

**UNIVERSIDAD AGRARIA DE LA HABANA**  
**Facultad de Agronomía**  
**Centro de Estudios de Desarrollo Agrario y Rural**



**METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO EN RIESGOS Y SEGUROS EN LA  
ACTIVIDAD AGROPECUARIA.**

**Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Agrícolas**

**Autor: Mariling Foyo Abreu.**

**La Habana**  
**2013**

**UNIVERSIDAD AGRARIA DE LA HABANA**  
**Facultad de Agronomía**  
**Centro de Estudios de Desarrollo Agrario y Rural**



**METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO EN RIESGOS Y SEGUROS EN LA  
ACTIVIDAD AGROPECUARIA.**

**Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Agrícolas**

**Autor: Ing. Mariling Foyo Abreu, MsC.**

**Tutores: José R. Capó Pérez, Dr. C.  
Luis Francisco Suero, Dr. C.**

**La Habana  
2013**

# Citación correcta Norma ISO 690

## **Según Sistema de Referencia Numérico**

1. Foyo-Abreu, Mariling. Metodología para la gestión del conocimiento en riesgos y seguros en la actividad agropecuaria. [Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Agrícolas] Universidad Agraria de La Habana, 2013. 99 p.
- 2.

## **Según Sistema de Referencia Apellido, año**

Foyo-Abreu, Mariling. 2013. Metodología para la gestión del conocimiento en riesgos y seguros en la actividad agropecuaria. [Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Agrícolas] Universidad Agraria de La Habana. 99 p.

## DEDICATORIA

A *mi Padre*, motivo de inspiración de mi vida.

A *mi Madre*, por su lucha constante, incansable y por su infinito amor.

A *mi Hijo*, luz de mi vida.

A *mi compañero*, por su cariño y amor. Su paciencia y dedicación.

A *mis hermanos y primo*, por todo su amor y apoyo.

A la memoria de *mi tío*, (donde quiera que esté), siempre presente en mí.

A la Revolución cubana por formarme como profesional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco infinitamente el haber conocido a mi tutor, *Dr. C. José R. Capó*, fuente inagotable de sabiduría, guía imprescindible y ejemplo en la consagración al trabajo científico, quien en todo momento me dio su apoyo y me animó a seguir adelante.

A mi tutor, *Dr. C. Luis Francisco Suero*, por confiar en mí y dedicar horas de esfuerzos para que la tesis tuviera la calidad y el impacto requerido, quien me instó siempre a continuar y a no sucumbir ante las dificultades.

A la *Directora y colectivo de profesores del Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS)*, por su asistencia científica y su colaboración constante en el perfeccionamiento de la Tesis y *demás trabajadores*, por toda la colaboración brindada.

Al *Dr. C. Alexander López Padrón*, por sus recomendaciones ciertas y por su disposición de ayudarme en todo momento.

Al *MsC. Wilfredo García*, quien dedicó horas de esfuerzo a la lectura y la corrección de mi Tesis.

Al *MsC. José R. Valdés*, por ser amigo, compañero, por sus oportunos y sabios consejos y por orientarme el camino a seguir.

Al *Dr. C. Giraldo León*, por trasmitirme su experiencia y conocimientos, por lo acertado de sus recomendaciones.

A los compañeros de la *ESEN*, que me apoyaron en la realización de esta Tesis, con sus criterios y experiencias invaluable.

A mis compañeros de la *Defensa Civil*, en especial, al General de División Ramón Pardo Guerra, por el apoyo y la comprensión, por la confianza brindada y la colaboración para poder concluir la Tesis.

***A todos los que de una forma u otra contribuyeron a que pudiera materializar este gran sueño.***

## **SÍNTESIS.**

En Cuba, las altas exigencias del entorno en cuanto a la gestión de los riesgos en la actividad agropecuaria y el dominio de las estrategias de mitigación de los mismos, constituye una necesidad no resuelta. Con el objetivo de perfeccionar la Gestión del Conocimiento (GC) en materia de riesgos y seguros en la actividad agropecuaria, se elaboró una metodología, aplicable a los diferentes procesos que conforman esta actividad en las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) y las Cooperativas de Crédito y Servicios (CCS). Como resultado de la aplicación de un grupo de técnicas (observación, entrevista, matriz DAFO, grupo focal, diagrama causa-efecto, entre otras), se diagnosticaron las principales insuficiencias en la GC en riesgos y seguros de los directivos y reservas involucrados en la actividad agropecuaria. La metodología propuesta, se construyó a partir del análisis de las principales experiencias nacionales e internacionales referidas a la GC en riesgos y seguros y de los resultados del diagnóstico realizado al estado de la actividad en las CPA y CCS seleccionadas. La metodología consta de cuatro etapas fundamentales: inicio, planificación-organización, implementación y evaluación, cuya factibilidad fue valorada mediante, el criterio de expertos usando el método Delphi, un estudio de caso único y el criterio de usuarios utilizando la técnica de ladov. Además, se generó una plataforma web con diferentes aplicaciones como soportes para la capacitación de los directivos y las reservas vinculados con la gestión de riesgos y seguros en la actividad agropecuaria.

