

II JORNADA DE GERENCIA DE RIESGOS Y SEGUROS EN ENTIDADES PUBLICAS Y PRIVADAS.

Alicante, 18 de Septiembre de 1998.

El hecho de que la organización de esta jornada coincidiera con el periodo estival de vacaciones provocó lógicamente una cierta incomunicación con los habituales asistentes a este tipo de Jornadas, de tal modo que solo un esfuerzo organizativo extraordinario de última hora ha podido conseguir una asistencia adecuada.

Ha faltado asistencia en los tres frentes a los que fundamentalmente estaba dirigida: Gerentes de Riesgo de la Empresa Privada (9), Gerentes de Riesgos de la Empresa Publica (8), mientras que no ha sido mala la presencia de Aseguradores y de Corredores.

Se han volcado, como era de esperar, la infraestructura organizativa de Agers y de la Agencia de Viajes Benacantil y no digamos de las autoridades alicantinas, concretamente el Excmo. Ayuntamiento de Alicante que propicio una recepción en el marco del Castillo de Santa Bárbara y con la cesión gratuita del marco de la Jornada, Teatro Arniches, perfecto para la comunicación fluida que dio lugar a un desarrollo armónico de conferencias y de coloquios.

El programa, quizás largo en el número de ponentes y un cierto retraso en el comienzo de la sesión y en su reanudación de la tarde impidió un normal desarrollo de los coloquios, especialmente en cuanto a la importancia que en Agers damos a estos auténticos intercambios de experiencias, resintiéndose, lógicamente, tanto las conferencias como la Mesa Redonda, lo que debe llevarnos a un ajuste necesario en próximas Jornadas de esta índole.

Antes de hacer un breve resumen de lo que deparó la Jornada, parece necesario agradecer los patrocinios de la misma en la figura de las Aseguradoras AGF UNION-FENIX, WINTERTHUR Y ZURICH, así como a la Sociedad BEER & ASSTECH, no olvidándonos de la colaboración de la Cámara de Comercio de Alicante, al facilitarnos las carpetas destinadas a contener el material de la Jornada e igualmente clausurando la misma en la persona de D. Juan Zaragoza, Vicepresidente de esta Cámara .

La inauguración de la Jornada corrió a cargo de nuestro Presidente D. Vicente Martín y de D^a Concepción Sirvent, Subdirectora de Cultura de Alicante, tras de los cuales intervino en primer lugar Aurelio Martínez Aranzábal, responsable del Servicio de Ingeniería de la Dirección Regional de Levante de Winterthur, con el título "GESTION DE RIESGOS" que trató fundamentalmente del tratamiento de riesgos, bajo el prisma de Gerencia de Riesgos con un programa informático, desarrollado por su sociedad bajo el nombre de "Win Empresa. Prevención y Seguridad", que sin duda, propicia una ayuda para la seguridad de la Empresa y de su entorno, con apoyo de la información de la legislación actual, de varios de los frentes de riesgo.

Los riesgos elegidos han sido cinco, caracterizados por su importancia y relación directa con la seguridad empresarial:

El incendio por su amplia repercusión en la destrucción de patrimonios.

La responsabilidad civil de productos, por la necesidad de trabajar con total garantía.

La contaminación industrial, porque el éxito futuro de la industria depende de su compatibilidad con el medio ambiente.

La seguridad e higiene, porque el personal es el principal activo, y

La intrusión, porque de ella se derivan otros muchos riesgos.

Finalmente, un bloque de información general, que además de informar sobre el Grupo Asegurador, da la oportunidad de orientar la valoración de los capitales a asegurar, teléfonos de emergencia y planos-croquis de la planta industrial.

Cada uno de los riesgos indicados son tratados desde tres perspectivas, estructurados en apartados independientes:

a) **"Información general"** en la que se exponen una serie de definiciones generales, informaciones, aclaraciones, sistemas de prevención, factores de riesgo, recomendaciones, etc, que nos introducen en las características de los riesgos.

b) **"Legislación y Normativa"**, que contiene un amplio repaso de la principal legislación relacionada con cada riesgo y vigente hasta octubre 1997.

c) **"Valoración del riesgo"** Con el que se pretende que el usuario se conciencie sobre la actitud real de su Empresa en cada uno de los riesgos. Seis preguntas claves con sus correspondientes conceptos tratan de despertar la inquietud respecto a la necesidad de asegurar la estabilidad de la Empresa.

El programa está estructurado mediante pantallas a las que se accede con el simple clic del "ratón" del ordenador y a lo largo de la exposición se fue pantalleando con evidencia de la importante utilidad que pueden deparar el mismo en la gestión de los riesgos.

La siguiente ponencia fue **"LA GERENCIA DE RIESGOS EN LA CONSTRUCCION"** que fue desarrollada por Eduardo Romero Villafranca, Abogado, Gerente de Riesgos de la Corporación Dragados y Vicepresidente II de Agers.

Comenzó exponiendo una serie de factores de agravación en esta actividad:

*Está muy expuesta a los riesgos, tanto de la naturaleza, como tecnológicos así como los provenientes de comportamiento humano.

*La obra se encuentra al riesgo y ventura del constructor hasta que, tras de su recepción por el cliente, se transfiere la propiedad de la misma.

*La proliferación de contratos "llave en mano" está añadiendo al riesgo tradicional de la actividad de construcción, el inherente al diseño.

*Los riesgos pueden afectar a muy diversos sujetos: la Propiedad, el Proyectista, el Constructor (Contratista y Subcontratista), la Dirección Facultativa y los Gabinetes de Control externos, las Entidades que otorgan soporte financiero al proyecto y los terceros en general.

*La singularidad de cada obra, introduce una gran dificultad en la determinación tanto de la probabilidad de ocurrencia de siniestro (frecuencia) como la de su alcance económico (intensidad).

Esto exige una Gerencia de Riesgos específica que supone un seguimiento permanente de los riesgos con una actividad en dos direcciones:

*Revisión y actualización continua de las coberturas.

*Intervención activa cuando se producen los siniestros.

En cuanto a la identificación de los riesgos se destacan los derivados de la Responsabilidad Civil, siendo los mas importantes:

*R.C. de la Actividad, Patronal, Post-Trabajos, Productos y Contaminación.

*R.C. Profesional. Diseño, Dirección y Supervisión de la Obra, Consejeros y Directores.

Por cuanto se refiere a los riesgos patrimoniales, mencionó como mas destacados:

***Activos Fijos**, Maquinaria, Equipos Electrónicos, Riesgo de Obra, Garantía Decenal (que se trata de un riesgo de R.C. que en el Mercado Asegurador trata dentro del Ramo de Daños), Transporte, etc.

Ante estas circunstancias, la Financiación de los Riesgos se convierte en un autentico reto que va, desde la retención de los mismos a través de: Con cargo a resultados, con pólizas de crédito o con fondos de autoseguro y que, actualmente, está siendo objeto de análisis como son las otras alternativas (ART, etc).

La transferencia a través de contratos de seguro, preocupándose más de proteger los siniestros "punta" que las cargas bajas de riesgo destacándose fundamentalmente la protección de la responsabilidad civil y los valores patrimoniales, con valoración de reposición a nuevo.

Se destaca la cobertura de seguro de Todo Riesgo de Construcción y el de Garantía Decenal, de acuerdo con el art.- 1.591 del Código civil y que va a ser exigido de manera generalizada por la nueva Ley de Edificación.

"LA GERENCIA DE RIESGOS EN EMPRESAS DE DISTRIBUCION" fue el tema elegido para la siguiente conferencia, que corrió a cargo de Julio Sáez Castillo, Arquitecto, Director de la División de Empresas, de Centro de Seguros de El Corte Inglés.

Tras de una sorprendente, pero muy lúcida, introducción de la Gerencia de Riesgos de los llamados seres “irracionales” en comparación con la elevada ausencia de la misma en los seres “racionales” pasó a poner en evidencia las importantísimas diferencias que existen entre esta gestión de riesgos de la Empresa Industrial y de la misma en las Empresas de Distribución, siendo las más importantes:

*El grado de exposición en cuanto a cúmulos de valor sometidos a riesgo que pueden llegar a ser hasta del 100 %, en tanto que en la industria pueden existir dispersiones que dan lugar a siniestros parciales.

*Como consecuencia de ello, puede darse lugar a la paralización total de la actividad, cosa que no ocurre en la industria cuyas paralizaciones afectan solamente a los daños e instalaciones destruidas, con lo que la actividad puede desarrollarse en las instalaciones en marcha y con los stocks no afectados por el siniestro.

*La actividad industrial se produce, habitualmente, fuera de los núcleos urbanos por lo que, solo los siniestros muy importantes son conocidos. En cambio la actividad de distribución, tienen una instalación urbana y una presencia de clientela que convierte el suceso en factor de riesgo añadido muy importante y que, lógicamente, da lugar a una alarma social que afecta muy gravemente a la imagen de la Empresa. El suceso es objeto de atención de los medios de comunicación y se cuestiona frecuentemente el estado de las medidas de prevención y seguridad, no solo del Centro afectado, sino del total de la Cadena de Distribución.

