

«Cada supervisor, gerente o vicepresidente gestiona su riesgo en colaboración con los demás», dice Patricia del Carmen Alvarado G., lo que supone que la Gerencia de Riesgos en el Canal de Panamá es «un trabajo en equipo». Ahora el reto es implementar una metodología integral en la gestión del riesgo a todos los niveles, lo que permitirá a la organización «pensar y tomar decisiones considerando los riesgos que tengan un impacto negativo en la operación y, a su vez, identificar las oportunidades que surjan en su operación diaria».

Patricia del Carmen

Alvarado G.

GERENTE DE LA SECCIÓN DE GESTIÓN DE RIESGOS
DE LA AUTORIDAD DEL CANAL DE PANAMÁ

«El gerente de riesgos debe conocer su operación a todo nivel y mantener una

Texto: ALICIA OLIVAS
Fotos: ISTMO PHOTO



estrecha relación con el personal»

A punto de cumplir un siglo de historia, el Canal de Panamá ha ofrecido un servicio seguro y eficiente a más de un millón de tránsitos (marca alcanzada en 2010).

Alrededor de 14.000 barcos de todo el mundo utilizan este 'atajo' cada año. De hecho, las actividades de transporte comercial a través del Canal representan cerca del 5% del comercio mundial. ¿Cómo ha contribuido la sección de Gestión de Riesgos en la consecución de este éxito?

En los últimos años la sección de Gestión de Riesgos ha evolucionado hacia una operación de servicios. El apoyo y el trabajo con las distintas áreas de la organización en los talleres de riesgos nos ha permitido contribuir a garantizar una operación segura y eficiente, promoviendo una cultura de riesgos en la organización.

¿Cómo se organiza la gestión del riesgo en el Canal de Panamá? ¿Qué departamentos o áreas intervienen en este proceso y cuál es el funcionamiento?

Todos los colaboradores participan, de una u otra forma, en la gestión de riesgos en el Canal de

«EL OBJETIVO DE LA GESTIÓN DEL RIESGO EN EL CANAL ES GARANTIZAR LA SEGURIDAD DE LAS OPERACIONES DE TRÁNSITO Y SALVAGUARDAR EL PATRIMONIO, LOS HABERES Y LOS ACTIVOS DE LA AUTORIDAD DEL CANAL»

Panamá. Para lograr objetivos de colocación claros realizamos talleres, con todas las áreas de la organización, para identificar los riesgos asegurables. En estos momentos estamos realizando talleres con la metodología de gestión integral de riesgos, en distintas áreas operativas, como plan piloto, y hasta la fecha los resultados generan un compromiso de la organización a todos los niveles.

OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

¿Cuál es el objetivo primordial de la gestión del riesgo en el Canal de Panamá?

Garantizar la seguridad en la operación de tránsito de alta calidad y salvaguardar el patrimonio, los haberes y los activos de la Autoridad del Canal (ACP). Se trata de promover una cultura de gestión de riesgos proactiva con el fin de implementar un sistema de administración de riesgos en todos los niveles de la organización. Actualmente nos encontramos en el proceso de impulsar su formalización mediante la aprobación del Equipo de Alta Dirección, de la Política de Riesgos, y bajo un esquema de *Enterprise Risk Management* en el Canal.



La Gerencia de Riesgos en el Canal se aplica siguiendo los criterios del 'Enterprise Risk Management' (ERM). En su opinión, ¿qué aporta esta metodología?

Esta metodología permite identificar dónde quedan oportunidades en la organización para mejorar los procesos, lo que permite una optimización de los recursos y una mejora de la eficiencia y efectividad en la operación; y todo ello alineado con las metas/objetivos estratégicos de la organización.

¿Cómo están consiguiendo sembrar una verdadera cultura del riesgo en todas las áreas de la ACP?

Fundamentalmente, con la participación activa de la mayor cantidad de colaboradores en el proceso.

