

# La Gerencia de Riesgos hoy y mañana.

## Experiencias en Administraciones Públicas

DAVID MCNAMEE

MANAGEMENT CONTROL CONCEPTS. ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

**D**entro de un año las cosas serán algo distintas a como son hoy y dentro de 100 años, por supuesto, mucho más distintas. Si mañana fuera exactamente igual que hoy, no sería necesario ni estudiar los riesgos ni hacer gerencia de riesgos. La gerencia de riesgos de ayer se centraba en gran medida en asegurar los riesgos y las pérdidas de siniestros. La de hoy se integra en los aspectos más amplios de la gerencia en general. *Para conseguir sus objetivos, los directivos arriesgan los activos empresariales. Esta es la esencia de la gerencia y la razón de que entender los riesgos y la práctica de la gerencia de riesgos sea uno de los ejes centrales de la administración de hoy y de mañana.*

El riesgo es un tema fascinante. Es una palabra corriente que encontramos por todas partes: en los diarios y otros medios, en las sesudas revistas académicas y en las revistas especializadas que leen los gerentes de empresa, los economistas y los funcionarios. Es posible que un gerente que ojee todos los diarios o que lea más seriamente revistas especializadas encuentre la palabra «riesgo» utilizada de modos muy distintos.

Pero en el contexto de conseguir los objetivos de una organización, riesgo tiene un significado muy concreto. Riesgo es un concepto que describe la incertidumbre de conseguir unos objetivos.

**E**l objetivo de una organización es crear valor en relación interactiva con su entorno (sus clientes, votantes y proveedores, la tecnología, la competencia, la economía, la legislación, etc.) El valor se crea convirtiendo los recursos (humanos, financieros, físicos o intangibles) en bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes de la empresa o votantes en el caso de un gobierno. Dicho en pocas palabras, los

directivos ponen en riesgo sus activos para conseguir sus objetivos.

**R**iesgo es la propiedad que hace que el valor varíe de manera incierta. Pero la fuente de riesgo no es la variación del valor. Los directivos pueden prever, y de hecho prevén, esas variaciones y las controlan eficazmente. La fuente del riesgo es la incertidumbre de que se produzca un cambio inesperado en el entorno.

El entorno es un conjunto complejo de relaciones e interacciones entre la organización y otros elementos. La complejidad y fluidez de esas interacciones crea incertidumbre: ninguna organización puede controlar ni influir ni prever totalmente todos los cambios posibles en su entorno.

Una organización sigue creando valor durante todo su ciclo de crecimiento, pero de distintas maneras. En la fase de formación, el principal proceso o fuente de creación de valor es el desorden: hay que salir al medio con mentalidad creativa para conectar con las necesidades de los clientes. Una atención demasiado alta al desor-

den (caos) significa que la organización nunca conectará con su entorno de modo que pueda ofrecer valor a sus clientes o votantes. La gerencia de riesgos pretende desarrollar continuamente una cierta mezcla de orden y de desorden proceso general en el de la organización.

Los intentos por revitalizar viejos productos crean más valor para algunos clientes, pero ya significan decadencia. La reingeniería (cambiar el desorden por orden en gran medida) es un paso drástico que supone la aceptación de más riesgo para volver a conectar con el medio a través de un nuevo camino de crecimiento (renovación) (ver figura 1).

¿Qué significa «gerencia (eficaz) de riesgos» en una organización compleja actual?

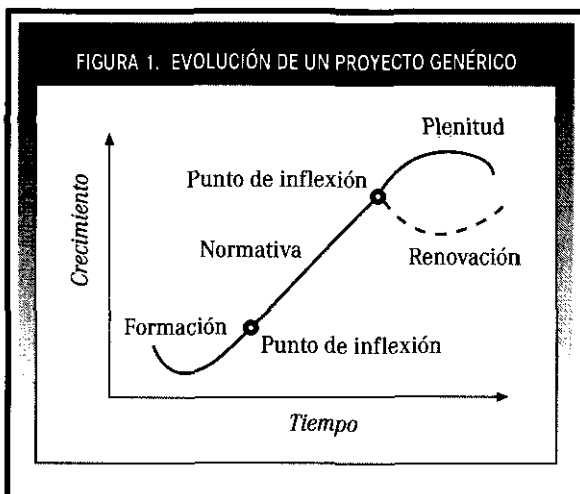
La gerencia de riesgos es en realidad la gerencia de la organización: planificar, organizar, dirigir y controlar sus sistemas y recursos para conseguir objetivos. La gerencia de riesgos debe surgir internamente y actuar para cambiar la organización y su respuesta a los cambios del entorno. En vez de tratar de adivinar qué riesgos pueden afectar a la organización, ésta debe basarse en ciertas características para mejorar su capacidad de reacción a los cambios.

Las principales características que mejoran esa capacidad de reacción para responder al riesgo son:

- El principal proceso de orden o desorden (el que sea más importante) de la organización, mezclado con cierta cantidad del proceso contrario.
- La organización es una «organización que aprende», es decir, que busca activamente conocer los cambios en su entorno y aprender de ellos.
- La organización está centrada en los procesos, no es egocéntrica. Está centrada en atender las necesidades de sus clientes/votantes y no en servir al ego de los directivos, los inversores o los políticos.
- La organización está centrada al mismo tiempo en el presente y en el futuro, sin sacrificar uno a otro.

La gerencia de riesgos del mañana en la organización significa:

- Vigilar activamente para asegurar la sensibilidad de la organización que le permita detectar el riesgo.
- Sistemas ágiles para asegurar flexibilidad para responder al riesgo.
- Aprendizaje adaptativo para asegurar la capacidad de los recursos de la organización para mitigar el riesgo.



## ALGUNOS ANTECEDENTES EN LA TERMINOLOGÍA DEL RIESGO

El riesgo de un negocio (llamando «negocios» también al Gobierno y a las organizaciones sin fines de lucro) es un concepto que describe el contexto de incertidumbre en el que se producen la planificación y la toma de decisiones por la gerencia e incluye tres niveles de riesgo en las organizaciones:

- **Riesgo estratégico:** El contexto y los problemas de la planificación de la organización.
- **Riesgo del proyecto:** Una mezcla de riesgos de planificación y de riesgos operativos que afectan a determinado plan o proyecto.
- **Riesgo operativo:** Identificación y mitigación del riesgo a nivel de tareas.