*La presencia del cliente a los largo de la actividad genera el riesgo de reclamaciones que puede ser importante si la frecuencia de las incidencias es alta y mayor, lógicamente, si además son graves.

*La gama de productos en la industria, por muy numerosos que sean, nunca será comparable con el número de referencias que maneja un distribuidor por lo que las posibilidades de problemas y pérdidas pueden derivarse de fallos en:

*Control de calidad de productos.

*Control y administración del Proveedor.

*Control y administración de stocks.

*Control y de administración de Ventas.

Con referencia a la extensión de los riesgos de El Corte Ingles, Julio Sáez destacó los siguientes:

*Puntos de Distribución:

Urbano, con desarrollo vertical e integrado (El Corte Ingles)

Urbano o suburbano, con desarrollo horizontal y en edificios exentos (Hipercon y Tiendas El Corte Inglés)

Pequeños supermercados integrados en Estaciones de Servicios Repsol, urbanas y suburbanas / Tiendas Hipercon)

*Número de Centros: 67, distribuidos en todo el territorio nacional y 6 Tiendas Hipercon.

*Actividad: Distribución de todo tipo de artículos de consumo, excepto automóviles, mercancías y alimentación, así como un gran número de servicios.

*Logística: Para el abastecimiento de mercancías a los puntos de ventas se dispone de:
Tres Centros de Almacenaje y Distribución (CAD) con una superficie de almacenamiento superior a 1.000.000 metros cuadrados.

Quince Almacenes Regionales.

Diversos Almacenes de Plaza.

Tres Centros de Empaquetado y Preparación de Alimentos (CEPA)

Abastecimiento directo al Centro por el Proveedor.

*Administración: Para la gestión de administración de stocks (más de 2.000.000 de referencias de artículos) Proveedores y Ventas, estando dotada de
Central de Proceso de Datos.

Centro de Proceso de Datos, en cada Centro Comercial.

Sistema informatizado de gestión de Ventas, Stocks y Pedido, desde el punto de venta (Cajas de Departamento del Centro)

*El volumen de Ventas del Grupo consolidado ha sido de 1,296 billones de pesetas en el Ejercicio 1997/98.

Terminó la exposición poniendo en evidencia los puntos clave que definen las necesidades de la Gerencia de Riesgos en una empresa de distribución:

*Protección del Cliente.

*Protección de Bienes.

*Continuidad de la actividad.

*Garantizar el Surtido.

*Administración de Ventas.

A continuación se desarrolló la ponencia **“SUSCRIPCIÓN DE SEGUROS”** que fue expuesta por Luis Pérez Cob, Director Técnico de la Dirección Regional de Levante de AGF/UNION Y FENIX.

Comenzó con la mención de cómo el Mercado de Riesgos ha ido demandando nuevas coberturas y de cómo el Sector Asegurador, especialmente del dirigido a los Grandes Riesgos, ha ido dando respuestas a las nuevas necesidades de cobertura.

Destacó que la suscripción de seguros se produce de muy distinta manera si se trata de una Empresa Privada que si es Empresa Pública, ya que, mientras que en la primera hay una libertad de operativa que van, desde una escasa importancia de los riesgos y en consecuencia de aseguramiento hasta la presencia de la Gerencia de Riesgos, a plena dedicación, lo que, sin duda, propicia un mejor entendimiento con el asegurador, bien sea directamente, como a través de Corredores, Agentes, etc.

Con sencillez y claridad fue exponiendo como se desarrollan los pasos previos: inspección del riesgo por los inspectores especializados del asegurador, que sugerirá o no determinadas acciones de prevención y de protección si fueran necesarias, estableciendo el planteamiento de coberturas y de exclusiones y de precio de la oferta.

LA GERENCIA DE RIESGOS CARA AL FUTURO

Juan Muñoz analiza la evolución de la gerencia de riesgos como función empresarial a lo largo de los últimos cinco años y resalta la importancia de la figura del gerente de riesgos en las grandes organizaciones

A lo largo de los casi treinta años de su existencia, la gerencia de riesgos ha tenido un impacto menor en el mundo empresarial que otras funciones que llegaron más tarde, pero que han conseguido colocarse en un puesto de relativa importancia dentro de éste, como por ejemplo, los recursos humanos, la calidad y el control de gestión.

Sin embargo, esta situación ha cambiado considerablemente a lo largo de los últimos cuatro o cinco años y la gerencia de riesgos está empezando a adquirir una mayor importancia en el mundo de la empresa, aunque en algunos casos lo esté haciendo a marchas forzadas.

La primera razón de este proceso de revalorización podría encontrarse en el endurecimiento de las características del entorno:

- Mercados globales
- Exceso de competencia
- Ciclos de vida de productos más cortos
- Guerras de precios
- Alianzas temporales
- Mayor número de operaciones con terceros
- Continuas fusiones y adquisiciones, etc.
- Incremento geométrico de la vulnerabilidad de las organizaciones y personas
- Aparición continua de nuevos riesgos.

En segundo lugar, la gerencia de riesgos parece estar convirtiéndose en un negocio interesante. La mayoría de los grandes corredores de seguros disponen ya de departamentos específicos para la gerencia de riesgos, cuyo servicio ofrecen a sus clientes como complemento a los servicios clásicos, tales como asesoramiento y

mediación para la compra de seguros o gestión de reclamaciones.

Lo mismo sucede con las grandes consultoras internacionales, muchas de las cuales han constituido también departamentos de gerencia de riesgos para aumentar la ya amplia gama de servicios que ofrecen a sus clientes, aunque en la mayor parte de los casos este servicio esté más enfocado hacia los llamados riesgos especulativos y riesgos de negocio. Arthur Andersen ha diseñado un cuadro llamado *Business Risk Model*, que forma parte de su *Global Best Practices*, el cual recoge al menos 80 riesgos que pueden afectar a una organización moderna. Éstos se encuentran distribuidos básicamente en tres grandes grupos:

- 1). *Riesgos del entorno*
- 2). *Riesgos de proceso, con subdivisiones respectivas para riesgos de operaciones, riesgos de dirección, riesgos tecnológicos, riesgos financieros y riesgos de integridad y*
- 3). *Riesgos de información para la toma de decisiones, que tiene también subdivisiones para los riesgos operativos, financieros y estratégicos.*

Por su parte, el equipo de Financial & Cost Management de Price Waterhouse publicó recientemente un excelente libro titulado «CFO: el director financiero, arquitecto del futuro de la Empresa». En este libro se define lo que los autores entienden que deben ser las funciones prioritarias del director financiero de una empresa en lo que ellos llaman fase de prosperidad, y casualmente una de ellas, es la gestión integrada de los riesgos.

El Interés Actual

No cabe ninguna duda que una gran parte del impulso que recibe actualmente la gerencia de riesgos procede del elevado grado de influencia del que disfrutan este tipo de

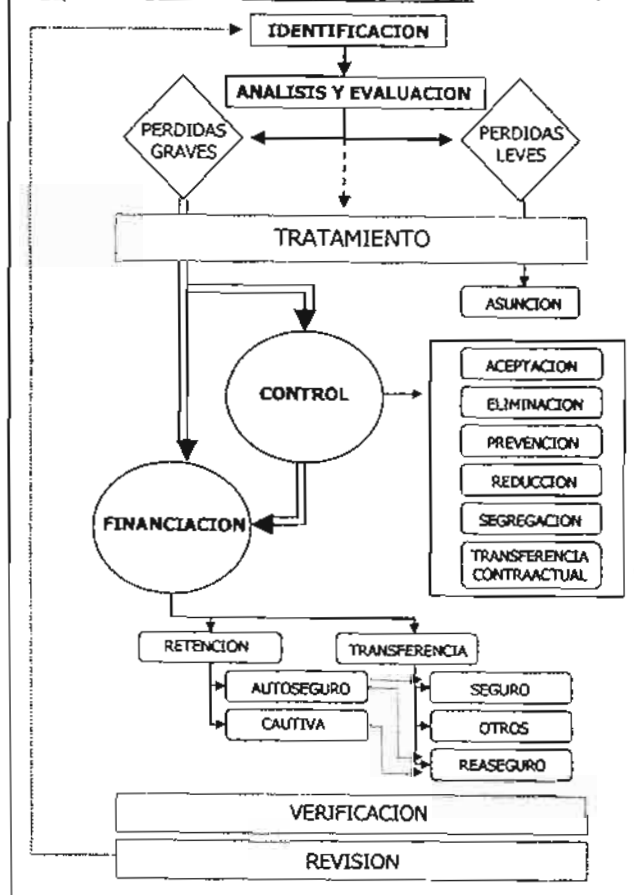
consultores, como también resulta evidente que uno de los factores más importantes para el reciente desarrollo de la gerencia de riesgos ha sido el inicio del tratamiento de los riesgos especulativos, aquéllos cuya materialización puede transformarse en una pérdida o también en una ganancia, y no de los riesgos puros, que eran el origen de esta función y cuya materialización sólo puede transformarse en una pérdida económica, aunque de menor o mayor grado.