## INDICE

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>8</b>
1.1. Marco Conceptual de los Riesgos.....	8
1.1.1. Los Riesgos en la actividad agropecuaria.....	10
1.2. Marco Conceptual de la Administración de Riesgos.....	12
1.2.1. Experiencias sobre la Administración de Riesgos en Cuba.....	14
1.2.2. Importancia de la Administración de Riesgos en Cuba.....	15
1.3. Marco Conceptual del Seguro.....	18
1.3.1. El desarrollo del Seguro en Cuba.....	18
1.3.2. El Seguro Agropecuario.....	21
1.3.3. El Seguro Agropecuario en Cuba.....	22
1.4. El Conocimiento. Una conceptualización necesaria.....	24
1.4.1. La Gestión del Conocimiento en Cuba.....	25
1.4.2. Necesidad de la Gestión del Conocimiento en la actividad agropecuaria.....	29
1.4.3. Acciones de capacitación para la Gestión del Conocimiento en Riesgos y Seguros.....	35
1.5. Metodología para la Gestión del Conocimiento en Riesgos y Seguros en la actividad agropecuaria.....	36
<b>CAPITULO 2. MATERIALES Y METODOS.....</b>	<b>40</b>
2.1. Dimensión temporal de la investigación.....	40
2.2. Métodos de Investigación empleados.....	42
2.3. Selección y ubicación de las CPA y CCS.....	44
2.3.1. Caracterización de la muestra.....	46

2.4. Enfoque metodológico de la investigación.....	46
2.4.1. El marco metodológico.....	46
2.5. Diagnóstico.....	49
2.5.1. Tareas llevadas a cabo durante el diagnóstico.....	49
2.6. Fuentes documentales e instituciones consultadas para la recopilación de la información.....	53
2.7. Valoración de la Metodología empleando el método por criterio de expertos (Delphi).....	54
2.8. Valoración de la Metodología como estudio de caso.....	56
2.9. Valoración de la Metodología por criterio de usuarios (técnica ladov).....	57
<b>CAPITULO 3. RESULTADOS Y DISCUSION.....</b>	<b>60</b>
3.1. Diagnóstico.....	60
3.1.1. Valoración de los resultados de las tareas llevadas a cabo durante el diagnóstico y su incidencia en la Gestión del Conocimiento.....	60
3.2. Metodología para la Gestión del Conocimiento en Riesgos y Seguros.....	75
3.2.1. Objetivo.....	75
3.2.2. Relación esencial que la sustenta.....	75
3.2.3. Principios que la distinguen.....	76
3.2.4. Enfoques de la integran.....	77
3.2.5. Cualidades que la caracterizan.....	78
3.2.6. Premisas para su aplicación.....	78
3.2.7. Etapas que la componen.....	79
3.3. Valoración de la Metodología empleando el Método de criterio de expertos (Delphi).....	84

3.4. Valoración de la Metodología como estudio de caso.....	<b>86</b>
3.5. Valoración de la Metodología por criterio de usuarios (técnica lado v).....	<b>91</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>98</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>99</b>

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## **ANEXOS**

# **INTRODUCCIÓN**

## **INTRODUCCIÓN.**

Hoy es imposible hablar de agricultura sostenible si no se enfrenta con decisión el tema de los riesgos que afronta la actividad agropecuaria.

En la actualidad se conoce que el cambio climático en el futuro podría modificar las condiciones en las distintas zonas de producción y hacer necesaria la reestructuración de la agricultura; a su vez, esta es una actividad económica con un elevado grado de exposición al riesgo. En la mayor parte de los casos, la actividad productiva se desarrolla al aire libre y depende por ello directamente, de la incidencia que sobre ella tienen determinados factores climatológicos de difícil control, como: las inundaciones, las lluvias intensas y la sequía, entre otros, (Medina, 2009).

Avanzar en este camino debe implicar necesariamente un cambio de cultura y hábitos en los productores que les permitan incorporar el manejo de riesgos como una necesaria “buena práctica” de la agricultura. Esto significa avanzar en el perfeccionamiento de instrumentos, tales, como: los seguros de cosechas; seguros de incendio y otras coberturas; el establecimiento de acuerdos entre bancos, aseguradores y servicios meteorológicos para fortalecer la generación de información climática aplicada a la agricultura (Steverlynck, 2006; Biaux, 2008).

