

Administración del Riesgo:

Un mismo Objetivo, distintos Países, distintos enfoques de Control



Werner Haerberle Nicholson

Gerente de Riesgos Estructurales, de Mercados y Fiduciarios de BBVA Continental; ingeniero comercial de la Universidad del Pacífico (Santiago, Chile); licenciado en Administración de Empresas.

1. INTRODUCCIÓN

¿Cuál debe ser el rol que cumplen los controles en la empresa? ¿Son los controles un fin por sí mismos o solo son un medio que debería apuntar a lograr apoyar que exista un adecuado ambiente de control, pero en conjunción con una búsqueda de un esquema de control menos intrusivo, que disuada del engaño, del fraude, pero que busque potenciar el negocio? Muchas veces, los que diseñan los controles olvidan que el control existe, porque existe el negocio, y lo que buscan los controles o los marcos de control es permitir asegurar que los objetivos del negocio sean

La **administración del riesgo** (...) es un **proceso aplicado** en el establecimiento de la estrategia y diseño de identificación de eventos potenciales que **pueden afectarla** (...).

cumplidos sin sorpresas. Es cierto que, a veces, las restricciones nos las impone el entorno en el que desarrollamos el negocio, pero también nuestras propias percepciones.

2. ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS O ERM

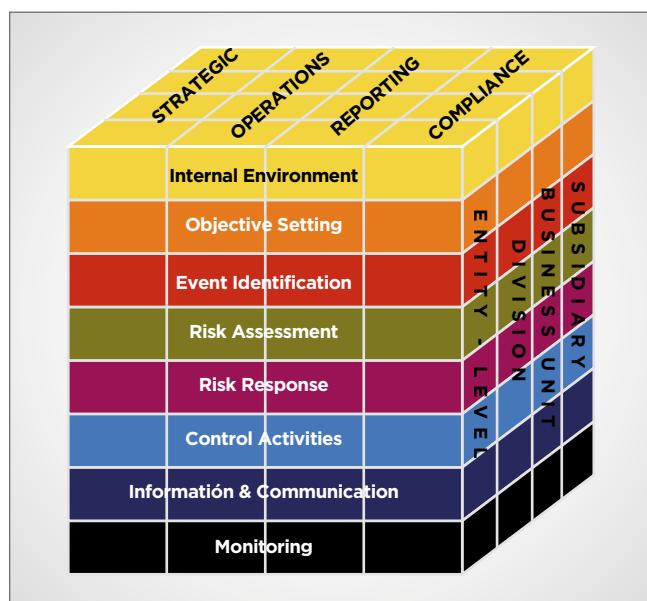
Vamos a utilizar como referencia el *Enterprised Risk Management - Integrated Framework* de Coso, que define la administración o gestión integral de riesgos (ERM) de la siguiente forma: “Es un proceso efectuado por el Directorio, la Gerencia y otros miembros del personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a lo largo de la organización, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectarla y administrar riesgos de acuerdo a su apetito de riesgo, de modo de proveer seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos de la organización” (Pricewaterhouse Coopers 2004).

“La Gestión integral de Riesgos considera las siguientes categorías de objetivos:

- Estrategia - Son objetivos de alto nivel, vinculados a la visión y misión empresarial.
- Operaciones - Son objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de los recursos.
- Información - Son objetivos vinculados a la confiabilidad de la información suministrada.
- Cumplimiento - Son objetivos vinculados al cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables” (Pricewaterhouse Coopers 2004)

Asimismo, existen ocho elementos interrelacionados que son el ambiente interno, la fijación de objetivos, la identificación de riesgos, la evaluación de los riesgos, el tratamiento de los riesgos, las actividades de control, información y comunicación, y el monitoreo.

Gráfico 1. Estructura del cubo Coso



Fuente: Coso (2004)

Por último, se debe considerar que todo este proceso se da a nivel agregado de la entidad y a nivel de las distintas divisiones, unidades y subsidiarias que tenga esta.

Lo interesante es matizar que hay distintas maneras de encarar el tratamiento de los riesgos con efectos distintos, aunque en una primera mirada no pareciera ser así. Muchas veces, el ambiente de control del entorno afecta el diseño de los controles y nuestra percepción de los riesgos. Tomemos un ejemplo para ilustrar el punto. De acuerdo con Línea 1 del Metro de Lima (2015), la misión de la institución es la siguiente: “Somos una organización con un equipo humano competente y comprometido, dedicada a la operación de la Línea 1 del Metro de Lima, que brinda un servicio integral de transporte para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes y contribuir al desarrollo de la ciudad”. Por su parte, la visión plantea: “En el 2021 ser reconocidos como el operador de transporte más confiable, moderno y seguro, generador de desarrollo sostenible y cultura ciudadana, orgullo del Perú” (Metro de Lima 2015).