Sin embargo, donde más está avanzando la gerencia de riesgos es a nivel empresa. Compañías como *British Airways*, *Glaxo Wellcome*, *Telefónica de España*, etc. e incluso *TNT Express Worldwide*, (TNTEWW) disponen de programas de gerencia de riesgos específicamente diseñados y que están

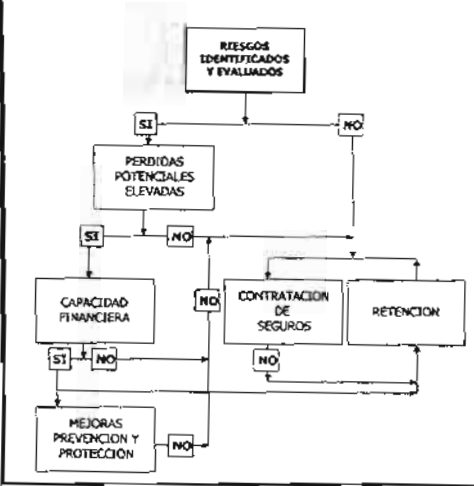
obteniendo muy buenos resultados operativos y financieros.

En el caso de TNTEWW, por ejemplo, el departamento de gerencia de riesgos se creó en 1993 por la fusión de los anteriores departamentos de seguros y seguridad. En aquel momento, su coste de primas de seguros era de unos 20 millones de dólares. Al menos hasta principios de 1997 el sistema estaba formado por un equipo de medio centenar de personas (entre gerentes de riesgos, gerentes de seguros y jefes de seguridad) y estaba basado en una amplia estructura de retención: una primera capa de 10.000 dólares por siniestro a nivel país y una segunda capa de 2 millones de dólares a nivel grupo, la cual cubría la compañía cautiva de seguro directo que TNTEWW posee en Irlanda. A partir de la

1 - PROCESO DE LA GERENCIA DE RIESGOS



2 - ESQUEMA DE LA RETENCIÓN-TRANSFERENCIA DE RIESGOS



de dos procesos: uno de carácter administrativo (planificación, organización, liderazgo y control) y otro de carácter ejecutivo, que implica la toma de decisiones.

Una Función Altamente Creativa

La gerencia de riesgos se distingue de la gestión de seguros

en su propia filosofía: la primera trabaja con los riesgos asegurables y también con los no asegurables, mientras que la segunda se limita especialmente a los riesgos asegurables. aunque en algunos casos también emplea con cierta medida y limitaciones otras técnicas o herramientas, como por ejemplo, la retención. Lo cierto es que la mayoría de los actuales gerentes de riesgos son antiguos gerentes de seguros, lo que suele traducirse en una concentración excesiva en la técnica de transferencia financiera del riesgo (es decir, en la compra de seguros) en perjuicio de las otras técnicas y herramientas que comprende la gerencia de riesgos y cuya aplicación en un orden secuencial es anterior al de la transferencia financiera vía aseguradores.

El primer paso en el establecimiento de un programa de gerencia de riesgos que normalmente debe ser elaborado por el gerente de riesgos (si existe) o por consultores externos en colaboración con otros directivos de la organización, es la determinación de los objetivos del propio programa, que en realidad deben ser el reflejo de lo que la organización espera de esta función y lógicamente deberían estar en consonancia con los de la organización. Por ejemplo, alcanzar unos determinados beneficios, crecer un determinado porcentaje, etc.

En consecuencia, la misión de un gerente de riesgos podría ser definida como la identificación, análisis y evaluación constante, y el control permanente, de todos los riesgos cuya materialización pueda

transformarse en una amenaza para el patrimonio (activos, clientes, etc.) de una organización o para su capacidad de alcanzar sus objetivos, normalmente el de rentabilidad y obtención de beneficios, limitando y si es posible, reduciendo el coste del riesgo para la misma organización.

Se entiende por el coste de los riesgos la suma de los recursos financieros dedicados al:

- 1). Pago de las primas de seguros
- 2). Pago de las pérdidas no aseguradas, de las deducibles, etc.
- 3). Coste de las medidas de control (sistemas, vigilancia, departamento de gerencia de riesgos, etc.) y de administración.

El resultado comparado porcentualmente con los ingresos de la organización nos proporciona un parámetro de medición y control de gran valor, para ser comparado con el obtenido en otros ejercicios anteriores e incluso con el de otras organizaciones del mismo sector.

El Proceso De La Gerencia De Riesgos

El proceso de la gerencia de riesgos está construido sobre la base de procesos de rango inferior, que juntos representan el tratamiento del riesgo completo y que incluyen:

- A). La identificación de riesgos
- B). Su análisis y evaluación
- C). Su control y
- D). Su financiación.

El reconocimiento y la clasificación de los riesgos que pueden afectar a una organización (es decir, su identificación) es la primera responsabilidad de un gerente de riesgos. Ésta no es una tarea sencilla ya que los riesgos

pueden tener diferentes orígenes y consecuencias, y muchos de ellos ni siquiera se encuentran dentro del espacio de influencia de la organización y responden a factores que pueden llegar a ser incontrolables por el ser humano.

De cualquier forma, la identificación se resuelve a través de una revisión metódica y sistemática de todas las actividades de la organización, motivo por el cual el gerente de riesgos debe tratar de estar plenamente informado e involucrado en las operaciones actuales y también en los planes futuros. Por su parte, la clasificación debe obedecer a criterios de urgencia e importancia financiera y su agrupación, a criterios de importancia operativa. Sin embargo, muchos profesionales opinan que es en la evaluación donde radica el centro de gravedad de la gerencia de riesgos. Es precisamente en esta base donde comienzan a involucrarse en el proceso los máximos responsables de la organización debido a la necesidad de tomar decisiones de carácter estratégico y a la existencia de fuertes implicaciones económicas, bien por la pérdida que pueda suponer la materialización de un riesgo como por el coste que puedan representar las medidas de control o las de financiación.

La fase siguiente comprende la aplicación de las técnicas de control que son aquellas que se aplican a los riesgos con la finalidad de minimizar la frecuencia o la intensidad de las pérdidas accidentales para hacerlas además más predecibles. Las más importantes son:

- Aceptación voluntaria
- Eliminación, que deja sin efecto cualquier posibilidad de pérdida
- Prevención, que trata de limitar la intensidad o gravedad de una pérdida concreta
- Segregación, cuyo objeto es impedir que un único incidente pueda causar pérdidas simultáneas en todas las actividades.

tercera capa, la cobertura era garantizada por el reaseguro.

La Misión Del Gerente De Riesgos

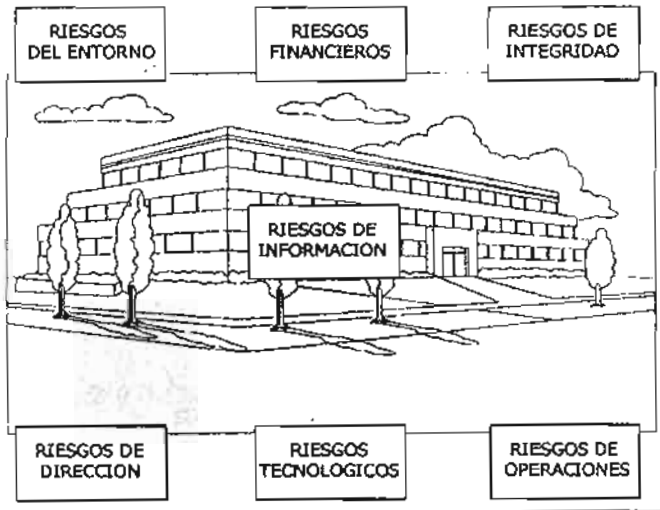
La gerencia de riesgos es una más de las especialidades dentro del campo de las funciones directivas, entendiendo por éstas las que planifican, organizan, lideran y controlan recursos, desarrollan procesos y llevan a cabo actividades para alcanzar sus objetivos de la forma más rentable posible para una empresa. Parece lógico pensar que la dirección de una organización debería estar dispuesta siempre, al menos en principio, a adoptar aquellas medidas necesarias para prevenir la materialización de los riesgos que la rodean y evitar que una o varias pérdidas accidentales se transformen en una interrupción de las operaciones, una ralentización del crecimiento, un incumplimiento con terceros (accionistas, clientes, etc.) o una reducción de sus beneficios o flujos de caja previstos.

En base a lo dicho, podría elaborarse una definición consistente de la gerencia de riesgos. Una versión sencilla podría ser «la determinación de la magnitud de una pérdida potencial y la aplicación de ciertas técnicas para situar esta pérdida potencial a un nivel aceptable». Una versión más completa sería «la actividad o función que tiene por objeto la conservación del patrimonio de una empresa y su capacidad para generar beneficios mediante la minimización del efecto financiero que puedan suponer las pérdidas derivadas de la materialización de los riesgos que amenazan a esa misma empresa». De hecho, la gerencia de riesgos es la suma

3 - MATRIZ DE LA GERENCIA DE RIESGOS

GESTIÓN	DECISION			
	Planificar	Organizar	Liderar	Verificar
Identificar y Evaluar los riesgos				
Examinar las Técnicas Alternativas				
Seleccionar la (s) Técnica (s)				
Implementar la (s) Técnica (s)				
Controlar los resultados				

4 - LOS RIESGOS DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL



recursos e instalaciones de una misma organización.

