



PAÍS

Crédito: Agencia Uno

21 agosto, 2024

Ricardo Toro, exjefe de Onemi: “Una empresa de servicios no puede enfrentar un apagón sola”



Por : Carlos Saldivia
Periodista de El Mostrador

VER MÁS +



“Muy pocas empresas de servicios esenciales desarrollan medidas de mitigación para atenuar los impactos de interrupción del suministro y no se observa a empresas que tengan diseños o planes para garantizar que se adaptarán a futuros escenarios”, señala Ricardo Toro a El Mostrador.

Como si fuera una especie de profecía, Ricardo Toro Tassara, el hombre que fue director y rostro de la Onemi entre 2010 y 2022, y bajo la gestión de cuatro Presidentes de la República, antes de “pasar a retiro” por segunda vez, en noviembre de 2022, advirtió al Ejecutivo de dos amenazas potenciales: la necesidad de invertir en capacidad de respuesta a incendios forestales y que las empresas suministradoras de servicios esenciales, como agua, luz y gas, no eran capaces de enfrentar un *blackout* sin ayuda del Estado.

Lo primero adquirió notoriedad para los incendios de la Región del Biobío en 2023. Lo segundo, quedó de manifiesto hace un par de semanas, cuando un temporal dejó sin electricidad a más de un millón de personas en todo el país.

“Las empresas de servicios esenciales disponen de un modelo de gestión que aborda los riesgos que pueden afectar la continuidad de sus suministros (...). Según nuestra experiencia, hay un abanico de situaciones que hacen que se vaya presentando un comportamiento muy diverso entre las empresas de servicio. Algunas con una gestión muy fortalecida y otras con bastantes vulnerabilidades. No todas las empresas hacen una construcción del ciclo de la resiliencia, es decir, la capacidad de adaptarse y recuperarse frente a situaciones adversas o crisis, manteniendo funcionamiento adecuado”, señala al analizar el apagón de hace 10 días.

El también general en retiro del Ejército y excomandante en Jefe de la Misión de Paz de la ONU en Haití, donde gestionó la emergencia del terremoto de Puerto Príncipe en 2010, comenzó un emprendimiento. Junto a su socio, Jorge Peña, también excomandante de la Minustah, desarrollaron Dinámica GRD, una consultora en gestión de riesgo y control de emergencias, donde asesoran a empresas y entidades internacionales. Paralelamente, Toro, radicado en Singapur por motivos familiares, viaja a Chile con frecuencia por su nuevo desafío laboral.

A casi dos años de haber dejado la Onemi, junto a su socio, analizaron en entrevista con **El Mostrador** el apagón del 1 de agosto pasado.

-¿Qué lecciones se pueden sacar del apagón que afectó a más de un millón de clientes por un temporal?

-Para enfrentar eventos disruptivos debe haber un trabajo integrado y coordinado con las instituciones públicas, como gobernaciones y municipalidades, y la empresa proveedora de servicios esenciales. Las empresas que proveen servicios esenciales deberían trabajar con estas los planes de respuesta con una estrategia común. Esto incluye un panorama completo de lo que ocurrirá con la población en un evento natural que constituye una amenaza. También deben integrarse a estas planificaciones las empresas que operan la cadena de distribución, es decir, las que reparan líneas y solucionan los problemas *in situ*, para que se cuente con las capacidades requeridas en caso de corte de suministro. Si no es así, las planificaciones integradas con las instituciones públicas deben identificar de dónde se obtendrán las capacidades extras que se requieran antes de la emergencia.

Tercero, garantizar en este equipo que se contará con generadores y otro tipo de equipamiento, para mantener un suministro eléctrico de emergencia. Finalmente, las previsiones que se elaboren deben ser practicadas en ejercicios para depurar las planificaciones, asegurar el buen funcionamiento y preparar a la población.

De esta manera, se cerciora que los servicios esenciales mantengan un grado de suministros en funcionamiento y se recupere en breve plazo la normalidad.

-¿Sería correcto decir que una empresa de servicios esenciales por sí sola no puede enfrentar un apagón sin el Estado?

-Así es, una empresa de servicios esenciales por sí sola no puede por sí sola. Para precisar más una gestión efectiva del riesgo de desastres, es fundamental coordinar e integrar las acciones con las instituciones públicas en sus planificaciones que abordan esta temática.