El riesgo del negocio se caracteriza por las discontinuidades en su ciclo de cambio. Otras formas de riesgo pertenecen a los juegos de azar y se caracterizan por una distribución normal de la probabilidad.

**H**ay varias maneras de describir el papel del riesgo en las organizaciones y la respuesta de la dirección. Un enfoque corriente es considerar el riesgo como parte del proceso de toma de decisiones (para los planes o para su puesta en marcha):

El **análisis del riesgo** es una herramienta de toma de decisiones que tiene en cuenta *las consecuencias de las alternativas*.

El análisis del riesgo incluye la evaluación de riesgos y la gerencia de riesgos, que son fases distintas de la toma de decisiones basada en el riesgo. La evaluación de riesgos es el método de identificar y medir los riesgos. La gerencia de riesgos consiste en tomar medidas para minimizar los riesgos (incluso estableciendo controles internos).

**Evaluación de riesgos:** Es la evaluación cuantitativa y cualitativa de la exposición al riesgo que produce cualquier actividad realizada o propuesta (decisión).

1. Identificación de riesgos: Identificación y clasificación de los riesgos y sus características.
2. Medida y evaluación de los riesgos: Medida de las posibles consecuencias.
3. Asignación de prioridades de los riesgos: Qué relación tiene cada riesgo con los demás.

**Gerencia de riesgos:** Es el proceso de determinar si un riesgo es aceptable y en qué medida, y qué acciones se deben poner en marcha:

1. Diversificar o evitar el riesgo: Cambiar la naturaleza de la actividad para repartir la exposición entre varias actividades.
2. Compartir el riesgo: Una forma de diversificación en la que las partes que realizan la actividad aceptan también partes del riesgo que comporta. Se puede compartir el riesgo con los clientes, los proveedores o terceros (la compañía de seguros).
3. Planificación de contingencias: Crear controles sobre los riesgos conocidos.

**Comunicación de riesgos:** Es el proceso de comunicar la posibilidad de riesgos a los que necesitan saberlo:

1. Comunicación entre expertos de distintas disciplinas.
2. Comunicación entre los analistas de riesgos y la gerencia.
3. Comunicación entre la gerencia y el público.

**L**a naturaleza del riesgo y los modelos de enfrentarse al mismo pone de manifiesto los siguientes puntos:

- El riesgo es una medida de la incertidumbre de los acontecimientos o del estado del entorno. La gerencia de riesgos se centra en las consecuencias del riesgo.
- El papel estratégico de la gerencia en la organización debe coincidir con un proceso estratégico de evaluación de riesgos. La clave del proceso de evaluación de riesgos está en la cadena de objetivos y fines que implican a toda la organización.
- Los sistemas de control de gestión tienen un papel importante en la percepción del riesgo. Unos controles fuertes dan la impresión de que el riesgo se minimiza, aunque de hecho lo que se minimizan son sólo sus consecuencias. No hay métodos que garanticen que los hechos inciertos sean más inciertos.
- La gerencia de riesgos sigue a la evaluación, como el tratamiento sigue al diagnóstico.

## INFLUENCIAS ESTRATÉGICAS EN LA EVALUACIÓN DEL RIESGO DEL NEGOCIO

El origen de la evaluación de riesgos es la planificación estratégica de la gerencia. La planificación estratégica debe tener en cuenta la visión de las operaciones en el largo plazo. Cuanto más larga sea esa visión, más incertidumbres habrá que tener en cuenta.

Hay un viejo refrán sobre la planificación que dice más o menos: «Cuando los cocodrilos ya te llegan a las barbas, es difícil recordar que lo que queríamos era desecar el pantano». Es decir, los gerentes suelen pasar tanto tiempo ocupándose de los riesgos importantes del presente, que les resulta difícil considerar el riesgo a un plazo más largo. Mientras estábamos haciendo planes para desecar el pantano, los cocodrilos ya se nos habían merendado. Por otro lado, si no dedicamos algunos recursos a dragar el pantano, nunca nos desprenderemos de los cocodrilos. ¿Cómo podríamos descubrir la combinación «correcta» de planes en el tiempo para que nuestra organización consiga sus objetivos?

Hemos desarrollado un nuevo modelo conceptual para tratar del riesgo del negocio y de las oportunidades de negocio con distintas perspectivas de tiempo. Con este modelo, las organizaciones han empezado a cambiar sus sistemas de planificación y control para ser más eficaces en la consecución de sus fines y objetivos.

La planificación estructurada es un eficaz sistema de control de la gerencia. Mediante la planificación, los gerentes prevén los riesgos intrínsecos a sus actividades y ponen en marcha métodos para mitigar sus efectos. El riesgo intrínseco de cualquier actividad es función de la combinación de recursos y de la naturaleza de esa actividad. Por ejemplo, la actividad de un cajero en una ofi-

cina que expende permisos tiene un cierto grado de riesgo intrínseco para el negocio. Los activos que participan en la actividad podrían ser:

- Activos físicos (edificios, mobiliario, etc)
- Activos financieros (el dinero)
- Activos humanos (el cajero)
- Activos intangibles (políticas, procedimientos, información, etc.)

La posible combinación final de activos para la actividad del cajero tiene mucho que ver con los riesgos que queramos mitigar y lo que estemos dispuestos a pagar por ello. Otro factor a considerar son los objetivos generales de nuestro negocio. En el ejemplo del cajero, si queremos dar a cada cliente ocasión de tener un contacto personal con la empresa, probablemente una máquina automática sería menos eficaz que un cajero o encargado de relaciones públicas.

Un concepto clave de nuestro modelo es que el *riesgo* y la *oportunidad* forman parte de algo que varía continuamente. Esto no es nuevo: la gente asocia desde siempre riesgo y recompensa. Sin embargo, para saber cómo es esa relación debemos mirar al riesgo desde una perspectiva sistemática. El riesgo es la posibilidad de que se produzcan resultados negativos (por debajo de los esperados) y la oportunidad de que se produzcan resultados positivos (por encima de los esperados). Ambos casos son variaciones de un plan sistemático. En general, los resultados del riesgo negativo no son deseables, pero los resultados de una oportunidad positiva podrían también no serlo. Un restaurante con todas las mesas llenas que deba rechazar a clientes puede que pierda para siempre a esos posibles clientes.