Es evidente que los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados el pasado año en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, tienen una influencia directa en la reducción de los

desastres de cada territorio y sector de la economía, poco más de la mitad (53%) de los lineamientos de la política agroindustrial tiene alguna relación con la reducción de desastres; el (91%) de los lineamientos de la política de ciencia, tecnología, innovación y medio ambiente tiene alguna relación con la reducción de desastres, resaltando la prioridad de “los estudios encaminados al enfrentamiento al cambio climático y en general, a la sostenibilidad del desarrollo del país”, cuyos resultados son de vital importancia para la actualización del nivel de riesgo de cada territorio, por lo que resulta imprescindible analizar las adecuaciones necesarias para garantizar la protección de nuestra economía de los eventos de desastres que amenazan al país (Puig, 2012).

Teniendo en cuenta el grado de desarrollo existente en materia de gestión de riesgos y seguros agropecuarios y las posibilidades de mitigar los efectos del cambio climático y de otros riesgos a los cuales pueden estar expuestos las producciones que ofrecen las técnicas propias de la producción, parece obvio que los productores tengan a su disposición herramientas eficaces y bien adaptadas a la realidad de sus producciones, con el objetivo de gestionar cada uno de los riesgos inherentes a su sistema productivo, de tal forma que contribuyan directamente a la estabilidad de sus producciones.

La economía agrícola no se exime de la aplicación de estas técnicas gerenciales y dado su peso en la economía cubana constituye un tema de obligatoria prioridad para los investigadores y sobre todo de vital importancia para el desarrollo ulterior del país (Foyo, 2005).

Por otra parte, conviene tener en cuenta que las instituciones y organismos del Estado están apostando cada vez más decididamente por políticas enfocadas al establecimiento de instrumentos para la gestión de los riesgos; El Decreto Ley 281/2007 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, en su artículo 436 plantea: “La Identificación de los riesgos es el proceso por el cual la empresa logra la determinación de fuentes potenciales de daños (peligros), principalmente para los trabajadores, bienes materiales, sociedad o clientes y el ambiente. En este aspecto se requiere por parte de los técnicos, especialistas e ingenieros que realicen los análisis, el dominio del proceso tecnológico y actividad laboral que se trate, las materias primas y productos que intervienen, así como el conocimiento de las regulaciones y documentación técnica de funcionamiento y operación, de conjunto con la participación de los trabajadores”.

La gestión del riesgo se define como la aplicación sistemática de políticas de gestión, procedimientos y prácticas con el fin de identificar, analizar, evaluar, tratar y realizar el seguimiento del riesgo (Babcock y Hennessy, 1996; Hardaker et al., 1997).

Las explotaciones agrarias, al igual que cualquier otra empresa, disponen de ciertos procedimientos para garantizar el desarrollo de su actividad ante las consecuencias de los diversos riesgos que inciden sobre la estabilidad de sus rentas; sobre su sostenibilidad económica (Sumpsi, 2006; Baquero, 2008). Sin embargo, el grado de utilización de dichos procedimientos es muy variable,

influyendo el nivel de profesionalización, formación, conocimiento e información de los agricultores y ganaderos y su competitividad.

La gestión del conocimiento convoca a determinar los conocimientos, incrementarlos y explotarlos para ganar magnitud competitiva; impulsa a comprender que compartir el conocimiento en la empresa aumenta los niveles de rentabilidad y crea un nuevo valor para el negocio, al unir a los integrantes de la organización y aprovechar sus conocimientos de modo que estén en condiciones de enfrentar desde los problemas más simples hasta los más complejos (Caballero, 2000; Nieves y León, 2001; García, 2001).

Todo lo anteriormente expresado sustenta la **contradicción fundamental** de la presente investigación, expresada por un lado, por las altas exigencias del entorno en cuanto a la gestión de los riesgos y los seguros en la actividad agropecuaria y el dominio de las estrategias de mitigación y por otro lado, la insuficiente gestión del conocimiento en riesgos y seguros en esta actividad.

No existe una Metodología para la Gestión del Conocimiento en Riesgos y Seguros, que se constituya en una herramienta fundamental e influya en la toma de decisiones para una correcta gestión de la información y del conocimiento de los principales actores involucrados, traduciéndose esto en el **problema científico** de la investigación: ¿Cómo integrar las experiencias nacionales e internacionales para lograr el perfeccionamiento de la gestión del conocimiento en materia de riesgos y seguros en la actividad agropecuaria?

El **Objeto de estudio** es la Gestión del Conocimiento en Riesgos y Seguros en la actividad agropecuaria.

En correspondencia con el problema científico existente y a partir de la revisión de la literatura consultada en esta tesis se planteó como **hipótesis** que: El desarrollo e implementación de una metodología aplicable a los diferentes procesos que conforman la actividad agropecuaria en las CPA y CCS, contribuirá al perfeccionamiento de la gestión del conocimiento en riesgos y seguros.

