicada a sus riesgos ha descendido del 6 o/oo en 1835 al 0,4 o/oo en 1985.

### LA GERENCIA DE RIESGOS DE BIENES PUBLICOS

Las razones de la actual preocupación de los Poderes Públicos por asimilar e introducir la práctica de la Gerencia de Riesgos en sus planes de gestión se encuentran relacionadas con los siguientes argumentos:

- \* Presencia, cada vez más importante, de la Administración Pública en la propia vida económica a través de empresas o sociedades estatales.
- \* Creación permanente de nuevos Organos Autónomos, dependientes de la Administración, para la gestión de Servicios Públicos, rozando con ello actuaciones cuasi-empresariales privadas.
- \* Descentralización de la Administración del Estado en Instituciones Autónomas de tipo Local con facultades y obligaciones concretas sobre el patrimonio territorial, del que se pueden exigir responsabilidades por parte de los administrados cercanos expectantes, por otra parte, ante la actuación de los nuevos órganos públicos.
- \* Mayor concienciación del ciudadano respecto a las responsabilidades de los poderes públicos en sus obligaciones generales y, en particular, por la administración de los bienes públicos encomendados.
- \* Acercamiento de los responsables de la Administración Pública a los sistemas de gestión de empresarios privados, fruto del mayor contacto general entre ambos, entre otros motivos por la necesaria intervención estatal en empresas privadas con dificultades económicas.

- \* Déficits presupuestarios permanentes de las Administraciones Públicas, en tiempos de grave crisis y recesión económicas, que dificultan nuevas inversiones en bienes, instalaciones o equipos necesarios para una buena gestión, lo que obliga a una mejor conservación y mantenimiento del patrimonio existente.

Estas razones, válidas de forma general en cualquier país occidental, adquieren un mayor relieve en España por razón del profundo cambio político, surgido en los últimos años, que ha afectado de manera notable a las fórmulas de gestión de la propia Administración y ha propiciado mayores niveles de exigencia por parte de los ciudadanos. Asimismo, la grave situación económica ha impulsado, más que en otros países, a una acentuación de la presencia del Estado en la vida económica general del país y a una intervención directa en empresas públicas y privadas.

La Gerencia de Riesgos en los Bienes Públicos puede definirse, análogamente a como se ha hecho de forma general, como la planificación de los recursos de la Administración Pública encaminada a la conservación del Patrimonio Público, en su sentido más amplio, y al mantenimiento de los servicios y funciones públicas mediante la minimización del efecto financiero de las pérdidas accidentales.

Si la empresa dedica hoy una atención preferente a la conservación de sus Activos, también la Administración Pública está cada vez más necesitada de una gestión eficaz de su Patrimonio, por las razones anteriormente aludidas:

- \* Mayor exigencia de responsabilidades públicas (madurez de la opinión pública).
- \* Mayor transparencia (medios de comunicación más incisivos).
- \* Mayor conciencia social (movimientos ciudadanos, defensores de la naturaleza y de los bienes públicos).
- \* Volumen creciente de activos públicos (nuevas empresas, mayores industrias, equipos más costosos y concentrados, etc).
- \* Déficits presupuestarios para hacer frente a nuevas inversiones, sustituciones y reparaciones.

El objetivo de la Gerencia de Riesgos en Bienes Públicos diverge en este sentido del de la empresa privada, por encontrarse ante una responsabilidad política y social en vez de societaria (ante accionistas), al tiempo que no pretende un objetivo económico de mayor beneficio empresarial sino menor coste de los servicios públicos y, por tanto, menor presión fiscal al ciudadano.

Fuera de estos matices, la Gerencia de Riesgos en Bienes Públicos puede considerarse homóloga de la practicada en los bienes privados, participando de sus mismos principios, métodos y objetivos.

El Gerente de Riesgos Públicos, al igual que el de bienes privados, puede ser cualquier responsable, a tiempo total o parcial, de la estructura directiva del Ente, Organismo, Empresa o Institución Pública correspondiente. A diferencia de la empresa privada, el carácter dependiente de Sociedades o Entidades Estatales respecto a otros órganos de la Administración puede obligar a la creación, de forma análoga a como se estructuran las empresas de dimensión supranacional, de puestos de responsabilidad superior que coordinen, analicen y supervisen las actuaciones de los gerentes de riesgos de órganos o empresas participados.

En países como España, la empresa privada está empezando a asimilar, gracias al comercio y a las relaciones internacionales, la disciplina de la gerencia de riesgos. Estos, desgraciadamente, son cada vez más numerosos y de más graves consecuencias y exigen una clara confrontación que nada tiene que ver con la ASUNCION IGNORANTE o IGNORADA de los riesgos.

La empresa pública y los propios Organismos autónomos o administrativos del Estado se plantean, cada vez con más autoexigencia, una gestión eficaz y saneada análoga en muchos aspectos a la de la iniciativa privada. El patrimonio encomendado necesita una protección y para ello la técnica de la Gerencia de Riesgos proporciona un modelo a seguir.

Las Administraciones Territoriales, algunas de ellas de reciente creación, vienen padeciendo unos déficits crónicos que difícilmente permitirían la reposición o sustitución del patrimonio local. Se habla de gestión eficaz, como primer principio de funcionamiento de los Ayuntamientos. Mala gestión podría entenderse de aquélla que no partiera de una conservación del patrimonio encomendado.

Todo ello abunda en las ideas de la necesidad de una auténtica gerencia de riesgos de bienes públicos, como hasta ahora se viene insistiendo. Cabría formular, en resumen, un decálogo de principios de actuación que deben impregnar el espíritu de los responsables de entes, organismos o empresas, tanto públicos como privados.

1. Asunción del máximo responsable, de una política completa y convencida de gerencia de riesgos.
2. Responsabilización de un directivo o alto funcionario del control total de los riesgos y de la ejecución de las actuaciones siguientes.
3. Realización de un inventario completo, detallado y valorado de los bienes encomendados.

4. Análisis profundo de los riesgos realmente posibles y su incidencia en la economía y continuidad del ente.
5. Análisis de las vías de eliminación posible de riesgos. Sobre todo de la reducción de las posibilidades de ocurrencia con una política firme de protección, prevención y conservación.
6. Transmisión a todo el personal de las responsabilidades correspondientes en materia de prevención y protección (el 80% de los accidentes o siniestros están ligados a la presencia de un error humano).
7. Previsión de la financiación de las pérdidas potenciales, bien por:
  - (a) Asunción de las mismas directamente.
  - (b) Creación de un fondo de autoseguro.
  - (c) Transferencia a un asegurador privado, o
  - (d) Mediante creación de una entidad cautiva propia o en colaboración con otros entes análogos (mutuas o cooperativas municipales, pools de reparto).
8. Registro de pérdidas habidas, indemnizaciones recibidas y coste de la protección y de los seguros con el objeto de analizar el coste total, efectivo y teórico de los riesgos, para su reducción a largo plazo como objetivo fundamental.
9. Revisión periódica de los riesgos previstos, bienes inventariados y protecciones establecidas, tanto de tipo físico como financiero.
10. Participación en nuevos proyectos o inversiones antes de su realización, previendo la incidencia de riesgos potenciales.

---

FM/mfv  
Marzo 1988