**E**l sistema ideal sería mitigar los riesgos negativos y al mismo tiempo aprovechar las oportunidades positivas. ¿Los gerentes que consiguen al mismo tiempo control y flexibilidad valen su peso en oro?

Un segundo concepto clave es que, con el tiempo, cambia la naturaleza del riesgo y de las oportunidades. En el corto plazo, el riesgo se debe en gran medida a las variaciones en el siste-

ma: errores, omisiones, retrasos y fraudes que nos impiden conseguir nuestros objetivos. Estas amenazas tienen mucha importancia para la organización. Las oportunidades son pocas en el corto plazo, pues no hay tiempo para explorar totalmente las que pudiera haber. El efecto acumulado es posiblemente un resultado muy negativo.

**S**i dejamos de planificar en este punto, podemos crear sistemas de control elaborados y costosos para mitigar ese potencial negativo en el corto plazo. Muchos de nuestros sistemas de control interno surgidos de la excesiva atención al riesgo financiero actual, se refieren sobre todo a ese potencial negativo en el corto plazo. Lo que les falta a nuestros sistemas de control son medios para enfrentarnos al riesgo y a las oportunidades en el medio y largo plazo.

A medida que avanzamos entre esas variaciones sencillas del sistema (errores, omisiones, retrasos y fraudes), se producen riesgos que sólo se detectan a más largo plazo. Esos riesgos tienen que ver con la eficacia de los recursos en el medio plazo y la satisfacción de los clientes y votantes de la organización en el largo plazo. Además, cuando tenemos en cuenta el efecto del tiempo surgen otras oportunidades. En el medio plazo puede aumentar la eficacia de nuestros recursos, aunque en el corto plazo no tengamos tiempo de describir los efectos de las decisiones al hacer una inversión o un plan de conservación. En el largo plazo hay muchas oportunidades que ofrecen importantes rendimientos. Si sabemos cómo aprovecharlas, podremos explotarlas mejor.

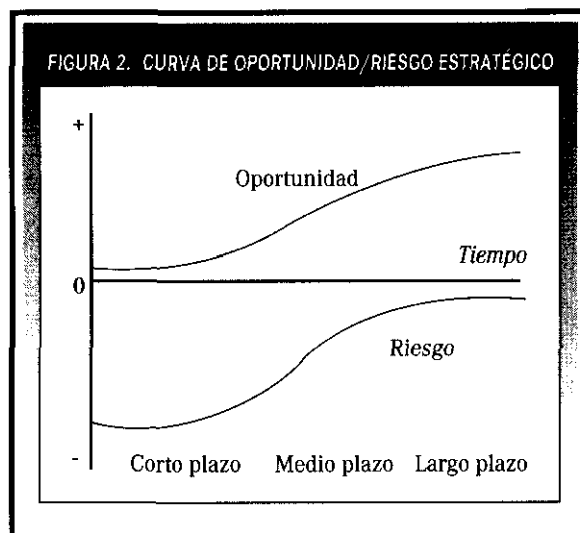
El efecto del tiempo sobre el riesgo y las oportunidades crea un escenario muy distinto en cada periodo. En el corto plazo el riesgo negativo supera a cualquier cosa que podamos hacer para aprovechar las oportunidades inmediatas. Si nuestro horizonte de planificación incluye valores a medio plazo para dos o tres periodos más allá de nuestro actual ciclo contable, tendremos mayor posibilidad de aprovechar mejor las oportunidades y más tiempo para planificar cómo mi-

tigar los riesgos que corren nuestros activos. En vez de dejarnos superar por un posible riesgo negativo, tendremos una situación de mayor equilibrio o incluso inclinada hacia las oportunidades positivas.

**L**os gerentes deben planificar, organizar, dirigir y controlar los sistemas de modo que refleje tanto el riesgo como las oportunidades. Basándonos en nuestro ejemplo de valorar más el riesgo negativo en el corto plazo, equilibrarlo a medio plazo e inclinar la balanza hacia los resultados positivos en el largo, hemos creado la distribución de la figura 2.

Hemos trazado los resultados posibles, positivos y negativos, de la influencia del riesgo y la oportunidad en una organización media a lo largo del tiempo. Algunas organizaciones tienen más posibilidades de riesgo que otras en determinados periodos, por que las curvas serían diferentes. La zona entre las dos curvas es lo que llamamos curva de oportunidad/riesgo estratégico. Esta curva es un modelo eficaz de planificar sistemas de control para estudiar tanto el riesgo como las oportunidades en distintas perspectivas de tiempo.

Con un modelo como el de la curva de oportunidad/riesgo estratégico, los directivos tendrán una mejor visión estratégica de la relación del control y la gerencia de riesgos con el tiempo.



## **GERENCIA INTEGRADA DE RIESGOS EN LA PLANIFICACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES**

El objetivo del análisis de riesgos es tomar las mejores decisiones sobre lo que vamos a hacer en un mundo de incertidumbres. En la planificación estratégica y operativa, la alta dirección y /o el consejo de administración fijan los objetivos de la organización para conseguir sus fines estratégicos. Después se identifican, miden y se asignan prioridades a los riesgos que pueden impedir la consecución de esos objetivos y se establecen los controles (estructuras, acciones, políticas, procedimientos y similares) para mitigar esos riesgos y asegurar la consecución de los objetivos.