El **objetivo general** de esta tesis es: Elaborar una Metodología, que contribuya al perfeccionamiento de la Gestión del Conocimiento en Riesgos y Seguros en los procesos que conforman la actividad agropecuaria en las CPA y CCS.

**Objetivos específicos:**

1. Valorar las bases teóricas y metodológicas utilizadas internacionalmente y en Cuba para la gestión del conocimiento en riesgos y seguros.
2. Diagnosticar el estado actual de la gestión del conocimiento en riesgos y seguros de los principales actores involucrados en la actividad agropecuaria.
3. Integrar sistémicamente los componentes de una Metodología para la Gestión del Conocimiento en Riesgos y Seguros, asociados a la actividad agropecuaria.
4. Valorar la factibilidad de la Metodología propuesta.

La **Novedad científica** consiste en la contextualización de las experiencias a nivel nacional e internacional en la gestión del conocimiento en riesgos y seguros en la actividad agropecuaria en Cuba, expresado en el diseño y validación de una metodología cuya implementación, posibilita el perfeccionamiento de la gestión del conocimiento en esta actividad.

**Contribución a la teoría:**

- Integración de experiencias nacionales e internacionales en la construcción de la metodología.
- Una definición de la gestión del conocimiento más abarcadora, relacionada con los riesgos y los seguros.
- Fundamentación teórica de una metodología aplicable a los diferentes procesos que conforman la actividad agropecuaria y que contribuye al perfeccionamiento de la gestión del conocimiento.

**Contribución a la práctica:**

- La metodología propuesta se constituye en una herramienta valiosa para la gestión del conocimiento en riesgos y seguros en la actividad agropecuaria.
- Plataforma Web con diferentes aplicaciones (correo electrónico, versiones digitales) como soporte a la gestión del conocimiento en riesgos, seguros y seguro agropecuario.
- Elevación de los niveles de desempeño individual en la actividad agropecuaria con el perfeccionamiento de la gestión del conocimiento y una mayor cultura de prevención.

- Los resultados de la investigación constituyen una referencia para la impartición de esta temática en actividades de capacitación, pregrado o postgrado, de directivos y reservas vinculados con la gestión de los riesgos y los seguros.

**Necesidad de la propuesta:**

La gestión del conocimiento en riesgos y seguros en la actividad agropecuaria, según el punto de vista asumido por la autora de la presente investigación, constituye una concepción alternativa para la preparación de los directivos y reservas, mediante la cual se integran los aspectos positivos más relevantes de las concepciones que la preceden y responde a las particularidades del desarrollo actual en el sector y a las tendencias contemporáneas de la Gestión del Capital Humano, para perfeccionar el desempeño integral de los trabajadores en correspondencia con las aspiraciones del modelo social cubano.

Teniendo en cuenta la novedad de esta concepción, en las condiciones actuales de las CPA y CCS en específico, no está definido lo que hay que hacer, ni cómo hacerlo, o sea, la secuencia de pasos a seguir, los roles de los implicados, ni los instrumentos y técnicas a utilizar, para la gestión del conocimiento en riesgos y seguros, lo que argumenta la necesidad de la metodología propuesta.

## **CAPÍTULO 1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.**

## **CAPITULO 1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.**

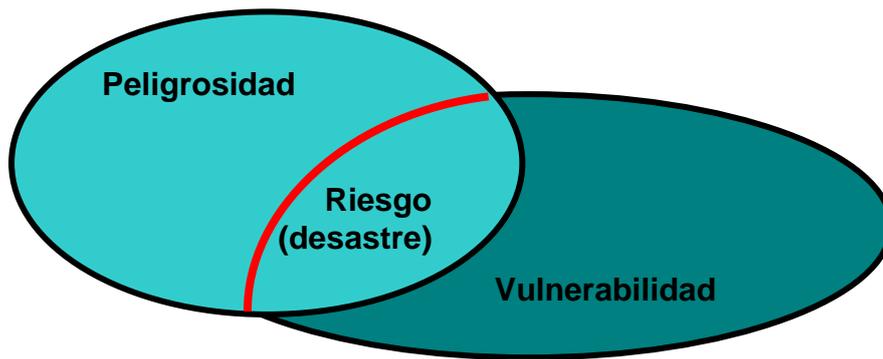
Lo que se muestra en este capítulo es fruto de la revisión de literatura para el análisis de la temática objeto de estudio, posibilitando sentar las bases teórico-prácticas de la investigación con el fin de relacionar las principales definiciones, enfoques y tendencias en esta área del conocimiento y la consecuente aplicación creativa en la actividad agropecuaria.

### **1.1. Marco Conceptual de los Riesgos.**

El Diccionario de la Real Academia de la lengua española define el riesgo como: la contingencia o proximidad de un daño y en una segunda acepción, como cada una de las contingencias que pueden ser objeto de un contrato de seguro.