-¿Cómo observa el control de riesgos en las empresas que proveen servicios esenciales básicos cuando tienen alguna crisis en su entorno?

-Las empresas de servicios esenciales disponen de un modelo de gestión que aborda los riesgos que pueden afectar la continuidad de sus suministros. Podemos asumir que las planificaciones para enfrentar riesgos están bien elaboradas y en constante actualización. Sin embargo, según nuestra experiencia, hay un abanico de situaciones que hacen que se vaya presentando un comportamiento muy diverso entre las empresas de servicio, algunas con una gestión muy fortalecida y otras con bastantes vulnerabilidades.

-¿Las empresas de suministros básicos hacen planes para responder a una emergencia con celeridad, como para el apagón?

-No todas las empresas hacen una construcción del ciclo de la resiliencia, es decir, la capacidad de adaptarse y recuperarse frente a situaciones adversas o crisis, manteniendo funcionamiento adecuado. Muy pocas empresas de servicios esenciales desarrollan medidas de mitigación para atenuar los impactos (de interrupción del suministro) y no se observa a empresas que tengan diseños o planes para garantizar que se adaptarán a futuros escenarios. (...) El problema mayor surge cuando una emergencia se origina por un evento que afecta transversalmente a otros servicios y también a la población. Adquiere una complejidad máxima, y escala hasta cruzar umbrales de daño superior, cuando los eventos se producen en cascada, es decir, dos o más de manera consecutiva.

En estos casos las empresas proveedoras de servicios esenciales no podrán lidiar solas con ello. El rol del Estado, a través del Sistema Nacional de Prevención de Desastres, en sus diferentes niveles y especialmente a nivel comunal, es fundamental, por las atribuciones, capacidad de coordinación y la información de la situación de terreno, que será relevante para la priorización de la recuperación.

-¿Es posible para las empresas que suministran servicios básicos anticiparse y tener prospectiva para reaccionar ante un incidente inusual que afecta la distribución del servicio?

-Sí, es posible y muy recomendable. Como lo indicamos, la anticipación es una etapa del ciclo de la resiliencia y casi todas desarrollan capacidades para anticiparse, preferentemente basadas en el seguimiento de variables políticas, económicas, sociales y en algunos casos ambientales, que tengan relación con contingencias que afecten su ámbito comercial. En un número menor, se abordan riesgos puros sobre eventos naturales o causados por el ser humano, que permitan proyectar escenarios futuros que puedan producir un impacto en la continuidad operacional.

Como ejemplos, hay empresas que han desarrollado sistemas de alertas tempranas para eventos meteorológicos que les permiten adoptar previsiones con antelación y hay desarrollos técnicos para la anticipación en caso de incendios forestales, maremotos y otros. Sin embargo, aún es muy incipiente su implementación. Ahora bien, la anticipación por sí sola no logrará ninguna ventaja relevante si no está asociada a un proceso de entrenamiento, basado en capacitaciones, juegos de crisis y simulacros que preparen a la organización para la emergencia que puedan anticipar y a la población.

-¿Cuáles son los servicios básicos más críticos que deben mantenerse operativos durante una crisis producida por una catástrofe natural?

-Entre los servicios esenciales para el funcionamiento básico de la población se encuentran los de generación, transmisión o distribución de energía eléctrica. Los relacionados con el transporte, almacenamiento o distribución de combustibles. Los de suministro de agua potable y saneamiento. Los de telecomunicaciones, infraestructura y servicios digitales y de tecnología de la información. Los que proveen transporte terrestre, aéreo, ferroviario y marítimo. Los bancos y servicios financieros, las instituciones de salud y farmacéuticas. Los proveedores de alimentos. Si el evento impactará por un tiempo prolongado, también son importantes las instituciones que prestan servicios de seguridad social. Los albergues se deben también integrar como infraestructura crítica en todos los casos y asegurar el funcionamiento de los equipos de emergencia y de seguridad pública.

-¿Qué medidas preventivas se pueden implementar para minimizar la interrupción de servicios básicos en caso de una catástrofe natural inminente?