La siguiente y última secuencia del proceso sería la financiación de los riesgos, a través de la búsqueda y obtención de los recursos necesarios dentro de la organización (retención) o fuera de ella (transferencia) para financiar aquellos riesgos que las medidas de

control no han logrado minimizar hasta los niveles esperados o deseados. Las herramientas más frecuentes son el autoseguro y la compañía cautiva, en el caso de la retención, y la compra de seguros, en el de la transferencia financiera.

En cierta medida, el objetivo de un gerente de riesgos implica la reducción, o al menos, el mantenimiento, del coste de los riesgos. Para ello deberá realizar un gran esfuerzo en la aplicación de las herramientas de control, y una vez involucrado en las técnicas de financiación, deberá tratar de retener los máximos volúmenes, dentro de la prudencia, con el fin de reducir los costes de transferencia hasta lo inevitable y necesario. El seguro es de hecho la última de las herramientas a utilizar en el proceso secuencial de la gerencia de riesgos.

El Puesto De Trabajo De Un Gerente De Riesgos

En la mayoría de los casos, el trabajo habitual de un gerente de riesgos implica el tratamiento directo con la mayoría de los directivos de la organización, que en muchas ocasiones se producirá en situaciones extremas y estresantes: preparación de presupuestos, inicio de proyectos o producción, después de incidentes o siniestros, etc.

Como cualquier otro directivo dentro de una organización, el gerente de riesgos debe disponer de documentación básica que comprenda por un

lado, una descripción completa de su puesto de trabajo y lo que éste representa para la organización (misión y factores críticos del éxito, al menos), y por otro, una serie de objetivos acordados y aceptados por ambas partes.

Algunas áreas de acción concretas podrían ser:

- Identificación, análisis y evaluación de riesgos;
- Adopción de medidas proactivas para la prevención de pérdidas, e investigación de las que se produzcan;
- Elaboración del programa de gerencia de riesgos, incluyendo el programa de seguros que debe formar parte del mismo;
- Gestión de las reclamaciones presentadas contra la organización, normalmente en colaboración con el departamento legal;
- Negociación con los corredores de seguros o aseguradores de las pólizas de seguros correspondientes en las mejores condiciones económicas posibles para la organización, y
- Apoyo a las otras funciones y departamentos de la organización.

De una forma genérica, las responsabilidades operativas y administrativas que debe asumir y desarrollar un gerente de riesgos son las siguientes:

A). Desarrollar y mantener líneas de comunicación fluidas con el resto de la organización que garanticen un flujo constante de información procedente de diferentes fuentes, esencial para la efectividad de cualquier programa de gerencia de riesgos.

Adicionalmente, el gerente de riesgos o los miembros de su equipo deberán inspeccionar sobre el terreno, tantas veces como sea posible, las operaciones y procedimientos de la organización.

B). Preparar, mantener y actualizar un plan de gerencia de riesgos que incluya todas las políticas y procedimientos para el tratamiento, control y financiación del riesgo.

C). Recoger toda la información disponible de fuentes externas (aseguradores, corredores de seguros, consultores, organismos oficiales, etc.) con el fin de adaptar continuamente las condiciones de la organización a las del entorno, el punto de vista del mercado, las exigencias legales, las responsabilidades, etc.

D). Diseñar planes específicos de actuación en el caso de grandes incidentes, pérdidas catastróficas o desastres naturales.

E). Elaborar el presupuesto del coste del riesgo derivado del programa de

gerencia de riesgos, así como el sistema de imputación correspondiente a las diferentes unidades de negocio.

Mirando Al Futuro

La palabra riesgo se ha convertido en una de las más utilizadas en el mundo empresarial. La mayoría de las organizaciones se preocupan por factores de productividad, rentabilidad y competitividad. Los centros de beneficios son creados al máximo y también exigidos al máximo.

Sin embargo, solo excepcionalmente se les presta atención a otras funciones y centros que pueden colaborar a incrementar la calidad del resultado final, por la vía de la reducción de los costes y no por la del incremento de los ingresos. Un ejemplo claro es el de la gerencia de riesgos.

Muchas organizaciones han incrementado también sus niveles de retención al objeto de mantener el máximo de recursos financieros dentro de su estructura, mejorar los flujos de caja y recuperar aquellos fondos que no hayan sido finalmente utilizados. Los directores financieros quieren pagar menos y pagar más tarde. Buena prueba de ello es el aumento del número de compañías cautivas operativas, un 37% desde 1991.

No obstante, la aplicación de la retención financiera de los riesgos exige medidas de control, en ocasiones realmente exhaustivo, que permitan mantener un perfil de exposición adecuado en el que la materialización de los riesgos sea tan poco probable que se pueda preservar el retorno a la caja de los fondos provisionados para la retención por no haberse producido el gasto. Además no se debe olvidar que el proceso de la gerencia de riesgos es de carácter secuencial.

La aparición de los riesgos financieros, comerciales y de negocio va a servir para reforzar la importancia del gerente de riesgos dentro de las empresas modernas. Por último, el valor del parámetro de control del riesgo en la fórmula final de la retención financiera del riesgo, ahora tan empleada, es indiscutible, y es ahí donde el gerente de riesgos vuelve a desempeñar un papel de importancia estratégica. ●

EL AUTOR
Juan Muñoz (Madrid, 1958) es el presidente de Associated Projects International, la primera consultora española especializada en gerencia



de riesgos, protección del patrimonio e inteligencia empresarial. Antigo director de seguridad y gerente de riesgos para el Sur de Europa del grupo TNT Express Worldwide, Juan Muñoz es Master of Business Administration (MBA) por el Instituto de Empresa y Director de Seguridad Autónoma de Madrid. También es miembro de AGERS (Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros) y ASIS (American Society for Industrial Security).

RISK MANAGEMENT FACES THE FUTURE

Juan Muñoz analyses the development of risk management as a business function and looks at the vital role risk managers will play in large organisations in the near future.

Over the past five years, risk management has assumed an increasing degree of importance in the corporate world — for a variety of reasons...

• **Firstly**, as nobody will deny, companies are today faced with a turbulent economic climate and things are getting progressively tougher in the marketplace — the globalisation of markets, excessive competition, ever-shortening product life cycles, price wars, temporary alliances, working partnerships with third parties and a steady stream of mergers & acquisitions are prime examples.

There're always, however, two sides to the coin and the flipside here is the increase in vulnerability of both organisations and individuals as new risks continuously emerge.

In short, some of the spin-offs from economic turbulence are positive, but others are negative — a fact that more organisations are daily coming to terms with.

• **Secondly**, risk management looks set to turn into an increasingly

vital line of business.

Most of the major players in the insurance market, for example the bigger brokers, have departments dedicated to risk management, a service offered to customers alongside their more conventional range of products. And the same thing is happening amongst the major international consultancy firms, some of which have also set up risk management departments to expand what was already a full range of integrated services (audit, taxation, legal affairs, consultancy etc.) on offer to their clients. What is absolutely certain is that, in the majority of cases, this product is targeted more closely upon what are referred to as 'speculative' risks than upon so-called 'pure' risks.

Leading The Market?

Arthur Andersen has drawn up a chart — known as the *Business Risk Model* — which forms part of the firm's *Global Best Practices*. It lists at least 80 risks that can affect a modern organisation and these can be broken down into three basic, major groups:

- 1). *Economic risks*;
- 2). *Process Risks* — with sub-



The Mayer Parry Group, 'one of the largest recycling companies in Europe,' has installed an Integrated Security Solutions' ImageNet CCTV system to cover seven of their 29 sites, with plans for expansion. The multi-site CCTV system can be monitored from anywhere over the company's corporate network via standard PCs, and is an integral part of the risk management process.

"Our large, open sites (the photo shows an example) are prime targets for criminals and vandals and we've had a lot of fire damage resulting in large insurance claims," said procurement manager Brian Fenney. "Since Mayer Parry have to pay the first £25,000 of any claim, we're anxious to avoid incidents."

The system's already had successes and Brian believes it'll pay for itself within two years — it's replaced manned guarding at several sites and: "greatly improved our security operation's effectiveness." MORE INFO. VIA FAX +44-(0)1-71-937-9254 OR READER REPLY N°184

headings for operational, management, technological, financial and integrity risks;

3). *Information Risks* — affecting decision-making and with sub-headings including operations, finance and strategy.

Recently, the finance & cost management team at Price Waterhouse published a document under the title *The Chief Finance Officer — Architect of the Company's Future*. The authors define what they see as

LA GESTION DU RISQUE FACE À L'AVENIR

Le rôle du responsable des risques dans une entreprise est d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de contrôler constamment tout risque qui pourrait menacer le patrimoine de cette organisation, ou de l'empêcher de réaliser ses objectifs, déclare Juan Muñoz.