En la literatura se pueden encontrar numerosas definiciones que tratan el concepto de riesgo, una de las más aceptadas es la que lo define como: la manifestación de un peligro mediante consecuencias o impactos en un determinado sistema (World Bank, 2004).

Muchos autores definen el riesgo como el resultado del producto entre la peligrosidad y la vulnerabilidad, entendiéndose la peligrosidad como la probabilidad de ocurrencia de un suceso y la vulnerabilidad como las características del sistema capaces de generar un riesgo potencial (Sarewitz, 2003; Wisner et al., 2004; World Bank, 2004). La Figura 1.1 esquematiza los conceptos de peligrosidad, riesgo y vulnerabilidad.



**Figura 1.1.** Definición gráfica de los conceptos de riesgo, peligrosidad y vulnerabilidad. (Fuente: Iglesias y Quiroga, 2006.)

El análisis del riesgo tiene como objetivo principal conocer y cuantificar el riesgo (parte central de la figura 1.1). El mismo consiste en determinar las probabilidades de los sucesos posibles y evaluar sus consecuencias, es decir, una vez identificado el riesgo, ser capaz de cuantificar el daño que puede provocar y los efectos que éste pueda tener sobre el funcionamiento normal de la explotación, producción o zona afectada.

La vulnerabilidad puede variar en función de: el nivel de exposición al peligro, la sensibilidad, la baja capacidad de absorber y adaptarse a un determinado riesgo, el bajo nivel de respuesta y recuperación, por ello, en cualquier análisis de riesgos, se hace imprescindible conocer detalladamente la vulnerabilidad al riesgo de las actividades que se realizan. Según numerosos autores, Hardaker et al. (1997); Vose (2000); la vulnerabilidad está relacionada directamente con los conceptos de variabilidad e incertidumbre.

Para García (2010) el riesgo es una potencialidad dañosa que se manifiesta por condiciones naturales, la conducta del hombre o la combinación de ambas,

ocasionando pérdidas que pueden ser materiales y humanas o indistintamente, con la significación financiera correspondiente según el caso.

Una vez analizados los conceptos anteriores mencionados por diferentes autores y analizado los diferentes componentes del riesgo, se asume por la autora, la formulación del concepto de riesgo siguiente: evento fortuito e incierto resultante de la acción del hombre, o por la acción de una causa externa, que puede intervenir en el alcance de las metas trazadas, causando daños directos o indirectos al patrimonio, y personas en las que se presente.

#### **1.1.1. Los riesgos en la actividad agropecuaria.**

El contexto mundial en el que se desarrolla la actividad agropecuaria está basado en una serie de hechos que conllevan un aumento considerable de los riesgos.

Debido a su dependencia de las condiciones naturales y climáticas, la producción agropecuaria está expuesta a riesgos especiales que originan fuertes oscilaciones de los precios y de la oferta de productos agropecuarios. En combinación con problemas económicos o financieros, catástrofes naturales y escasez de energía, ello puede originar también problemas de abastecimiento de alimentos y materias primas. Estas son algunas de las causas por las que agricultores y ganaderos están viéndose obligados a desarrollar una estrategia clara sobre la gestión del riesgo en sus explotaciones (Dámaso; Lau y Balmaseda, 2007; Medina, 2009).

En Cuba, los trabajos relacionados con el cambio climático comenzaron a llevarse a cabo en 1991. Los resultados de las investigaciones indican un incremento de la temperatura (entre 1.6 y 2.5 °C para el 2100); un mayor incremento de la temperatura en el verano (mayor que la esperada para el invierno); el comportamiento incierto de las precipitaciones; un aumento de la evaporación debido a aumento de temperatura, el cual favorecerá la aridez; y el aumento del nivel del mar (Centella et al., 2001).

Para entender los impactos de la variabilidad climática actual y futura es necesario examinar cómo la sociedad está preparada para enfrentar sus efectos. Para reducir estos impactos se debe potenciar el desarrollo de los sistemas nacionales de vigilancia, cuyas salidas posibilitan a los tomadores de decisiones la adopción de medidas anticipadas, las cuales son llamadas estrategias de manejo de riesgos (Solano et al., 2007).

Algunos autores coinciden en afirmar que la variabilidad de los fenómenos climáticos no controlables por el agricultor o ganadero está aumentando progresivamente con el paso de los años, lo que provoca incrementos de la siniestralidad en las producciones agrícolas y ganaderas (Sánchez, 2000; Burgaz, 2007; IPCC, 2007; AGROSEGURO, 2008).

De igual forma, existen numerosas caracterizaciones posibles de los riesgos asociados con la agricultura y el desarrollo de la actividad agropecuaria, siendo una de las más utilizadas, la del World Bank (2004), la cual hace referencia a cuatro tipos de riesgos, (Anexo 1).