Para el año fiscal en curso (que comprende desde octubre de 2011 hasta septiembre de 2012), el Canal ha previsto registrar el mayor presupuesto de su historia. ¿Van a conseguirlo? ¿Cómo se plantean este reto dentro de su sección?

«PARA SU OPERACIÓN, EL CANAL EXIGE EL TRABAJO EN EQUIPO, Y ESA DINÁMICA DE TRABAJO SE EXTIENDE A LA HORA DE ANALIZAR, PONDERAR Y TOMAR DECISIONES SOBRE SUS RIESGOS»

El reto está ahí y el trabajo en equipo del personal de marketing y finanzas, entre otros, ha definido acciones que redefinen la estrategia de gasto y consideran las variaciones del mercado que tienen un impacto en los ingresos del Canal. Las perspectivas son positivas.

MAPA DE RIESGOS

Entre sus cometidos figura la identificación de los riesgos. ¿Cómo se construye el mejor mapa de riesgos, sin dejar nada en el aire?

En el Canal trabajamos en equipo a la hora de construir un mapa de riesgos. Miembros de todas las áreas de la organización contribuyen con la identificación, cuantificación y validación de los riesgos durante la etapa de construcción del mapa de riesgos. El Canal, en su complejidad, exige el trabajo en equipo para su operación, y esa dinámica de trabajo se extiende a la hora de analizar, ponderar y tomar decisiones sobre sus riesgos.

Ahora mismo, ¿cuáles son los riesgos que más le preocupan?

En principio, veo en cada situación una



oportunidad para reenfocar la gestión del riesgo. Es decir, que mi preocupación la convertiría en alternativas para mejorar constantemente la forma en que estamos realizando nuestro trabajo y así obtener resultados que excedan nuestros objetivos estratégicos y redunden en beneficios para Panamá.

El Canal administra sus riesgos externos e internos de una forma proactiva. Sin embargo, los riesgos externos –los de mercado, por ejemplo– son los que más retos imponen a la organización, por el limitado control que puede ejercer el Canal sobre los mismos, y porque su impacto puede ser de consideración.

La economía mundial está en un punto de inflexión, y es por esto que el Canal cuenta con un grupo de profesionales que la analizan, anticipando alternativas para elegir las de menor impacto para el Canal. El resultado del trabajo de un equipo interdisciplinar de profesionales (de las áreas de comunicación, tecnología, mercado, finanzas, operaciones, ambiente, recursos humanos, legal, entre otras) nos permite anticipar situa-

«EL RESULTADO DEL TRABAJO DE UN EQUIPO INTERDISCIPLINAR DE PROFESIONALES DE DISTINTAS ÁREAS NOS PERMITE ANTICIPAR SITUACIONES DE RIESGO Y GESTIONARLAS PARA MITIGAR EL IMPACTO»

ciones de riesgo y gestionarlas para mitigar el impacto, y aprovechar las oportunidades que suponga la situación.

En el contexto de la economía global existe un reconocimiento expreso de la importancia de los riesgos ambientales, sociales, de transparencia y ética, de corte tecnológico.

En su opinión, ¿está preparada la Gerencia de Riesgos para asumir estas amenazas?

La Gerencia de Riesgos en el Canal es representativa. Esta representatividad la lleva toda persona que tiene bajo su responsabilidad la ejecución de un proceso que contribuye a lograr los objetivos estratégicos del Canal. Cada supervisor, gerente o vicepresidente gestiona su riesgo en colaboración con los demás. El Canal está preparado para estos retos: ambientales, sociales, éticos y tecnológicos. Disponemos de las mejores prácticas para el manejo ambiental; de hecho, todo un departamento tiene la responsabilidad de gestionar el riesgo ambiental.

La responsabilidad social, de ética y transparencia, bajo la responsabilidad de la Oficina de Gestión Corporativa, también está a la vanguardia con acciones en beneficio de la comunidad, con la colaboración de un grupo de voluntarios que vienen trabajando de forma incondicional por Panamá. El Canal se rige por la ética y la ley de transparencia, que se aplica a todos los colaboradores por igual.