-Es importante establecer, primeramente, que las planificaciones de los servicios esenciales se integran a las actividades de control que las superintendencias deben realizar en todas las fases del ciclo del riesgo, con especial énfasis en la preparación y respuesta. Asimismo, es crucial la coordinación de acciones y actividades mediante la participación de empresas relacionadas con la emergencia en el curso de mesas técnicas convocadas tanto a nivel nacional como regional por el Senapred, para el monitoreo previo a su activación. Ahora, cualquier medida preventiva que se adopte obedecerá a un proceso de planificación de cada servicio esencial, que incluya como mínimo un diagnóstico detallado que determine los factores y puntos críticos de funcionamiento y distribución, así como las acciones a llevar a cabo para garantizar la continuidad operativa y la atención a la población en caso de disrupción.

Las medidas preventivas dependerán del tipo de servicio suministrado. Por ejemplo, si hablamos de fuentes de energía eléctrica, entonces hay que evaluar disponer de baterías, generadores, fuerzas de tareas para reparación. Si el daño afectó la infraestructura de información, entonces se deberá considerar operar sitios alternativos de funcionamiento con equipos de respaldo. Las alternativas serán muchas y los criterios estarán basados en el resultado del diagnóstico, de los riesgos que se levantaron y de lo que se está dispuesto a invertir. Los costos posemergencia, cuando no hay previsión, serán siempre mucho más altos, incluidos los del deterioro de la imagen.

Las lecciones del apagón

El socio, Jorge Peña, que ha estudiado situaciones como la vivida por el corte prolongado de luz, va un paso más allá al analizar el *blackout* de agosto: “No todas las amenazas son incorporadas a la evaluación de riesgos, derivado esto de que se ven lejanos como tales, de muy baja probabilidad de ocurrencia o muy onerosos de abordar y, por lo tanto, se valida su no consideración”, dice.

Consultado el también experto en emergencias acerca de cómo se puede asegurar la mantención de servicios de agua, electricidad, gas e internet ante un hecho inusual, climático o natural, explica que “es importante ratificar que lo inusual será lo cotidiano” en una emergencia prolongada. “Luego hay que insistir en que se deben construir metodológicamente todas las etapas del ciclo de resiliencia, coordinadamente entre las instituciones públicas y las empresas proveedoras, ya que el problema es transversal, afecta a zonas geográficas por igual y ninguna entidad puede enfrentar eventos disruptivos por sí sola. Sin esta arquitectura, difícilmente se logrará”, explica a **El Mostrador**.

Y agrega: “Para llegar a lo óptimo, las instituciones públicas y privadas deben concebir, probar y perfeccionar sus estrategias y preparación operativa a través de talleres y ejercicios prácticos. De esta manera, las relaciones público-privadas se refuerzan mediante una colaboración y aproximación práctica de los problemas. (...) En la gestión del riesgo de los proveedores de servicios esenciales es clave la comprensión de la organización y comportamiento de las fuentes de suministros y cadena de distribución en toda su extensión, especialmente cuando son servicios externalizados por terceras empresas y tienen características diferenciales de acuerdo con el área geográfica y consideraciones técnicas particulares. Esto conlleva integrar a estas al modelo de resiliencia que tenga la empresa de servicio esencial. Esto representa un requerimiento básico para asegurar el funcionamiento durante emergencias”.

-¿Cómo se priorizan los esfuerzos de restauración de servicios básicos en situaciones de emergencia?

-La priorización obedecerá al daño que haya ocurrido en la distribución del servicio, la extensión de la zona afectada y al tipo de emergencia. Si la emergencia es acotada en los puntos señalados, la restauración podrá llevarla a cabo la empresa proveedora, conforme a los planes que se encuentren en vigencia. Esta recuperación será eficiente a medida que se hayan cumplido las fases que hemos mencionado anteriormente. Su prioridad podrá obedecer a definiciones de sensibilidad que se hayan levantado con anterioridad por sectores. A medida que haya mayor población y servicios esenciales que también deben seguir funcionando en un sector, la prioridad podrá ir en función de ello. Hasta aquí la recuperación puede llevarse a cabo de manera ordenada.

Con ello en funcionamiento, es recomendable centrarlo en las personas más vulnerables y en servicios que cubren necesidades básicas como salud, abastecimiento y albergues. La recuperación de las fuentes de energía, especialmente la eléctrica, es prioritaria, ya que tiene impacto en el resto. Seguidamente las comunicaciones, dado que en situaciones de emergencia es fundamental que la población se mantenga informada y tenga una proyección de lo que ocurrirá en el tiempo. Por ello la importancia de fomentar las alianzas público-privadas, ya que está demostrado que es el paso obligado para solucionar estos desafíos con éxito.