Mais, ajoute-t-il, la plupart des responsables des risques d'aujourd'hui sont les anciens responsables des assurances, qui ont tout simplement changé de nom et qui ne comprennent pas que la philosophie de la gestion des risques est différente de celle de la gestion des assurances, différence qu'il explique en détail.

RISIKOMANAGEMENT STELLT SICH DER ZUKUNFT

Die Aufgabe des Risikomanagers ist es, jedes Risiko zu erkennen, zu analysieren, fortlaufend auszuwerten und zu überwachen, das eine Bedrohung für das Kapital einer Organisation oder eine Behinderung für die Erreichung gesetzter Ziele sein könnte, sagt Juan Muñoz.

Aber, fügt er hinzu, die meisten der heutigen „Risikomanager“ sind ehemalige Versicherungsexperten, die einfach ihre Bezeichnung geändert haben und nicht begreifen, daß die Philosophie des Risikomanagements eine andere ist als die des Versicherungswesens — ein Unterschied, den er in aller Tiefe erklärt.

LA GERENCIA DE RIESGOS CARA AL FUTURO

La función del gerente de riesgos es identificar, analizar, evaluar constantemente y vigilar continuamente cualquier riesgo que podría amenazar los bienes de una organización o evitar que logre objetivos fijados, indica Juan Muñoz.

Sin embargo, comenta el autor, la mayoría de los «gerentes de riesgos» actuales han sido gerentes de seguros que simplemente han cambiado de cargo y no entienden que la filosofía de la gerencia de riesgos es diferente de la de gerencia de seguros, diferencia que explica en profundidad.

LA GESTIONE DEL RISCHIO AFFRONTA IL FUTURO

Il ruolo dei gestori del rischio è quello di individuare, analizzare, valutare costantemente e monitorare di continuo qualsiasi rischio in grado di minacciare il patrimonio di un'organizzazione o d'impedire di raggiungere gli obiettivi prefissati, dice Juan Muñoz.

Ma, egli sostiene, la maggioranza dei «gestori del rischio» odierni sono ex-manager assicurativi che hanno semplicemente cambiato titolo e non comprendono che la filosofia della gestione del rischio è diversa dalla gestione assicurativa — una differenza questa che egli spiega a fondo.

Such has been the success of High Wycombe's 48-camera, £350,000 CCTV monitoring system that the UK town is to host the National CCTV Users' Group's conference next February.



The system, which followed a feasibility and risk survey conducted jointly by the local council and Thames Valley police, was installed by Photo-Scan and is monitored via fibre-optic links from a 24-hour, dedicated control room. Cameras include the Photo-Scanner which offers 360° continuous rotation with no panning limits — a major boon when tracking suspects and "the best value for money" according to High Wycombe's emergency planning officer Mike Batchelor. Fax Photo-Scan on +44-(0)1-932-787-067 for more info. on their capabilities.

the priority functions of a chief finance officer whose company is going through what they describe as a 'prosperity phase' — and they just happen to mention that one of these functions is integrated risk management.

It's quite obvious that a substantial part of the impetus affecting risk management today — and which is going to carry on affecting it tomorrow — originates from consultancies such as Price Waterhouse and Arthur Andersen, whose word carries considerable weight.

It's equally obvious that one of the major recent developments in risk management has been — and continues to be — its extension into the area of speculative risks, a term that covers factors which, if they materialise, can

work either way in financial terms. This is in direct contrast to what, until now, has been risk management's core — pure risks (those that can only materialise as a financial loss of varying degrees).

In The Field

In reality, risk management is just one more speciality in the panoply of management functions — those responsible for planning, organisation, leadership and control in undertaking activities that allow an organisation to achieve its objectives in the most cost-effective manner. This being the case, you might reasonably expect that the management in any organisation should always be prepared (at least in principle...) to take whatever action may be necessary to prevent the risks surrounding

it from becoming reality and to ensure that one or more accidental losses do not turn into a hold-up in operations, a slow-down in growth, a serious failure to perform or a reduction in profits.

This may seem logical, but it doesn't always happen that way...

A *de facto* definition of risk management could read: "Determination of the magnitude of a potential loss and the application of certain techniques designed to contain such a potential loss within acceptable limits." Alternatively, it could be defined as "That activity or function, the aim of which is to ensure that a company keeps its assets and profit-generating capacity in sound order, by minimising the possible financial repercussions which could ensue, were risks that threaten that company to materialise."

In theory, either definition can be fulfilled by:

- A). Identifying, analysing and assessing all such risks;
- B). Scrutinising the various alternative techniques available to tackle them;
- C). Selecting and implementing the most appropriate techniques;
- D). And then, of course, monitoring the results so as to ensure they match your cost / effectiveness ratio criterion.

But most of today's risk managers are, in fact, former insurance managers who've simply changed their titles to something that fits better with the prevailing culture. Sadly, the underlying philosophy in risk management is *not* the same as that which underpins insurance management — *vis*:

- It deals with both insurable and non-insurable risks, whereas insurance management is usually confined to insurable risks.

Given their origins as insurance managers, many 'risk managers' concentrate far too heavily on the risk transfer technique — in other words, they focus on purchasing insurance cover instead of using the other approaches and tools at their disposal.

- Risk management is a more strategic and more corporate function, one that goes well beyond insurance management. This means that it has a more obvious impact upon the profit & loss account and, as a result, on the balance sheet.

Objectives

Obviously, the objectives in risk management can and must differ substantially from one organisation to the next, but the first step common to all is to establish a risk management programme that:

- Has been thought through with great care;
- Has been agreed amongst the various interested parties;
- Reflects what the organisation expects from this function.

It most definitely is not the result of piecemeal, uncoordinated action.

The role of the risk manager may thus be defined in terms of the identification, analysis and constant evaluation — along with continuous monitoring — of any risk that could threaten an organisation's corporate assets or prevent it from achieving set objectives.

Additionally he should limit the



ABOUT THE

Juan Muñoz is president of the first Spanish company in the field of risk management. Former TNT EMEA Director for Southern Europe, he holds a security degree and a security degree broker for the Spanish Risk Managers Association (MAPFRE).

cost of any risk to the organisation and if possible reduce it.

Of itself, the cost of risk represents one of the main — if not the most important — evaluation parameters and is taken to be the total value of:

- 1). The financial resources allocated to payment of insurance premiums;
- 2). Retained losses — *ie*: expenses arising from the payment of non-insured losses, deductible sums etc., also covering sums for which provision has been made under the heading of self-insurance;
- 3). The cost of what are referred to as 'risk control measures' (security systems, guards, training, plans & procedures etc.) and of administration (risk management department and, by extension, security department).

The results, in cash terms, when expressed as a percentage of corporate revenue, provide us with an extremely valuable measurement & control parameter that can be

Mastering Security

One of the world's finest collections of 17th century Dutch Master paintings is housed in London's historic Mansion House, home to the Lord Mayor of London, and it's now protected by a five-strong team from First Security Guards.



The contract covers all risks — not just round-the-clock security, but the monitoring of residual vapour detection machines designed to protect the paintings, general estate management, reception duties and the escort of VIPs around the building. It's no small task — last year over 80,000 people attended Mansion House events, with gatherings often numbering 600 people.

subjected to year-on-year comparison (or even compared with equivalent figures for other organisations in the same sector).

The Process

Despite all its technical components — identification, evaluation, transfer, retention etc. — risk management is also an intuitive and highly creative corporate function, founded, in turn, on a set number of other processes that include:

- Risk identification;
- Risk analysis & evaluation;
- Risk control, and
- Risk financing.

Let's look at them...

RISK IDENTIFICATION — ie: the study and classification of the risks that can affect a given organisation — is the risk manager's prime responsibility and no simple task since risks come with different origins and

financing measures).

RISK CONTROL — Action taken to minimise the frequency or severity of accidental losses and to make them easier to predict.

The most important risk control techniques are: (i). *voluntary acceptance*; (ii). *elimination* - which means that any chance of a loss is ruled out; (iii). *prevention* - which seeks to reduce the frequency of an established loss; (iv). *reduction* - which seeks to limit the severity or seriousness of an established loss, and (v). *segregation* - the aim being to prevent a single incident from causing losses simultaneously in all activities and in all the organisation's installations.

Increasingly, experts take the view that security is part of an integral risk management package: security is, after all, pure risk control...

RISK FINANCING — Whether accomplished by seeking and obtaining the necessary resources within the organisation (retention) or by going outside (transfer) to finance those risks which control measures are unable to minimise to the anticipated or desired extent. The commonest retention tools are self-insurance funds and captives along with purchased insurance cover — the latter being the most common risk transfer technique.

To a great extent, the professional objective of a risk manager is to reduce the cost of any risk parameter — or at least keep the lid on it — calling for a great deal of effort in applying control techniques. Once risk managers get their hands on financing techniques, they must also try to retain maximum risk volumes within sensible limits, so as to reduce transfer costs to the inevitable.

Some experts hold the view that the proper distribution of risk costs is 50% to controlling risk, 25% to retaining risk and the remaining 25% to transferring risk. Insurance is, therefore, the last of the techniques to be used.

The Future?