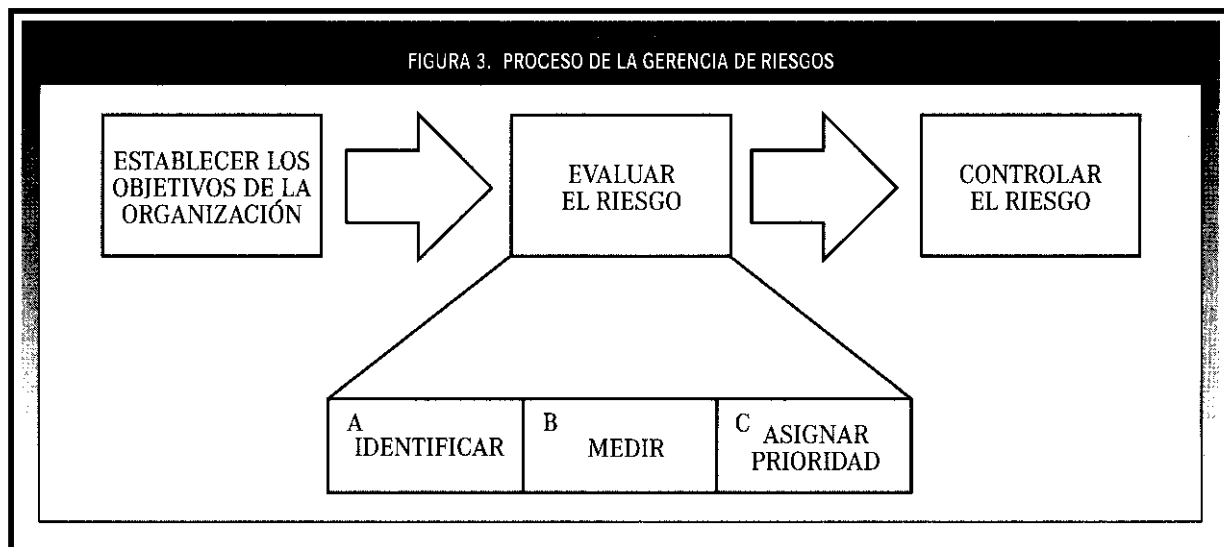
Esta secuencia es válida para la planificación estratégica (a nivel de la organización) y la toma de decisiones hasta las tareas individuales. Prácticamente todos los que toman las decisiones utilizan este modelo, aunque no siempre de modo explícito ni con tanto rigor como nuestra explicación podría sugerir. Las organizaciones que inte-

gran en su funcionamiento un modelo sencillo de toma de decisiones, suelen tener pocas sorpresas en general. Es muy importante que la evaluación del riesgo y la gerencia de riesgos se integren en el proceso de gerencia del negocio y no se dejen en manos de especialistas.

**U**n enfoque multi-etápico de identificación del riesgo nos da una visión favorable para tomar decisiones estratégicas y operativas. Este enfoque trata de captar todos los riesgos importantes en las operaciones de gerencia que podrían afectar materialmente a la consecución de los objetivos de la organización, en este caso, pública. Los riesgos que hay que identificar son:

- **Riesgo político:** El riesgo de que el diseño de la política sea insuficiente, con la consecuencia de que las políticas no permitirán alcanzar los objetivos del Gobierno.
- **Riesgo operativo:** El riesgo de que la implementación de la política sea deficiente, con la consecuencia de que esas políticas no servirán para alcanzar los objetivos del Gobierno.
- **Riesgo fiscal:** El riesgo de que las deficiencias en el control del gastos o de los ingresos influyan negativamente en la consecución de los objetivos del Gobierno.

FIGURA 3. PROCESO DE LA GERENCIA DE RIESGOS



- **Riesgo de la imagen:** El riesgo de que una pérdida de confianza en el Gobierno pueda afectar negativamente a los recursos y programas y, en consecuencia, impedir que se alcancen los objetivos del Gobierno.

La identificación del riesgo en estas cuatro áreas estratégicas (política, operativa, fiscal y de imagen) exige una combinación de herramientas como evaluación del entorno, análisis de la exposición y diversas hipótesis de amenaza que, en conjunto, aseguran una cobertura y una identificación total de las fuentes concretas de riesgo. El producto final de identificación de riesgos será una lista de riesgos, cada uno de los cuales irá asociado de algún modo al cumplimiento de los objetivos de la organización (resultados), diseñados de modo que se cumplan los fines de la organización en el periodo estudiado. Esas mismas herramientas se utilizarán para evaluar el riesgo a nivel de proyecto en cada una de las cuatro áreas estratégicas.

Por último, debe hacer una gerencia de riesgos desde el proyecto hasta cada una de las etapas. Los principios de la gerencia de riesgos tienen que formar parte de las tareas de cada uno y practicarse como parte de las obligaciones diarias del cargo. La integración de la gerencia de riesgos en las tareas de cada puesto de trabajo no requiere que las herramientas y métodos sean los mismos, sino que más bien exige un concepto común y un compromiso de principio para controlar el riesgo.

## ESTADO DE LA CUESTIÓN: RESUMEN

A continuación resumimos algunos de los principales resultados de nuestra investigación hasta la fecha:

### 1. De los riesgos a las oportunidades

Las raíces de la gerencia de riesgos son asegurar y proteger los activos contra los riesgos.

Nuestra investigación ha observado una clara tendencia a ampliar el ámbito de la gerencia de riesgos de modo que, además de las amenazas, incluya las oportunidades. Los gerentes de riesgos se han de centrar más en tratar con los riesgos y la oportunidad a nivel estratégico y operativo de toda la organización que en financiar los riesgos a través del seguro.

Se están diseñando nuevos métodos para presentar la información de riesgos de forma más útil para los altos directivos. Como esa información se refiere tanto a las amenazas como a las oportunidades, se está convirtiendo en una herramienta importante para la toma de decisiones a todos los niveles de la organización.

### 2. De los activos «duros» a los «duros + blandos»

La gerencia de riesgos se está ampliando a todos los activos y valores de la organización, incluso los que no aparecen en el balance. Además de la gerencia tradicional del riesgo financiero y físico, hay otros dos nuevos riesgos: el del comportamiento y el de la imagen.

Las implicaciones de esta ampliación de cobertura de los activos son que las nuevas formas de gerencia de riesgos requerirán capacidades adicionales que serán difíciles de encontrar en un solo individuo. Cada vez son más organizaciones que contemplan la gerencia de riesgos como un tema de equipo, incluso de ayuda externa. Los temas a tratar son demasiado complejos para dejarlos en manos de héroes individuales.

Otra área relacionada con este tema es el uso cada vez más amplio de la tecnología como herramienta clave para ayudar al gerente de riesgos a reunir, analizar y comunicar los complejos temas de la gerencia de riesgos en las modernas organizaciones.