Por motivos de espacio, no vamos a abordar ejemplos de todos los tipos de objetivos y controles. A un nivel estratégico, podríamos inferir que, entre sus objetivos, debería figurar transportar de manera eficiente a sus clientes, pero con un cobro que ayude a la sostenibilidad del sistema. Posiblemente, desde el punto de vista de fluidez de los clientes por las plataformas para ingresar y salir de los trenes, el mejor método sería que no haya barreras de ningún tipo. Sin embargo, nos topamos con un problema: probablemente, un porcentaje elevado de los clientes no pagarían por realizar el viaje. Por ello, aunque perjudiquemos el flujo de ingreso y salida a las plataformas, existe personal de seguridad en los accesos y salidas, y barreras físicas activadas con el ticket o tarjeta.

En este caso, uno podría pensar que la misión y visión de otras instituciones similares -por ejemplo, el Metro de Berlín-, y sus objetivos en sus distintos niveles no deberían ser radicalmente diferentes; sin embargo, existe poco personal de seguridad en las estaciones, y no existen barreras en los accesos ni salidas. La forma como ellos han encarado el tratamiento de este riesgo es con unas máquinas validadoras en el ingreso de los andenes y los tickets son válidos por tiempo (24 horas, 1 semana). Una vez marcada la hora de inicio del servicio en el ticket, empieza a correr el tiempo.

La pregunta que cabría hacerse es por qué no hay un alto número de viajeros que no pagan. El control para evitar esta situación radica en tener multas elevadas por viajar sin ticket válido o validado,

y tener suficiente cantidad de inspectores para que la gente perciba que existe un riesgo real y suficientemente alto de ser detectado, y verse obligado al pago de la multa. Claramente, en el Metro de Berlín, buscan privilegiar que el flujo hacia los andenes y los trenes sea lo más limpio posible, bien sea para facilitar la fluidez del servicio o incluso debido a los riesgos que pueden conllevar las barreras ante ciertas situaciones de peligro (huida de gran cantidad de público ante un incendio).

En el caso de la Línea 1 del Metro, en el análisis que esta institución ha realizado, posiblemente no se ha considerado tan relevante para sus otros objetivos la fluidez de los accesos y salidas, y tampoco el riesgo que podría implicar ante ciertas situaciones extremas el tener barreras físicas en las entradas y salidas. Adicionalmente, se debe recalcar que el ambiente de control del país en el caso de la Línea 1 del Metro de Lima puede que también se constituya como una dificultad adicional para poder llevar a cabo un esquema con multas a los infractores cuando, en la práctica, en muchos casos, la autoridad tiene problemas para ser respetada.

3. CONCLUSIONES

A partir del análisis realizado en este artículo, se observa que entidades con objetivos estratégicos aparentemente muy parecidos y ante escenarios de riesgo muy semejantes –como las definiciones del control en la evaluación de riesgo que cada

*El control radica en tener multas elevadas por viajar sin ticket (...) y tener suficiente cantidad de inspectores para que la gente perciba que **existe un riesgo real.***

entidad haya efectuado y a las condicionantes– exponen un diseño del control muy diferente para un mismo problema, debido a las divergencias entre los entornos en los que dichas instituciones se encuentran.

Mientras la Línea 1 del Metro de Lima opta por poner barreras físicas en los accesos y salidas para evitar los polizontes, el Metro de Berlín opta por dejar dichos accesos libres, poner validadores de tickets y controlar mediante sanciones monetarias, con controles efectuados por inspectores que suben a los trenes con cierta frecuencia para que exista una percepción de riesgo de sanción. Cabe anotar que suponemos que el ambiente de control del país –es decir, la institucionalidad– podría haber condicionado a la Línea 1 del Metro de Lima a no ir por la vía de las sanciones ante la dificultad de su implementación.

Bibliografía

- COSO
2004 *Enterprise Risk Management - Integrated Framework. September 2004.* Consulta: 1 de agosto de 2016.
http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf
- METRO DE LIMA - LÍNEA 1
2015 “Quiénes somos”. *Línea 1 Metro de Lima.* Consulta: 1 de agosto de 2016.
<http://www.lineauno.pe/quienes-somos>
- PRICEWATERHOUSE COOPERS URUGUAY
2004 *Enterprise Risk Management - Integrated Framework. Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos.* Consulta: 1 de agosto de 2016.
<http://www.theia.org/chapters/pubdocs/263/ERM.pdf>
- SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP (SBS)
2008 *Resolución SBS N° 037-2008. Reglamento de la Gestión Integral del Riesgo.* Lima, 10 de enero. Consulta: 1 de agosto de 2016.
http://www.sbs.gob.pe/app/pp/INT_CN/Paginas/Busqueda/BusquedaPortal.aspx