The word 'risk' has become one of the commonest terms in the corporate vocabulary. Most organisations are pre-occupied with productivity, profitability and competitiveness, with profit centres being nurtured with all-consuming care, but also milked

for all they are worth. It's only under exceptional circumstances, however, that the spotlight falls on other functions & centres that can play a part in improving the quality of the final result — the sacred bottom line — by means of cost reduction rather than revenue enhancement.

Clearly, risk management falls under this heading.

Many organisations have also raised their retention levels both to optimise their control over financial resources and so that premiums & losses are paid almost exclusively in proportion to prevention (and in line with the efforts made to this end). In so doing, they've obviously also seeking to improve their cash-flow position and to recover funds set aside, but not ultimately used.

What chief finance officers are endeavouring to do is to pay less, later — there's solid proof of this in the increase in the number of captive insurance companies: there're 4000 throughout the world, 300

having been set up as recently as 1997.

Nevertheless, risk retention calls for consistent risk control measures that will allow an adequate exposure profile to be maintained with the probability of risk materialisation kept at a very low level.

And Finally

The emergence of new risks arising from financing and commercial operations as well as from the new global economic order, highlights the importance of risk management in modern corporate life. Moreover, there can be no arguing with the practice, so widely used nowadays, of turning the risk control factor into a risk retention formula.

In coming years, as they embark upon this course and set about bringing the cost of risk down, risk managers and security managers will fulfil a role of strategic importance to their organisations.

Red Alert – Or Not?

A site-wide alarm and CCTV system that can be programmed to take risk levels into account — that's RemVu Response Plan from Remguard.

Risk levels - which can be altered 'in seconds' to reflect day-to-day changes on a site - are set following a thorough security audit and designated red, orange, yellow or green, with trigger alarms set up accordingly.

"This contrasts with more conventional systems, where once staff leave in the evening, the whole site is armed at a universal level — with obvious implications for false alarms," said Remguard marketing manager Chris Doran. Reach him via fax +44-(0)870-603-0416 for more info.



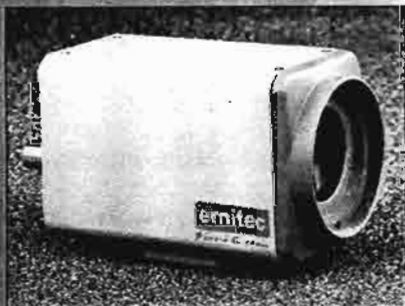
New Levels of Freedom...



With the Ernitec VariCam life has been made easier for those involved in CCTV equipment, whether you are a dealer, an installer or an end user.

The VariCam is a very compact, high resolution, digital, colour camera, with a 5.8 - 58 mm aspherical lens and Auto Focus.

If you are ready to change the traditional way of thinking - when it comes to cameras and lenses - you will be rewarded by saving both time and money.



Despite its size and price, the VariCam competes with any high quality camera/lens

The benefits of the VariCam are:

- Low stocking costs - since the VariCam covers the job of a camera and numerous sizes of lenses
- No pre-installation work necessary - since the VariCam is easily adjusted to all viewing angles
- Very easy installation and adjusting - just mount it and adjust viewing angle and focus with push buttons

With these cost reducing benefits, the VariCam gives you a new level of freedom when designing your CCTV installation.

Denmark Head Office:
Ernitec A/S
Hørkær 24
P.O. BOX 720
DK 2730 Herlev
Denmark
Phone: +45 44 50 33 00
Fax: +45 44 50 33 33
ernitec@ernitec.dk

German Branch Office:
Ernitec GmbH
Stormarnring 28
D-22145 Stapelfeld
Germany
Phone: (040) 67 56 25 0
Fax: (040) 67 56 25 25
ernitec@aol.com

UK Branch Office:
Ernitec UK
Gerrard House
Worthing Road
East Preston
West Sussex BN16 1AW
England
Phone: 01903 77 27 27
Fax: 01903 77 27 07
sally@ernitec-uk.co.uk

French Branch Office:
Ernitec France
Parc Péreire
95 rue Péreire
Bat. D
78100 St Germain en Laye
France
Phone: (1) 39 21 12 00
Fax: (1) 39 21 12 95
ernitec-fr@magic.fr

ernitec

THE ONE TO WATCH

www.ernitec.dk

Donación de AGERS al Centro de Documentación de FUNDACIÓN MAPFRE  on the Reader Enquiry Card

En cuanto se refiere a la suscripción de Seguro de la Administración Pública se hacen bajo unas exigencias muy concretas que pasan por:

*Regulación a través de la Ley de Contratos de la Administración Pública (Ley 13/1.995, BOE 18/5/95)

*Publicación en Boletín o Diarios Oficiales del Estado, Comunidades Autónomas, Provinciales y/o de la Comunidad Europea,

Ello conlleva a unas dificultades porque los Pliegos, al estar redactados, generalmente, por personas no habituadas a la terminología y características del Mercado Asegurador, obliga a la necesidad de requerir información adicional a fin de producir el adecuado análisis que posibilite la valoración de los riesgos y, consecuentemente, a valorar económicamente la oferta.

Con el fin de facilitar esta relación, Luis Pérez sugiere la necesidad de una Gerencia de Riesgos en la Administración o de alguien que, de algún modo, asuma una parte de las funciones de esta técnica y que conociera a fondo los requisitos de las coberturas demandadas.

Por otra parte, indica, que la respuesta a las ofertas públicas, solo puede darlo un mercado restringido, al ser pocas las Aseguradoras que se presentan a los Concursos. Por otro lado requiere de la intervención simultánea de varios de los departamentos y áreas de las Compañías, que exige una importante coordinación y rapidez para dar respuesta dentro de los plazos establecidos.

La Jornada pasó a atender un importante aspecto de los riesgos con el título **"PANORAMA GENERAL DE LOS RIESGOS MEDIOAMBIENTALES"**, que fue impartido por Angel Escorial Bonet, Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos y Licenciado en Ciencias Físicas, Director de Proyectos del Grupo Beer.

La introducción contempló la experiencia USA, los casos relevantes y recientes en España (Siniestro Aznalcollar y daños al Parque de Doñana, así como el siniestro de Acerinox), así como los innumerables daños por suelos contaminados, exponiendo los fundamentos del modelo de análisis del Grupo Beer: Fuente/Vía de migración/Receptor.

A continuación entró en el análisis de la Ley de Residuos 10/1.998, con un ámbito de aplicación que afecta a los residuos de todo tipo, excepto:

- *emisiones a la atmósfera.
- *residuos radioactivos.
- *vertidos de efluentes líquidos a las aguas continentales.
- *vertidos de tierra a mar.
- *vertidos desde buques y aeronaves,

teniendo una aplicación subsidiaria respecto a:

*residuos mineros.

*desperdicios de origen animal y animales muertos.

*explosivos descalificados, residuos producidos en explotaciones agrícolas o ganaderos consistentes en materiales fecales que no sean peligrosos.

Las competencias afectan al Estado: Legislación básica. Planes Nacionales de Residuos y Autorización de traslados fuera de la Unión Europea. Afectan en otros órdenes a las Comunidades Autónomas y a las Corporaciones Locales.

Como elementos básicos de la Ley se consideran:

*Obligación de limpieza de los suelos declarados como contaminados, en la forma y plazos que señalen las Comunidades Autónomas.

*Están obligados a la recuperación: El causante de la contaminación y subsidiariamente los poseedores de los suelos contaminados y los propietarios no poseedores.

*El Gobierno fijará unos estándares de calidad en función de la naturaleza de los suelos y sus usos.

*La declaración de un suelo como contaminado puede ser objeto de nota marginal en el Registro.

*Las plusvalías, en caso de financiación pública, repercutirán en la cuantía subvencionada en la Administración que haya subvencionado la limpieza.

En relación con el Proyecto de Ley de la R.C. Medioambiental destacó: El régimen de responsabilidad civil objetiva y derivada, por tanto, del funcionamiento normal de la actividad, sin que sea precisa la concurrencia de culpa o negligencia por parte del responsable. El límite máximo de responsabilidad se establece en 15.000 millones de pesetas, con régimen de seguro obligatorio para las actividades con incidencia ambiental señalados en la norma. Otorga legitimación activa a las organizaciones sociales cuyo objeto sea la defensa del medio ambiente para la interposición de acciones civiles de reparación en determinados supuestos.

Ante este panorama legislativo destaca la necesidad de una Gerencia de Riesgos adecuada, con tres necesidades previas: La concienciación empresarial. Una información interna y externa. La realización de la formación necesaria del personal afectado en la Empresa.

En los procesos previos de "Identificación" y de "Control" de los riesgos en la industria pasa por el adecuado análisis de las instalaciones de forma individualizada de: Producción, Almacenamiento y Gestión de Residuos contemplando simultáneamente, historia y cargas contaminantes, Precedentes, Colindantes y Peligros de la Naturaleza. Al tiempo es necesario ir identificando la metodología de la seguridad con campos específicos de actuación como son: Organización y Compras, Proceso Industrial, Almacenamientos, Prevención de Fugas y Derrames, así como los Procesos de Mantenimiento que impliquen además la necesidad de un control permanente.