### 3. La identificación es la clave

El proceso clave del análisis de riesgos es identificar todas las fuentes de riesgos materiales que

# ESTUDIO

FIGURA 4. ACTIVOS EMPRESARIALES

Activos duros		Activos blandos	
Financieros	Físicos	Humanos	Intangibles
Gerencia del riesgo financiero	Gerencia del riesgo físico	Gerencia del riesgo de comportamiento	Gerencia del riesgo de fama

puedan afectar a los resultados. En la mayoría de los casos, la evolución gradual de la organización presenta pocas fuentes adicionales de riesgo, pero en tiempos de cambio rápido pueden surgir más fuentes.

**E**l gerente de riesgos tiene que evaluar anualmente los cambios producidos en el entorno y cualquier cambio que hubiera habido en la naturaleza o composición de los activos de la organización. El principal problema es generar suficientes ideas como para que permitan descubrir todos los riesgos razonables e importantes.

La identificación de los riesgos se debe hacer siguiendo estos tres métodos:

- **Evaluación del entorno:** Basándose en el conocimiento de las operaciones de la organización, considerar los cambios probables en el entorno e identificar sus posibles consecuencias. Algunos ejemplos de esos cambios son:
  - a) Económicos: Posibles cambios en la economía en general que afecten a los niveles de precios y de empleo.
  - b) Políticos: Posibilidad de que las decisiones del Gobierno puedan afectar materialmente a la naturaleza y alcance de los programas de la organización.
  - c) Votantes (Clientes): Cambios en las necesidades y deseos de los votantes/clientes y cambios demográficos en el entorno humano de la organización.
  - d) Competencia: Competencia por los recursos (fondos, personas con capacidad

gerencial), bien del sector privado o del propio sector público.

- e) Tecnología: Cambio en la oferta y la demanda de tecnología, en la información y sus efectos en los programas.
- f) Proveedores: Cambio en la oferta de trabajo y en la acción de los sindicatos que puedan limitar o ampliar las oportunidades y opciones de las operaciones de la organización.
- g) Legislación: Cambios pendientes en la legislación que puedan tener un efecto legal o material sobre las operaciones.
- h) Físicos: Cambios en el lugar, cambio de lugar, el tiempo, los terrenos y accesos que puedan afectar materialmente a las operaciones.

- **Evaluación de la exposición:** Basándose en el conocimiento de los recursos de la organización, considerar las posibles consecuencias sobre los activos de:
  - Tamaño o valor.
  - Tipo (*financieras, físicas, humanas, intangibles/información*).
  - Portabilidad /accesibilidad.
  - Situación.
- **Hipótesis de amenazas:** Definir los hechos difíciles de medir, de baja probabilidad pero grandes consecuencias como catástrofes naturales, sabotaje, terrorismo y fraude. Describir en detalle la hipótesis más probable de las reacciones a esos acontecimientos, puede ayudar a descubrir los puntos flacos en el sistema de gerencia de riesgos.



#### 4. Lo más difícil es medir

Un problema muy importante sigue siendo la medida del riesgo. Aunque la mayoría de los expertos utilizan en la evaluación del riesgo una mezcla de métodos cuantitativos y cualitativos, no hay un método sencillo que constituya un modelo generalmente aceptado de gerencia de riesgos. El ordenador personal ha hecho que la tecnología sea más accesible, pero los modelos matemáticos del caos y las teorías de la catástrofe están fuera del alcance de la mayoría de esos expertos. Otros modelos son demasiado simples para reflejar las discontinuidades u ocultan hipótesis subjetivas en forma de ponderaciones y ratios para poderlos llamar verdaderos modelos cuantitativos.

Los modelos cualitativos puros son útiles para la planificación estratégica y la evaluación de los riesgos se puede hacer con herramientas estadísticas, sobre todo cuando hay muchos datos. El problema del análisis es que, a nivel de proyecto o programa, esos datos son escasos. Al final, lo que cuenta es el buen ojo profesional.

#### 5. Es necesario planificar la comunicación de los riesgos

Es necesario planificar la comunicación de los riesgos, sobre todo en las organizaciones pertenecientes al sector público. Abundan los ejemplos de organizaciones, tanto públicas como privadas, que se encuentran ante hechos repentinos e inesperados y se encuentran de golpe con la necesidad de comunicar al público los riesgos y las posibles consecuencias de esos hechos. Las organizaciones que mejor llevan la gerencia de riesgos incluyen la comunicación del riesgo como parte importante de sus funciones.

Planificar la comunicación de los riesgos incluye contar con equipos de respuesta a la crisis, planificar las posibles hipótesis y evaluar los planes de emergencia. La planificación de la comunicación de los riesgos es una función de la gerencia de riesgos para la evaluación y control del riesgo.

## LA NORMA AUSTRALIANA/ NEOCELANDESA DE GERENCIA DE RIESGOS (AS/NZS 4360,1995)

Es la norma oficial de gerencia de riesgos aprobada por los comités de normas de Australia y Nueva Zelanda y adaptada por sus gobiernos como base para la política pública y los procedimientos.

Según esta norma, el proceso de implementación de la gerencia de riesgo tienen seis pasos:

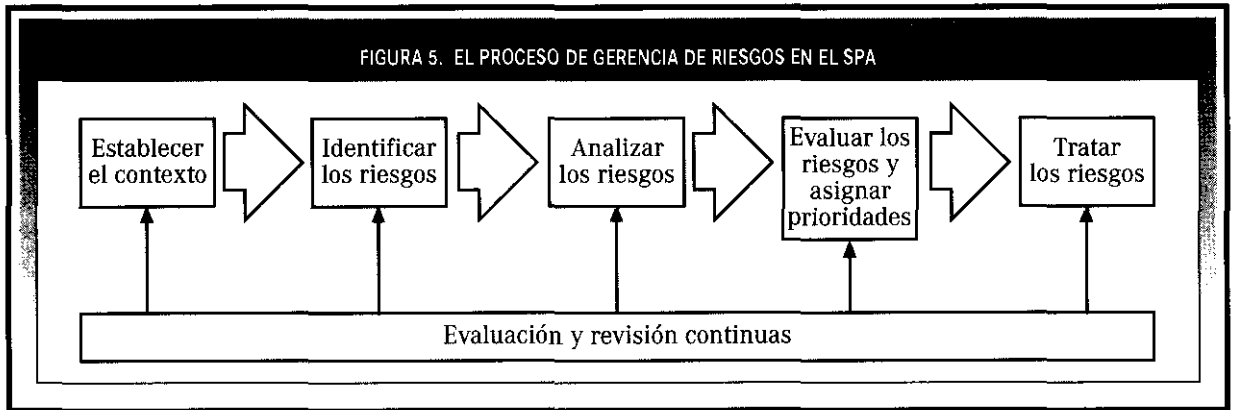
1. Apoyo de la alta dirección.
2. Desarrollo de la política de la organización.
3. Comunicación de la política.
4. Gerencia de riesgos a nivel de la organización.
5. Gerencia de riesgos a nivel de programas, proyectos y equipos.
6. Evaluación de los resultados y revisión.