Un Comité de Tecnología es el responsable de gestionar el riesgo tecnológico y de promover el cambio requerido por la alta gerencia del Canal. En el Canal todos contribuimos a la gestión del riesgo y nuestra sección sirve de asesor para garantizar el proceso.

¿Con qué planes de contingencia cuentan para afrontar grandes catástrofes?

Actualmente, el Canal dispone de un Plan





«EL PROGRAMA DE AMPLIACIÓN DEL CANAL HA TRABAJADO EN LA IDENTIFICACIÓN DE SUS RIESGOS DESDE LA CONCEPCIÓN DEL PROYECTO»

de Emergencias y Contingencias que se activa dependiendo de la situación, agrupando diferentes especialistas y líderes que forman el Centro de Comando de Incidencias, el cual asume el control de la situación en coordinación con la operación del Canal.

Un ejemplo reciente fue la situación de lluvias extraordinarias denominada «la Purísima de 2010», que activó el Centro de Comando de Incidencias. Este centro decidió suspender el tránsito de buques por el Canal durante 17 horas y verter miles de galones de agua en varios pun-

tos para hacer frente al creciente caudal producido por las lluvias. El resultado fue exitoso porque se disponía de un plan de contingencias y porque periódicamente el Canal realiza simulacros y capacitación de emergencias, en conjunto con las comunidades, dentro del área de responsabilidad identificada en el plan.

Actualmente está en marcha el programa de ampliación que duplicará la capacidad del Canal. ¿Cómo se afronta, desde el punto de vista del riesgo, un proyecto de esta envergadura? ¿Qué riesgos son los más críticos?

El programa de ampliación ha trabajado en la identificación de sus riesgos desde la conceptualización del proyecto. Se inicia con un modelo para identificar los riesgos del Canal frente a un proyecto de esta magnitud. El diseño de las especificaciones técnicas del pliego de cargos, al igual que el tipo de contrato utilizado, se llevó a cabo teniendo en cuenta los riesgos, su mitigación y transferencia. Todas las variables que pueden incidir en estos riesgos tienen un control y seguimiento continuo.

El Departamento de Ingeniería y Programas es el responsable de gestionar estos riesgos. Cualquier riesgo identificado con anticipación por el personal de ampliación es llevado al Comité de Ampliación que se reúne semanalmente, donde se toman decisiones correctivas y preventivas.

SEGUROS Y FÓRMULAS ALTERNATIVAS

Otra de las funciones principales que desempeña es la negociación y colocación de seguros en el mercado local e internacional. Desde su punto de vista, ¿qué deben tener presente los gerentes de riesgos a la hora de diseñar las líneas básicas de sus programas de seguros?

Es fundamental para nosotros analizar en detalle el riesgo con los técnicos expertos para diseñar apropiadamente una estructura de cobertura que cumpla con las políticas y necesidades de la operación. El gerente de riesgos debe conocer su operación a todo nivel y mantener una estrecha relación con el personal en las distintas áreas de la organización, su fuente principal de información. También debe apoyarse en una metodología de administración de riesgos, la cual incluye el análisis de riesgos cualitativos y cuantitativos que fortalecen el plan de negociación y la colocación con el mercado asegurador.

¿Podría describir los principales programas de seguros de la Autoridad del Canal de Panamá?

El programa de seguros contra catástrofes del Canal asegura los daños a la propiedad del Canal, la responsabilidad civil derivada de su operación y la pérdida de ingresos por cierre parcial o total del canal de navegación.