Antes de continuar exponiendo el resultado de la búsqueda bibliográfica realizada sobre los riesgos, se impone un análisis de dos términos que se utilizan indistintamente uno de otro y ayudan a entender, conocer y actuar mejor frente a los mismos: se trata de la Gestión y la Administración de Riesgos.

## **1.2. Marco Conceptual de la Administración de Riesgos.**

La administración, al ocuparse de los procesos de planificación, organización, dirección y control, no puede ser ajena a las herramientas disponibles y a las nuevas tendencias, para lo cual requiere estar en constante actualización y abierta al cambio y a la aplicación de diferentes instrumentos que le permitan a las entidades ser cada vez más eficientes.

Por lo anterior, se hace necesario introducir el concepto de Administración de Riesgos en las entidades, teniendo en cuenta que las organizaciones, independientemente de su naturaleza, tamaño y razón de ser, están permanentemente expuestas a diferentes riesgos que pueden poner en peligro su existencia o estabilidad funcional.

Según Martínez (1998) el término Administración de Riesgos es una actividad consustancial con la misma naturaleza humana y, enfocada desde esta óptica, una práctica tradicional que podemos encontrar en cualquier lugar y momento histórico. Pero en realidad, menos de 350 años nos separan del momento en que la humanidad sustituyó los ancestrales métodos guiados por la superstición, los instintos y la fe ciega, por las técnicas de cuantificación de los

riesgos que han ido evolucionando hasta lo que hoy conocemos como la moderna Administración de Riesgos.

La conceptualización de la Gestión de Riesgos está definida por aquellos saberes disciplinarios que permiten identificar, comprender, reconocer, generar, impulsar y consolidar procesos sociales e institucionales orientados hacia la asunción del fenómeno en sus distintas manifestaciones. Desde la perspectiva social, implica procesos educativos que estimulen el desarrollo de la capacidad analítica e interpretativa frente a la relación del hombre con su entorno. Desde la perspectiva institucional significa la puesta en marcha de una serie de competencias académicas, administrativas y técnicas que permitan un posicionamiento mediador y conciliador entre los conocimientos, experiencias, percepciones y valoraciones de los actores territoriales y los trazados, formulaciones e implementación de políticas públicas (Salcedo et al., 2009).

En este contexto, según Lavell y Rodríguez (2003); Koprinarov (2005) se puede plantear que la Gestión de Riesgos se refiere a un proceso social complejo, mediante el cual, se pretende lograr una reducción de los niveles de riesgos existentes en la sociedad y fomentar procesos de construcción de nuevas oportunidades de producción y aseguramiento en el territorio. El aprovechamiento de los recursos naturales y del ambiente en general, debe desarrollarse en condiciones de seguridad entre los límites posibles y aceptables para la sociedad. En consecuencia, la Gestión de riesgos significa un proceso de control sobre la construcción o persistencia de amenazas y vulnerabilidades (Medina et al, 2007).

La autora asume como concepto de Administración de Riesgos el siguiente:

Es la disciplina que combina adecuadamente los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos de la empresa, para identificar, evaluar y controlar los riesgos potenciales y decidir cómo manejarlos con la combinación óptima de costo-beneficio (Foyo, 2012).

### **1.2.1. Experiencias sobre la Administración de Riesgos en Cuba.**

Justamente cuando nacía la administración de riesgos en los países desarrollados, en Cuba se producían los cambios sociopolíticos más trascendentales de su historia. El fomento de una predominante economía estatal y el desarrollo de un programa social de largo alcance, condicionaron rasgos muy particulares de la administración de riesgos.

La práctica de la administración de riesgos cubana se ha caracterizado por la existencia de numerosas instituciones administrativas y científico-técnicas que norman aspectos parciales, un ejemplo lo constituye la Defensa Civil Cubana.

Actualmente los planes para situaciones de desastres incluyen los riesgos siguientes: huracanes, tormentas tropicales, intensas lluvias y penetraciones del mar (inundaciones costeras), sismos, ruptura de las cortinas de las presas, sequías, derrames de hidrocarburos, accidentes químicos y radiológicos, aparición de casos de cólera, epizootias, plagas y enfermedades cuarentenarias, caída de aeronaves, incendios forestales, grandes accidentes del transporte (Castellanos, 1998; Pardo, 2012).

Un rasgo peculiar de la práctica cubana en administración de riesgos, consiste en que los trabajos han tenido un enfoque eminentemente operacional, y muy pocos han abordado la arista económico-financiera, como expresión resumida del impacto de los riesgos sobre la posición general del objeto analizado.

El fortalecimiento de la capacidad de Cuba para el desarrollo de la gestión del riesgo incluye en su primera etapa, la creación de Centros de Gestión de Riesgos en los 50 municipios de mayor exposición a los peligros naturales y/o tecnológicos del país.