Esta es la primera norma de su clase en el mundo.

#### El Servicio Público Australiano (SPA) y la gerencia de riesgos

Sin duda, el proceso de gerencia de riesgos más avanzado del mundo en el sector público es el del SPA. Dicho proceso se basa en la norma conjunta sobre gerencia de riesgos AS/NZS 4360 de 1995. Los observadores han dicho que el principal factor de desarrollo de esa norma era la complejidad de las operaciones del Gobierno.

El Management Advisory Board y el Management Improvement Advisory Comité de Australia publicaron en julio de 1995 un borrador en el que se definían las líneas generales de gerencia de riesgos en el Servicio Público Australiano.



Esas orientaciones hacen hincapié, en la gerencia de riesgos partiendo del análisis, pasando por el diseño y llegando a la implementación de una política, programa o proyecto. Las orientaciones especifican un enfoque en cinco pasos con una supervisión constante a lo largo de todos ellos.

La gerencia de riesgos es una tarea de todos y se debe producir a todos los niveles, desde cada individuo hasta su organismo, programa y la política en general.

Las orientaciones son muy amplias, para que cualquier tipo de organismo gubernamental pueda adaptar las técnicas a su propia cultura y posibilidades. Además de ofrecer consejos sobre las posibles fuentes de riesgo, la norma ofrece orientación sobre distintos métodos cuantitativos y cualitativos de analizar los riesgos. Algunos organismos gubernamentales han tomado esas orientaciones como base para desarrollar un documento para su propio departamento. Las orientaciones dan incluso instrucciones para ese tipo de adaptación:

- Conseguir el apoyo de la alta dirección. Desarrollar una filosofía y una conciencia a nivel de la alta dirección.
- Desarrollar una política del organismo. Documentar un marco de gerencia de riesgos.
- Establecer la infraestructura de gerencia de riesgos del organismo: crear una red de responsabilidades a todos los niveles, ofreciendo formación y apoyo para «asegurar que los programas de evaluación y revisión inter-

nas, y de auditoría interna, tienen en cuenta la política de gerencia de riesgos del organismo cuando evalúen su rendimiento».

- Gerenciar los riesgos a nivel del organismo: establecer un proceso de gerencia de riesgos e integrarlo con los de planificación y gestión estratégicas.
- Gerenciar los riesgos a nivel de programas, proyectos y equipos.
- Supervisar y revisar continuamente todas las tareas.

## LA GERENCIA DE RIESGOS EN EL SECTOR PÚBLICO EN LA PRÁCTICA

La gerencia de riesgos en el sector público se ha centrado en el pasado, y en gran medida, en la mitigación de los riesgos:

- La salud y la seguridad en el puesto de trabajo.
- La sanidad y la seguridad de las fuentes públicas de alimentos y bebidas.
- La seguridad en los lugares de recreo.
- La seguridad en las redes de transporte.
- Estudios de impacto ambiental.

Más recientemente, sobre todo desde que ha aumentado la volatilidad de los ciclos mundiales de inflación-recesión, se ha añadido a esa lista el riesgo financiero. Los gobiernos locales y regionales, los grandes programas nacionales e incluso toda la política nacional ha visto que sus planes y programas se veían interrumpidos o seriamente reducidos por las sorpresas fiscales.

Actualmente los gerentes del sector público están muy ocupados «reinventando» el Gobierno mediante reestructuración del sector público para equipararlo en competitividad a los servicios del sector privado. Esa comparación es indirecta, mediante las referencias o la «empresarización», o directa mediante la privatización o los concursos.

## DESARROLLO EN ESTADOS UNIDOS

En Norteamérica, los sectores de la sanidad, seguridad y medio ambiente están dominados por los métodos de análisis probabilísticos de riesgos, seguramente por la gran abundancia de científicos en esas especialidades. Esos métodos se han incorporado a menudo a la práctica política. El factor que disparó la evaluación de los riesgos en el sector público fue la proliferación de centrales nucleares. Los encargados de regular la industria nuclear adoptaron los modelos probabilísticos de las fuerzas armadas (que utilizaban para simular guerras), concretamente los árboles de fallos y de eventos (cadenas de probabilidades y resultados) o la llamada simulación de Monte Carlo.

El punto débil de este tipo de análisis de riesgos es su incapacidad de verificar la adecuación y precisión de los datos y cuantificar la vida y la salud. Se han hecho varios estudios matemáticos interesantes para valorar la «contaminación visual» causada por las líneas de alta tensión que atraviesan los bosques de Canadá, pero tienen el mismo valor que los estudios del número de ángeles que pueden bailar sobre la copa de un pino.

La subjetividad de esos estudios es tal que, con los mismos datos, la empresa canadiense propietaria de las líneas y los ecologistas sacan conclusiones totalmente distintas.

**D**e modo parecido, los estudios estadounidenses sobre seguridad del tráfico hablan de «micromuertes» y «micromorbilidad» (fracciones de muertos o heridos por hora o kilómetro). Nadie se muere un poco, a pesar de lo que puedan decir los matemáticos.

Por el contrario, el estado de Texas ha incorporado en todos sus organismos públicos un proceso de evaluación y gerencia de riesgos. El alcance de esta aplicación es muy vanguardista, pues incluye consideraciones de gerencia de riesgos en los recursos humanos y en la cultura del trabajo, así como en el entorno físico.