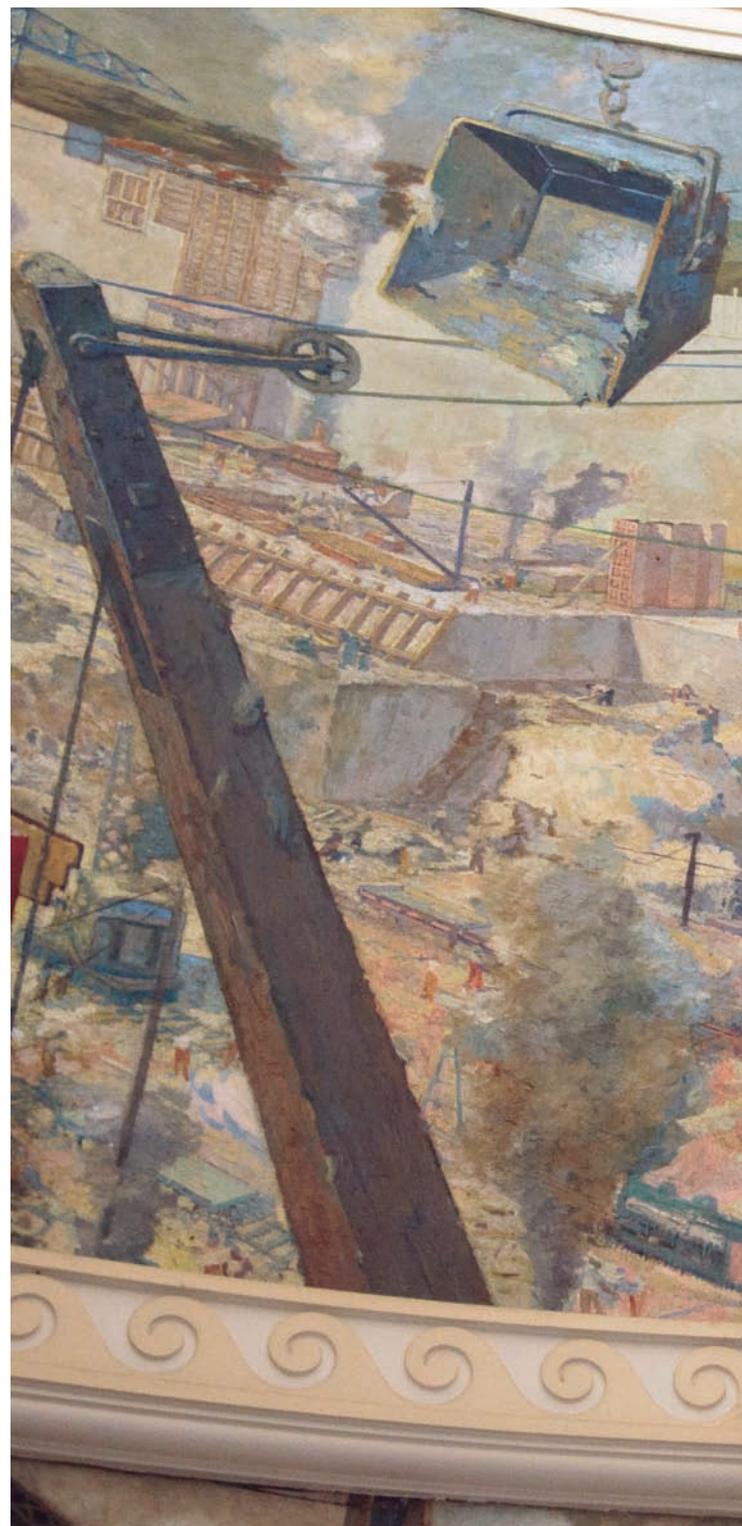
El programa de seguros controlado por la Autoridad del Canal de Panamá para el programa de ampliación asegura los daños a la obra de construcción y la responsabilidad civil derivada del contratista en la ejecución de los trabajos.

El programa de seguros de salud, accidentes y vida para los colaboradores del Canal brinda cobertura de hospitalización y gastos médicos a sus empleados, al igual que cobertura indemnizatoria por accidentes de trabajo y muerte por cualquier causa.