Los Centros de Gestión de Riesgos (CGR) son un espacio físico con un equipamiento modular designado para facilitar a las autoridades del territorio el manejo de los riesgos de desastres, influyendo directamente en la reducción de las vulnerabilidades y en el fomento de una cultura de prevención de desastres y paralelamente en la preparación de la sociedad para enfrentar los peligros que puedan afectar a la población, los recursos económicos y la infraestructura del territorio (Almaguer, 2009; Rodríguez, 2012).

### **1.2.2. Importancia de la Administración de Riesgos en Cuba.**

La administración de riesgos dada su esencia de prevención es el, componente fundamental que contribuye al cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas de las entidades, y desde ese enfoque se identificará más con la dirección general corporativa.

Podemos preguntarnos entonces: ¿por qué es importante conocer los riesgos y estar preparados para enfrentarlos?

Sencillamente porque hoy en día:

- Las catástrofes naturales son mayores y más impredecibles cada día.
- El mercado es más competitivo y exigente en calidad y eficiencia.
- Aumenta el monto de los daños potenciales a terceros y al medio ambiente.
- Aumenta la complejidad de los procesos productivos y tecnológicos.
- Aumentan los valores de los activos expuestos a riesgos (Foyo, 2003).

Al respecto se plantea: “El Presupuesto del Estado se irá concentrando más en su misión social y en otras tareas estratégicas del desarrollo, y paulatinamente dejará de asumir el financiamiento corriente – y mucho menos el subsidio - de actividades cuyo manejo corresponde sin dudas a las propias entidades productivas. Aspiramos a que cada entidad pueda definir su capacidad de retención de riesgos acorde con su desarrollo financiero y la variable más factible de transferencia a otras entidades, ya sean especializadas, como el caso de las aseguradoras, o bajo otras fórmulas contractuales, incluyendo las más novedosas variantes alternativas” (Millares, 1998).

La administración de riesgos ha sido reconocida como una herramienta de la que no puede prescindir la dirección de una empresa en su empeño por lograr una mejora continua de sus procesos y alcanzar sus objetivos estratégicos. Fayol (1961), fue de los primeros en reconocer la administración de riesgos como una de las principales funciones de la gerencia. Según este autor el objetivo de la actividad de seguridad es salvaguardar la propiedad y las

personas contra el robo, el fuego, las inundaciones, guardarlas de las huelgas y las felonías y llegando a todos los disturbios sociales o naturales que pueden arriesgar el progreso e incluso la vida del negocio.

En general, los autores de habla hispana utilizan indistintamente los términos Gestión, Administración, Dirección y Management, existiendo en gran parte de ellos consenso en cuanto a la existencia de cierto grado de similitud. Todos se relacionan con la acción de dirigir. Se conoce que el término Administración etimológicamente proviene del latín, de los vocablos *ad* que significa dirección, tendencia y *minister* que significa subordinación, obediencia. En el caso del Management, su origen proviene del vocablo Inglés *manus*, que significa manos, y en este sentido manejo, manejar, guiar. Uno de los problemas epistemológicos de la Dirección o Gestión como ciencia es que no existe una definición consensuada, y en general, se puede plantear que su teoría aún está en desarrollo a pesar de los significativos aportes que a través del tiempo, han realizado muchos autores.

Si bien los términos Administración de Riesgos y Gestión de Riesgos se manejan indistintamente, la autora considera que la Gestión de Riesgos posee un enfoque cualitativamente superior y un carácter más proactivo que la Administración de Riesgos. No obstante, aún el término más difundido es el de Administración de Riesgos.

Entre los instrumentos, a los cuales puede recurrir el agricultor cubano para resarcir sus pérdidas después de ocurrido un siniestro, se encuentra el Seguro.

### **1.3. Marco Conceptual del Seguro.**

#### **1.3.1. El desarrollo del Seguro en Cuba.**

La existencia de riesgos ha constituido la premisa fundamental para el surgimiento del seguro como medida de protección ante las pérdidas económicas que puedan ocurrir producto de un evento dañoso. El seguro como todas las instituciones del derecho comercial, ha evolucionado históricamente en forma internacional.

La historia del seguro en Cuba tiene dos etapas fundamentales (Anexo 2), la primera antes del triunfo de la Revolución y la segunda después de esta. Antes de 1959 existían diferentes empresas o compañías aseguradoras, entre las que se destaca la Aseguradora “El Iris” (Foyo y Sánchez, 2002).

Básicamente se puede afirmar que el seguro es una actividad económico-financiera, mediante la cual se presta el servicio de transformación de los riesgos de diversa naturaleza a que están sometidos los patrimonios en un gasto periódico presupuestable, que puede ser soportado fácilmente por cada unidad patrimonial (Luzzi, 1997; ALASA, 2002; Meijides, 2007).