Después se ha escrito mucho sobre la gerencia de riesgos en el Gobierno por el caso de la bancarrota del Condado de Orange, California, como consecuencia de su especulación con derivados financieros. Ese fue sólo uno de los casos más difundidos, pero hay otros muchos gobiernos locales y regionales que han perdido millones de dólares públicos por su mala política de inversiones. La razón fundamental de ese desgraciado resultado por invertir en derivados es que ni los gobiernos locales ni los regionales se preocupan en general del riesgo de los negocios, fuera del riesgo financiero.

Tras los grandes escándalos financieros del Departamento de Defensa y del Housing and Urban Development (HUD) de Estados Unidos en 1990, la Auditoría General de ese país empezó a estudiar las áreas de «alto riesgo» en la administración nacional. En 1992 se habían identificado y comunicado al Congreso 17 programas gubernamentales incluidos en la documentación de la transición a la presidencia de Bill Clinton en 1992, en tres campos principales:

- Préstamos y seguros (banca, atención médica, pensiones, etc.).
- Contratos (empresas que hacen negocios con el Gobierno).
- Temas contables (gestión de los activos públicos).

Tras la catástrofe del cohete Challenger, la National Aeronautics and Space Administration (NASA) dio más importancia al análisis formal de riesgos y la Office of Environmental Policy ha publicado recientemente un documento de necesidades específicas para las «herramientas de política científica» que necesita dicho organismo y otros grupos de la administración, en el que se incluían dos herramientas de gerencia de riesgos:

- Desarrollar métodos para la evaluación integrada de los riesgos.
- Desarrollar métodos para la caracterización eficaz de las evaluaciones y la incertidumbre.

Resumiendo, Estados Unidos tiene algunos puntos de excelencia en este campo a nivel local y regional, mientras que la mayoría de los gobiernos locales siguen pegados al antiguo paradigma de que riesgo es igual a azar o a fondos perdidos.

## LA GERENCIA DE RIESGOS PÚBLICOS EN EL REINO UNIDO Y EUROPA

Como en muchos otros países, el empuje inicial a la gerencia de riesgos en el Reino Unido viene de los campos de la sanidad y la seguridad. El National Health Service (NHS) británico publicó en 1993 un modelo especialmente global de gerencia de riesgos operativos, basado en un modelo de gestión de la calidad.

El NHS considera en ese documento el riesgo como «desgracia o pérdida», y no como pérdida y oportunidad. No obstante, el sistema de gerencia de riesgos desarrollado por el NHS va más allá del que han puesto en práctica otros organismos gubernamentales. Su punto de vista es que la gerencia de riesgos es la práctica «activa» de reducir el coste de los riesgos mediante:

- Prácticas más seguras.

- Sistemas de trabajo más seguros.
- Instalaciones más seguras.
- Mayor consciencia del peligro y la responsabilidad por parte de las personas.
- El modelo del NHS incluye las decisiones de financiación como consideración importante sobre aceptar el riesgo o transferirlo (mediante el seguro).

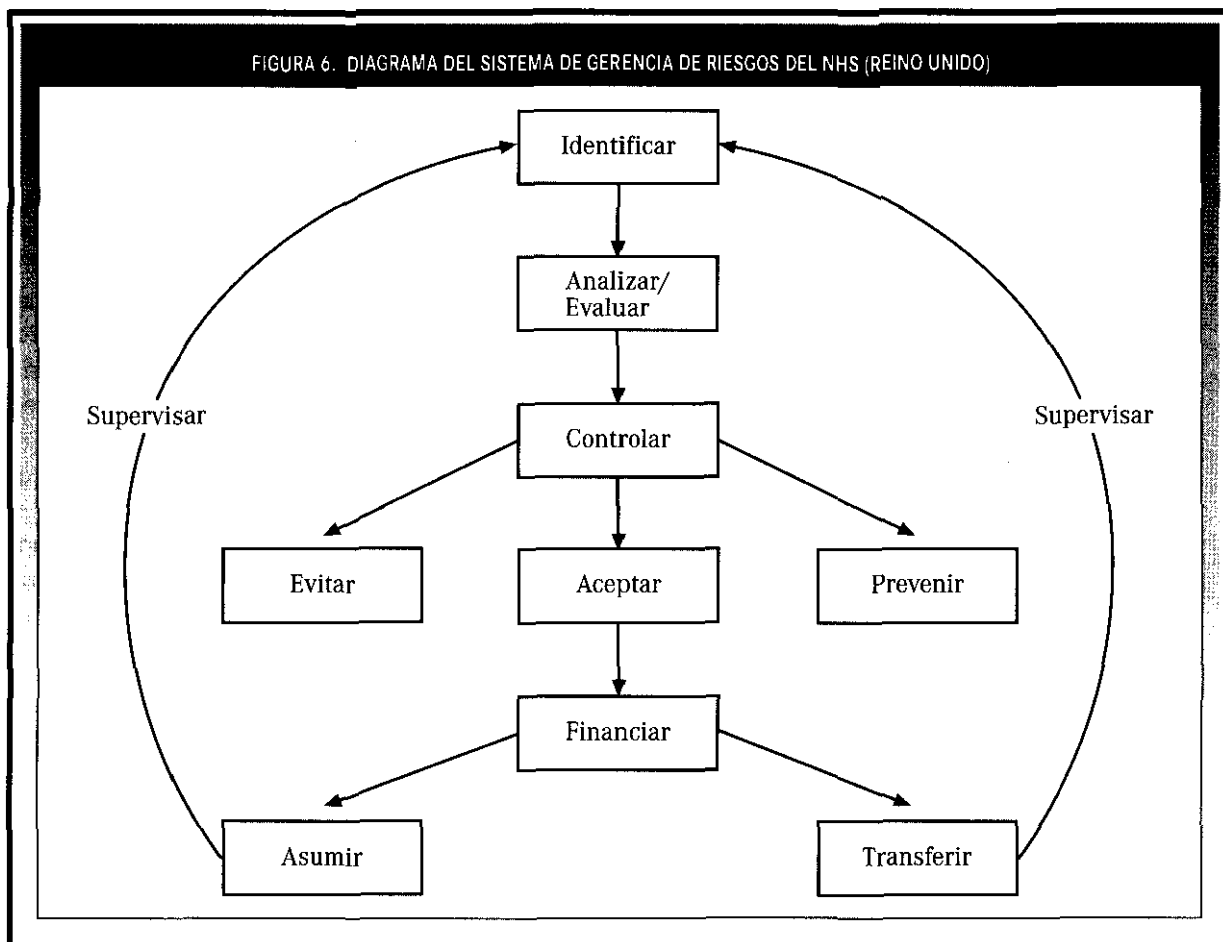
Para poner en marcha este modelo de gerencia de riesgos, el NHS sugiere:

- Nombrar al Director Ejecutivo como último responsable de la gerencia global de riesgos en una organización.
- Nombrar un gerente de riesgos para que el proceso funcione.
- Integrar la gerencia de riesgos en la gerencia general de la organización, creando un equipo de gerencia de riesgos.
- Establecer enlaces con otros grupos interesados en la gerencia de riesgos como el director de compras, el director de prevención contra incendios, el auditor interno, etc.