Toda esta exposición fué ilustrada con cuadros sinópticos y ejemplos experimentales múltiples que dejaron muy claro el modo de operación de estas fundamentales acciones previas.

Al abordar los aspectos de la financiación de los riesgos residuales, plantea que el sector asegurador debe implicarse en la posibilidad de otorgar coberturas a las nuevas situaciones de riesgo, especialmente a la creciente exigencia de seguros obligatorios para determinadas actividades. Expresó que las coberturas mediante seguros de Responsabilidad Civil General ofrecen dificultades ya que no hay condiciones uniformes en el mercado, con diversos panoramas en relación a las coberturas básicas del fenómeno accidental garantizado, ni en lo otorgado para la cobertura para el descombro y limpieza, ni en la definición temporal de la cobertura del siniestro. Pasó a informar solamente dos de las posibilidades que ofrece en actual mercado asegurador.

Comento alguno de los procedimientos de metodología para la selección de riesgos medioambientales de Beer & Asstech que van desde la recopilación de la información a su Identificación, Análisis, con informe cualitativo, a su Evaluación, con informe cuantitativo, otros estudios específicos (Simulación, Auditoria, etc) hasta un Asesoramiento de condiciones de suscripción y la posterior implantación de las recomendaciones para la seguridad.

Por último habló de la gestión de siniestros medioambientales que implican:

*Organo director

*Plan de acción:

Medidas de urgencia

Cortar fuentes de contaminación

Medidas de contención de efectos

Gestión de la comunicación (Gabinete de Crisis)

Asignación equipos de trabajo

*Análisis detallado de la contaminación:

Alcance y gravedad de efectos a corto y largo plazo

Medidas de recuperación y restauración

Seguimiento y control continuo

Determinación de responsabilidades y medidas de futuro.

A partir de la conclusión de esta Ponencia, se dio lugar a la apertura de la Mesa Redonda sobre Gerencia de Riesgos en Entidades Publicas, en la que el factor retraso en tiempo impidió desarrollarse con el espacio requerido para las tres importantes intervenciones y, para lo que suponía un interés adicional, los posteriores coloquios. Sin duda Agers ha de tomar el compromiso de organizar otra Jornada en el que el tema monográfico sea la continuación de esta Mesa.

Comenzó Julia Soler i Milia, Lda. en CC. Económicas y Actuario de Seguros, de la Gerencia de Riesgos de la Generalitat de Catalunya, que asumió la exposición del riesgo de daños patrimoniales, a fin de que los dos otros participantes lo hicieran sobre temas de responsabilidades.

La exposición fue brillante y demostrativa de que la practica de la técnica de la G. De R. en la Administración va adquiriendo unos niveles equivalentes a la desarrollada en la gran empresa industrial, si bien manifestó que hay algunas singularidades y dificultades que la diferencian.

La primera de ellas está en conseguir un inventario de riesgos del patrimonio a proteger por diversas razones, ya que la Admon. Publica históricamente no tenía obligación de escriturar sus bienes inmuebles, ni necesidad de mantener una actualización de valor de su patrimonio, atendiendo, por otro lado, que este es de lo más heterogéneo. A esto hay que añadir que la Administración puede obtener la titularidad de un bien (propiedad, arriendo, derecho de uso, en explotación, nuda propiedad, dominio útil, usufructo, etc.) que suponen la duda de quien soportaría la pérdida económica derivada de la ocurrencia de un posible siniestro.

La segunda dificultad es la de disponer de estadísticas de siniestralidad fiables y suficientes. Se está avanzando aceleradamente en este aspecto, disponiendo ya de una experiencia registrada en soporte informático de los tres últimos años, de modo interdepartamental que permite la contemplación del estado del siniestro, si está garantizado o no, si esta peritado, si se ha repuesto el bien dañado, etc.

La tercera es el Marco Legal, entre cuyas disposiciones destaca la Ley 30/1992, de 30 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas, Ley13/1.995, de 18 de Mayo Contratos de la Admon. Pública, el Decreto 326/1.996, Sobre Análisis, Evaluación, Valoración, Gestión y Prevención de los Riesgos que afectan al Patrimonio y a las Actividades de la Administración de la Generalitat de Catalunya, lo que impide actuaciones ágiles, tal como ocurre en la empresa privada. La necesidad de contratos mediante concursos públicos obliga a depender de un plazos que, difícilmente pueden ser inferiores a tres meses.

La cuarta dificultad es la limitación de medios, que teniendo que ser aprobados por ley, integrados en presupuesto no se pueden modificar.

La quinta, escasez de medios personales, que de algún modo, se obvia con la utilización de asistencias externas: Corredurías, Peritos Tasadores, Aseguradores, Mutualidades de Accidentes de Trabajo, etc.

Por último Julia Soler ofreció un panorama de coberturas aseguradas para el año actual, con límites de riesgo, niveles de franquicia y autoseguro, bajo la fórmula de Seguro a Todo Riesgo.

Intervino a continuación Rodrigo Acha Castresana, Ldo. En CC. EE., Gerente de Riesgos de la Administración Autónoma de Euskadi, que ofreció una exposición en línea con la anterior, especialmente desde el punto de vista de las dificultades.

Su contenido fue eminentemente práctico y de línea experimental. Nuevamente apareció la referencia a la Ley 30/1.992, de RJAP y PAC, que reconociendo su valor de ordenación, claro y preciso, condiciona la agilidad necesaria en muchos planteamientos de cobertura de riesgos.

La dilatada experiencia de la Gerencia de Riesgos de esta Autonomía hace que se hayan sido superadas la mayor parte de las dificultades, pero abunda en la opinión manifestada por Julia Soler, en cuanto se refiere a la carencia de flexibilidad.

Dejó claras las líneas de cobertura en el riesgo de responsabilidades.

A continuación intervino José Antonio Cobeña Fernández, Ldo. En Psicología y Antropología, Subdirector General de Ordenación Administrativa y Director del Programa de Gerencia de Riesgos del Servicio Andaluz de la Salud, de la Junta de Andalucía.

Comenzó con una afirmación categórica: Es imprescindible una Gerencia de Riesgos de calidad en la Empresa Pública, en sentido positivo en su buen funcionamiento, especialmente en sus vertientes de responsabilidad penal y civil como consecuencia del funcionamiento normal o anormal de los servicios públicos, de carácter objetivo y directo, es decir que no requiera haber actuado con culpa o negligencia, que exige, en línea con la Ley 30/1.992, una dirección del cambio en sentido, por lo que a su G. de R. se refiere:

- *Orientar los servicios a la mejora de la salud.
- *Incrementar receptividad a la demanda de los usuarios.
- *Eficiencia y efectividad desde la interrelación entre usuarios y profesionales.
- *Asegurar la equidad y la solidaridad.

Las claves del cambio en el concepto de responsabilidad pública y sanitaria las establece en:

- *Cambio cultural en los gestores sanitarios.
- *Honda preocupación en los Aseguradores, Reaseguradores y Corredores.

Las señas de identidad las cifra en:

7.000.000 usuarios/clientes potenciales
75.000 trabajadores.
690.000 millones ptas, de Presupuesto en 1.998
30 hospitales.

53 Distritos
6 Centros de transfusión.
3 Areas Sanitarias.
1.508 Edificios operativos 24/365

La Gerencia de Riesgos debe analizar e identificar las principales consecuencias de los riesgos explícitos: Incidencia, queja y reclamación y siniestro. Prevenir las situaciones de riesgo, minimizar los daños ocasionados por el siniestro y evaluar la siniestralidad de la organización en series temporales.

Como consecuencia de ello se exige: Asegurar a las personas y a las cosas de las consecuencias de determinados riesgos, mediante ciertas condiciones y Financiar el riesgo identificado.

Para ello se actúa con unas:

*Vertiente de Gerencia

Creación de una Unidad especializada.

Contratación de asesoría, desarrollo, implantación y administración de G. de R.

*Vertiente de transferencia:

Aseguramiento de la responsabilidad general, profesional o sanitaria y no sanitaria.

Los costes de este programa de Financiación son:

*Sección I R.C. General o de Explotación:

22.161.283 ptas. (25.125.000 en 1.997)

*Sección II R.C. Sanitaria:

768.116.136 ptas (827.848.135 en 1.997)

*Sección III R.C. no sanitaria:

39.890.310 ptas (45.225.000 en 1.997)

Dentro del Programa existen los:

*Proyecto de aseguramiento de daños generales

*Proyecto de aseguramiento de instalaciones de fuentes radioactivas.

*Proyecto aseguramiento del riesgo digital y del ciber-riesgo.

*Proyecto del impacto y gestión del efecto "milenium"

Por otra parte se está a lo dispuesto por la implantación rigurosa de la Ley Orgánica reguladora del tratamiento automatizado de datos de carácter personal (LORTAD) con medidas proporcionadas a estos riesgos, al estado de la tecnología en general y a los costes, tanto en ausencia de seguridad como de las salvaguardas.