¿Qué buscan en sus aseguradores?

El Canal mantiene una estrecha relación con sus aseguradores, fundamentada en la confianza profesional y en la solidez financiera del asegurador, que pueda hacerle frente a una reclamación en caso de un evento asegurado.

«INVESTIGAMOS LAS VENTAJAS Y POSIBLES BENEFICIOS QUE PARA LA AUTORIDAD DEL CANAL PUEDE TENER UNA CAUTIVA DE SEGUROS»



¿Cuentan con alguna cautiva de seguros? ¿Por qué?

El Canal no cuenta con una cautiva de seguros. Actualmente es un tema en discusión, pero continuamos investigando sus ventajas y posibles beneficios para la Autoridad del Canal de Panamá.



Aparte del seguro, ¿disponen de otras fórmulas para hacer frente a los riesgos?

Es política de la administración de riesgos retener el nivel de riesgos que puede manejar apropiadamente con sus competencias medulares y solo transferir el riesgo catastrófico al mercado asegurador. Para este propósito contamos con

una reserva para daños y responsabilidad por accidentes durante el tránsito de los buques por el Canal.

También se contempla en el presupuesto un programa de inversiones agresivo para mitigar el riesgo en la operación. Una sección de inteligencia competitiva evalúa constantemente las

UNA LARGA CARRERA EN EL CANAL Y NUEVOS RETOS



En 1985, Patricia del Carmen Alvarado G. inició su carrera profesional en el Canal de Panamá. «En el transcurso de estos maravillosos 27 años de experiencia he crecido con la gente del Canal desempeñando diversos puestos: asistente administrativo, oficial de presupuesto, analista de programas, analista de riesgos, hasta llegar a ocupar la posición que hoy desempeño como gerente de la sección de Gestión de Riesgos».

De forma paralela a su crecimiento profesional, se fue preparando académicamente. Su currículo es extenso. Así, «obtuve una licenciatura de la Florida State University en Latin American Studies, Minor in Business Administration, en 1991; y luego estudié un máster en la Universidad Nacional de Panamá, en el programa de Desarrollo del Sector Marítimo, con especialización en Puertos y Canales (1996)».

Además, como la mayor parte de su carrera profesional se ha desarrollado en el área de finanzas, «en 1999 obtuve un máster en Administración de Empresas, con especialidad en Finanzas, en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología; y

después, como consideré fundamental complementar mis conocimientos de seguros, contratos y fianzas, decidí estudiar Derecho y Ciencias Políticas en la ULACIT y obtuve mi título de abogada en 2005».

Finalmente, también ha participado en el programa de Liderazgo Ejecutivo del Canal de Panamá, «que representó un año de capacitación en múltiples temas: finanzas, mercado, economía, operaciones en el Canal, recursos humanos, liderazgo, etc., el cual concluí en mayo de este año».

Además, Patricia del Carmen Alvarado G. es miembro activo de Risk and Insurance Management Society y ha participado como conferenciante, en varias ocasiones, invitada por diferentes grupos (APADEA, CONALPROSE, ALARYS y RIMS), en temas de riesgos, seguros y fianzas.

¿Cuáles son sus funciones al frente de la sección de Gestión de Riesgos de la Autoridad del Canal de Panamá?

Mis funciones como gerente conjugan múltiples responsabilidades: supervisar y desarrollar a mi equipo de trabajo; asesorar a las distintas áreas del Canal en temas de gestión integral de

riesgos, tales como identificación, calificación, cuantificación, simulación, mitigación, control y seguimiento. Brindamos asesoría de coberturas de seguros y redacción de cláusulas contractuales para contratos de servicios, de obra o de tipo comercial.