En un libro publicado recientemente se describen las buenas prácticas de evaluación de riesgos para los trabajadores de la sanidad pública. Cada vez hay mayor preocupación en todo el mundo por evaluar los riesgos en el puesto de trabajo y esas prácticas significan proteger al organismo, al personal de atención sanitaria, al cliente/paciente y a la comunidad en general de los daños que puedan surgir en la prestación del servicio sanitario. El enfoque de este libro no es tan amplio como el de las directrices del NHS, pero es interesante ver cómo se está extendiendo la preocupación por la evaluación de los riesgos a campos como la sanidad pública.

**E**n nuestro estudio hemos encontrado otros ejemplos de gerencia de riesgos en Europa, sobre todo en el campo de la protección del medio ambiente. La Dirección General de Petróleo del Gobierno noruego publicó en 1981 unas orientaciones de evaluación de riesgos de las plataformas petrolíferas. En 1985 el Gobierno holandés publicó otras orientaciones similares, referidas esta vez a la protección del medio ambiente.

FIGURA 6. DIAGRAMA DEL SISTEMA DE GERENCIA DE RIESGOS DEL NHS (REINO UNIDO)



En la prensa europea se han publicado recientemente bastantes artículos comunicando los riesgos ecológicos por parte del sector público, posiblemente por la participación cada vez mayor de los partidos ecologistas en los gobiernos europeos.

## LA GERENCIA DE RIESGOS EN NUEVA ZELANDA

Gran parte de la gerencia de riesgos consiste en entender los posibles riesgos y sus consecuencias, aunque «posibles» es un término difícil de vender a

mucha gente. Hasta la catástrofe de Cave Creek, el Gobierno neocelandés no tenía ningún método global y sistemático de gerencia de riesgos. Es decir, no se daban las condiciones para poner en marcha un plan de ese tipo, pues la Corona no era responsable de negligencia como pudiera serlo cualquier empresa privada y, hasta hace poco, tampoco estaba obligada a cumplir las normas locales de seguridad.

Los departamentos de auditoría interna de los distintos ministerios de Nueva Zelanda revisaron la prioridad de los riesgos, pero fuera de esa auditoría no se hizo una consideración general de riesgo. Como sucede con otras muchas cosas de la vida, hizo falta una gran catástrofe para que los ministerios empezaran a interesarse por los posibles riesgos del sector público.

Desde abril de 1995 el Gobierno ha ampliado rápidamente su capacidad de gerencia de riesgos mediante la investigación, proyectos especiales y el concurso de expertos de fuera. Ello ha llevado a la puesta en marcha de diversas iniciativas:

- El Ministerio de la Conservación ha desarrollado un enfoque global de gerencia de riesgos que abarca los riesgos estratégicos, de proyectos y la integración de los riesgos operativos con su programa de sanidad y seguridad.
- La Comisión de Servicios Estatales ha participado en varios estudios importantes de buenas prácticas de otros países y del sector privado, con el fin de crear un marco de gerencia de riesgos que sirva de base a todos los organismos. El borrador de documento se sometió a la consideración de varios grupos profesionales y, una vez recibidos los comentarios, se revisará totalmente. El documento se basa en el modelo del Servicio Público Australiano que tuvo tanto éxito y que, como hemos visto, se basa a su vez en la norma AS/NZS 4360 de 1995.
- Otros ministerios han comenzado a hacer estudios de gerencia de riesgos (para satisfacción de las consultoras locales), la mayoría de los cuales se basan también en esta norma.

## UNA DOCENA DE PREGUNTAS A LOS ALTOS EJECUTIVOS

1. ¿Sabe usted en qué fase de crecimiento se encuentra su organización? ¿Hay diferentes partes que crecen a distinta velocidad y sabe usted por qué?
2. ¿Ha identificado usted qué acontecimientos externos tienen influencia en su organización y cuáles pueden ser los factores clave?
3. ¿Anima a su personal a que detecte los posibles cambios en los principales factores externos que puedan significar un cambio en su organización?
4. ¿Incluye en su hipótesis de riesgo todo lo que esté relacionado con usted formal o informalmente, oficial o no oficialmente o simplemente que lleve su nombre (socios, concesionarios, asociaciones, proveedores/agentes, organizaciones sin fines de lucro)?
5. ¿Cómo anima usted a su personal a que «piense de manera distinta»?
6. ¿De qué información dispone usted cuando toma decisiones o plantea proyectos importantes? ¿Incluye esa información el punto de vista de otros interesados?
7. ¿Considera su organización la información como un activo? ¿La clasifica por tipos según su valor? ¿Saben todos el valor que tiene cada tipo de información?
8. ¿Con qué frecuencia realiza usted una evaluación formal del riesgo estratégico o ambiental con su personal? ¿Con quién comparte esa información?
9. ¿Tiene usted un buen inventario de todos sus activos físicos (terrenos, edificios, equipos y vehículos), tanto si están como si no están «en los libros»?
10. ¿Qué valor atribuye usted a sus activos humanos (conocimiento, formación, experiencia) y cómo incorpora esos valores a su proceso de toma de decisiones?
11. ¿Está su personal entrenado para responder a los riesgos y comunicarlos? ¿Tienen normas y procedimientos para la comunicación de los riesgos?
12. ¿Cuándo fue la última vez que hizo un simulacro de accidente grave; probó el plan de continuidad de su empresa o puso a prueba su centro de respuesta a las crisis?