En esta vertiente están utilizando una metodología que denominan MAGERIT (Metodología de Análisis y Gestión de Riesgos de los Sistemas de Información, conducente a la evaluación del impacto de la violación de la seguridad, de las amenazas y de la vulnerabilidad.

Como conclusión, José Antonio Cobeña acudió a P. Drucker "El saber hoy es el único recurso significativo" añadiendo que, **TAMBIEN EN LA GERENCIA DE RIESGOS.**

La jornada de tarde comenzó con la exposición del tema "**LA IMPORTANCIA DE LA INGENIERIA EN EL ANALISIS DE RIESGO**", con la que abordó Eduardo Olmos Gómez, responsable de Ingeniería de Zurich España-Zurich Empresas, su participación en la misma.

Comenzó poniendo énfasis en la importancia que tiene la ingeniería de riesgos en las diversas fases de la Gerencia de Riesgos, especialmente en las fases de identificación, análisis y control de los riesgos, tanto en las instalaciones industriales, como de distribución, así como en los riesgos administrados por la Administración Pública.

Concretó que la identificación ha de producirse especialmente en actividad privada:

*Inventario de Activos, Valoraciones y Balances, Contratos, Actas, Material promocional, etc.

En el caso de Entidades Públicas:

*Riesgos Gubernamentales "tipo" como son: Policía Municipal o Autonómica, Bomberos, Colegios y Bibliotecas, Hospitales y Clínicas, Calles, Carreteras, Túneles, Puentes, Cementerios, Transportes Públicos, etc.

En cuanto a los riesgos públicos como propietario están los derivados de : Suministros Públicos (Agua, Electricidad, Gas, etc.), retirada de residuos, piscinas públicas, áreas recreativas, parques, áreas deportivas, auditorios y museos, aparcamientos, etc.

A continuación se abordó el tema marítimo que estaba establecido en programa bajo el título de "**EL MERCADO PESQUERO EN ESPAÑA, HACIA UN NUEVO ENFOQUE**", que, en principio sería desarrollado por Alfredo Fajardo, de Vitalicio Seguros, que por necesidades profesionales hubo de ausentarse en viaje, por lo que, atendiendo a su sugerencia, y teniendo en cuenta que habiéndose invitado a todas las Cofradías Pesqueras del entorno, no había ni una sola inscripción, se sustituyó al conferenciante por Ramón Luis Baroja, que abordó el tema bajo un aspecto completamente diferente al tema inicial, pero que sin duda fue muy bien acogido por el auditorio, ya que lo hizo sobre el seguro marítimo clásico.

Su contenido, eminentemente práctico, consistió en exponer como se desarrollan las contrataciones de los seguros marítimos y cual es su devenir a lo largo de la aventura, en unos entornos de derrota nacional o de tráfico internacional en cuyo navegar se da lugar a peligros y situaciones de riesgo que pueden dar lugar a siniestro que puede ser importante, en muchos casos total, con pérdida que puede dar lugar al abandono del buque por el armador, pero que cuando son pérdidas parciales incorporan a su liquidación muchas de las artes profesionales que son habituales en el más clásico de los seguros. El siniestro marca el auténtico desafío al riesgo, aún al perfectamente asegurado.

Los intervinientes en el desarrollo de la liquidación del mismo, son expertos, desde el salvamento, (con o sin remolque), ajuste, reparación normal, o en dique seco y otras serie de singularidades, son intervenidas quizás con el sistema de peritación y ajuste de pérdidas más perfecto de todo el espectro asegurador. El ponente habló extensamente de siniestros en los que había intervenido, con casi el “cariño” de que lo bien hecho bien parece y una adecuada liquidación de siniestro, desde todos los intereses en juego, bien que lo justifica.

El mercado asegurador es uno de los mejores del mundo, por cuanto se sigue manteniendo el hecho de que España ha sido uno de los más potentes, desde el punto de tonelaje inscrito, y, de construcción, pero sin duda está limitado a pocos aseguradores pero que ofrecen primas primordialmente mejores, cuando la clasificación de los buques se corresponden con los óptimos de los Clasificadores internaciones.

La conferencia final versó sobre el tema **“EL ANALISIS DEL RIESGO EN EL ENTORNO FISICO DE LOS MATERIALES”** que impartió Pere Santemases Bresco, Director Técnico del Instituto de Operadores Logísticos, experto en trabajos de adaptabilidad hombre-máquina-entorno-uso.

En la Jornada pasábamos del gran riesgo, tomado de una forma global a lo que dentro del gran o del pequeño riesgo es una dinámica tan habitual, que merecía la pena el prestar la mayor atención a su desarrollo.

Fundamentó su exposición en los factores de riesgo de un almacén, poniendo en evidencia la magnitud del problema: En España el colectivo que opera con carretillas elevadoras es superior a las 550.000 personas, siendo mas del 20% autodidactas. La siniestralidad por fallos se salda con más de 45 muertos y 250 inválidos totales en esta práctica laboral. Las pérdidas materiales giran alrededor de los 600.000 millones de pesetas anuales. Carencia de formación de los operadores y escaso o nulo estudio del entorno son los causantes fundamentales.

Para resolver los problemas derivados de esta situación, INFOL ha creado un modelo de enfoque de la logística de los almacenes que ha dado lugar a un CIRCULO DE RIESGOS que, de una manera simple, se ha esquematizado en los factores que intervienen en diferente grado sobre el riesgo y el funcionamiento generador:

1. El operador.

Elemento más importante: Debe ser objeto de formación adecuada, consistente en el conocimiento ergométrico de la máquina, saber chequear la misma, conocer la velocidad crítica, saber interpretar diagramas de carga, triángulos de sustentación y conocer y saber interpretar la normativa FEM (Federación Europea de Manutención). Ello marcará la diferencia entre un profesional y otro que no lo es.

2. La carretilla.

La diversidad de modelos y marcas, tipos, etc., son variados y tienen como misión la manipulación autosuficiente de cargas paletizadas o no, efectuando operaciones de carga, descarga, estiba, desestiba, apilado compacto, carga de camiones, vagones, aviones, etc. Equipados con los accesorios adecuados pueden manipular, balas de algodón, bobinas de papel, electrodomésticos y, en general, todo tipo de mercancías.

El mantenimiento es fundamental para una manipulación segura.

3. La carga.

La mayoría de las cargas que se manipulan están ubicadas sobre un palet, que con la mercancía depositada encima de él, forman la unidad de carga. La calidad del palet y la forma en que esté colocada o depositada encima de él es un factor decisivo para la operación. La formación del operador es fundamental en todos los casos y se hace imprescindible cuando se manipulan mercancías en carretilla equipadas con accesorios, prensos, portabobinas, pinza de balas, etc.

4. La estiba.

Puede realizarse en compacto o en estanterías. Ambos casos requieren de habilidad por los riesgos que implican ambas metodologías. Sistemas erróneos de diseños pueden dar lugar a graves accidentes. (Alturas y pesos, diseños de estanterías, etc.)

5. Las comunicaciones.

Deben ser claras y fluidas. No lo diga, escríbalo. La prioridad, el circuito a seguir, etc que están escritas facilitan las tareas del operador.

6. El entorno.

El almacén, la velocidad de la máquina en función con su diseño, el piso adecuado, la señalística (carteles de aviso, señalización y precaución) así como la iluminación (200 lux en almacén) son factores que ayudan a evitar el siniestro. Tener controlado el entorno es disminuir el riesgo y cumplir la ley de prevención.

7. Plan logístico.

Incide de manera decisiva en el funcionamiento general. Ha de contemplarse los aspectos internos y especialmente los factores provenientes de terceros que deberán estar sometidos a las mismas dinámicas y prevenciones del centro, pero que son menos controlables, salvo que se ejercite el mismo control.

8. Elementos externos.

Entre ellos pueden considerarse las inclemencias meteorológicas que siempre escapan del control directo y solamente pueden ser objeto de previsión y precaución.

A estos riesgos de manipulación mecánica hay que añadir, los realizados de forma manual de mercancías y fabricados. Estudios e investigaciones han demostrado que un manejo inadecuado da lugar al mayor absentismo laboral solo precedido por la gripe.

La formación y la aplicación de la ergometría son factores de prevención y de control del riesgo.

Como moderador de la Jornada, quiero poner en evidencia:

Que estuvo perfectamente organizada en todos los aspectos, conferencias, ponentes, organización logística, entornos administrativo y ambiental.

Faltó tiempo para un desarrollo mas holgado en la exposición de los temas y para que se diera lugar a los coloquios, ello resintió el estilo tradicional de la Asociación en el sentido de que los mismos dan lugar a aun intercambio de experiencias, motivo por el cual, habrá de organizarse, con menos conferenciantes o con más tiempo. Entiendo y sugiero que mejor con lo primero.

La Gerencia de Riesgos, en la Administración Pública, requiere de una o varias Jornadas específicas y ese es el reto de AGERS.

Alicante, ha sido una Sede excelente, pero debiera buscarse otras para la realización de las siguientes Jornadas de esta naturaleza, Barcelona, Valencia, Sevilla, etc.

Tomás Romanillos Domínguez
Noviembre 1.998