Somos responsables del diseño, contratación y administración de los seguros corporativos del Canal: entre ellos, el programa de seguros corporativos contra catástrofes; el programa de seguros controlado para la construcción del tercer juego de esclusas y la excavación del Canal de Acceso del Pacífico (CAP4), entre otros. Apoyamos con análisis de riesgos para proyectos de inversión de estructura y equipo, contratos de servicios varios, operaciones y estaciones de bomberos y tecnología, entre otros.

¿Dónde se ubica la sección dentro del organigrama de la ACP?

Forma parte de la división de Administración Financiera y Riesgos del Departamento de Administración y Finanzas, el cual reporta directamente a la Oficina del Administrador.

¿Qué logros destacaría dentro de sus más de 20 años de experiencia en la administración financiera y de riesgos en el Canal?

Durante mis años en el Canal he vivido múltiples experiencias que me han impactado profesionalmente. Entre ellas puedo destacar el desarrollo e implementación del módulo de contabilidad por proyectos de Oracle; el diseño, desarrollo e implementación del Plan de Salud, Accidentes y Vida contratado con una aseguradora del mercado local para los colaboradores del Canal; el diseño de las especificaciones técnicas para las fianzas y los seguros del contrato de diseño

y construcción de las nuevas esclusas, y el diseño, contratación y administración del contrato de corredor de seguros para el programa de ampliación.

Entre los años 2009 y 2012 participé en el desarrollo, negociación e implementación de numerosos proyectos relacionados con la financiación del programa de ampliación, el programa de seguros corporativos contra catástrofes, el plan de implementación de un sistema de administración integral de riesgos, así como con formalizar la política de riesgos del Canal.

¿Qué retos tiene todavía pendientes?

Implementar una metodología integral en la gestión del riesgo a todos los niveles de la organización del Canal, lo que permitiría a su fuerza laboral pensar y tomar decisiones considerando los riesgos que tengan un impacto negativo en la operación y, a su vez, identificar las oportunidades que surjan en su operación diaria. Y que esta información, a su vez, se pueda manejar a los más altos niveles para la toma de decisiones estratégicas en el momento de evaluar los riesgos macro de la organización, tales como los de mercado, financieros, políticos y de imagen.



«LA GERENCIA DE RIESGOS TIENDE A QUE SU PARTICIPACIÓN SEA BÁSICA TANTO EN LA TOMA DE DECISIONES COMO A LA HORA DE GARANTIZAR LA OPERACIÓN DE CUALQUIER EMPRESA»

variaciones que se registran en el mercado y su impacto en los ingresos del Canal, para ajustar la estrategia en función de los objetivos de la organización.

FUTURO DE LA GERENCIA DE RIESGOS

¿Cuál es la situación en estos momentos de la Gerencia de Riesgos en Panamá? ¿Cómo afronta el actual contexto de crisis?

La Gerencia de Riesgos en Panamá está en plena fase de evolución. Sin embargo, todavía hay mucha oportunidad para la gestión de riesgos en Panamá. Cada día vemos más capacitaciones en esta rama técnica y diferentes empresas en Panamá con un interés marcado por desarrollar esta metodología.

¿Qué futuro augura a esta disciplina?

¿Considera que es imprescindible estrechar los lazos entre los gerentes de todo el mundo y compartir las mejores experiencias entre todos ellos para que la Gerencia de Riesgos consiga avanzar a todos los niveles?

Estoy totalmente de acuerdo en estrechar lazos entre los gerentes de todo el mundo y compartir conocimiento y experiencias que enriquezcan el crecimiento de los profesionales en este campo y beneficien a sus empresas.

¿Qué papel cree que ocuparán los gerentes de riesgos dentro de las empresas en los próximos años?

La tendencia es que su participación sea fundamental tanto en la toma de decisiones como a la hora de garantizar la operación de cualquier empresa. Sin embargo, cada empresa tiene su estructura particular, por lo que cada una deberá convencerse de la importancia de la gestión del riesgo para lograr los objetivos trazados en un mundo que cada vez es más competitivo y que se reinventa constantemente. |