Los cambios en el orden económico del país, condujeron a la sustitución del carácter privado del seguro en Cuba por el carácter estatal a diferencia de lo que prima hoy en día en el funcionamiento del sector asegurador a nivel mundial, donde existen empresas estatales de seguros, pero la mayor parte son compañías de carácter privado.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede afirmar que algo que atentó contra la cultura del seguro a nivel de la sociedad cubana y sobre todo en el sector empresarial, fue que la dirección de las empresas cubanas no veían la necesidad del seguro, pues, al ser empresas estatales y existir el presupuesto por parte del estado para hacerle frente a las pérdidas que las entidades pudieran tener, no necesitaban asegurarse. Algo similar se produce en la población, pues al promulgarse por parte del Estado la Ley de Asistencia y Seguridad Social como una vía para la protección de la población trabajadora y de apoyo a cualquier miembro de la sociedad y hacerse gratuita la asistencia médica, la población no veía la necesidad del seguro personal y mucho menos el seguro médico, porque al sentirse amparado, el seguro dejó de jugar su papel como anteriormente ocurría.

Para poder enfrentar el reto que significa el cambio en la forma de pensar del empresariado cubano, incluso en la forma de pensar de la población en general, se han asumido tareas por parte del sector asegurador cubano para tratar de cambiar esa forma que se implantó como filosofía; para alcanzar esta transformación, hay que empezar analizando aspectos como:

- En el caso de las actividades económicas hay que tener presente que el seguro viene a jugar un papel de contribución a la recuperación de las pérdidas que tengan algunas empresas, ante catástrofes que se presentan, sobre todo las empresas dedicadas a la agricultura en la temporada ciclónica, los accidentes automovilísticos, incendios, derrumbes, robos, entre otros.

- Otra variante que en la actualidad lleva a la necesidad del seguro en el caso de la economía para las empresas cubanas, es la apertura a la inversión extranjera, los negocios que se establecen con firmas radicadas en el país y la entrada de gran cantidad de turistas, entre otras actividades.
- También en el momento actual la óptica debe cambiar, ya que con la entrada masiva de empresas cubanas en Perfeccionamiento Empresarial con el fin de que sean más eficientes y que logren su autofinanciamiento, dejando de jugar un papel tan activo el presupuesto del Estado para resarcir las pérdidas, se les hace necesario la concertación del seguro ante las pérdidas que pudieran producirse.
- Otro elemento sumamente importante lo constituyen los acuerdos del VI Congreso del PCC en relación con la Actualización del Modelo Económico Cubano que supone introducir grandes cambios en la forma de dirigir y realizar la actividad económica del Estado: de las empresas en general, de las empresas capitalizadas con capital extranjero, de las empresas bajo control de inversión extranjera y de las actividades comerciales, agrícolas, y de los trabajadores por cuenta propia, entre otros.

El Decreto Ley 281/2007 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, en su artículo 451, página 186, plantea: “La comunicación y divulgación de los riesgos es otro aspecto importante a tener en cuenta por las empresas en el diseño e implantación de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo”.

En el Anexo 3 se puede apreciar un resumen de los ramos, modalidades y productos del seguro en Cuba.

### **1.3.2. El Seguro Agropecuario.**

Según Rivero (2008) la definición más utilizada actualmente es aquella referida a la protección de animales y cultivos específicos, contra causas naturales específicas, por ejemplo: sequía, inundación, plagas y vientos.

Para hacer frente a los riesgos que ponen en peligro la renta de las explotaciones agropecuarias y dando por hecho las limitadas posibilidades que existen para controlar las amenazas derivadas de los riesgos de la naturaleza, el agricultor y el ganadero sólo tienen a su disposición aquellos instrumentos que son capaces de disminuir la vulnerabilidad de sus producciones y de sus ingresos. En este ámbito, el seguro agrario adquiere su máxima importancia, ya que, mediante la transferencia del riesgo a una entidad aseguradora, el empresario reduce su grado de exposición al riesgo (Schissel, 2005; Quiroga e Iglesias, 2007).

Específicamente, el seguro permite recuperar los costos de producción directos incurridos, favoreciendo la continuidad del proceso productivo de los agricultores: proporciona mayor seguridad para realizar las inversiones que requiere el sector: y mejora la solvencia financiera de los productores y por lo tanto la calidad como sujetos de créditos. Finalmente, este instrumento beneficia tanto a los pequeños como a los medianos y grandes productores agropecuarios (Navarro, 2003).

Las ventajas de la implementación de este seguro son múltiples, entre ellas, su aporte al desarrollo y modernización empresarial de los productores agrícolas y ganaderos, a la estabilización de sus flujos de ingresos y al mejoramiento del financiamiento de las actividades agropecuarias por parte de los bancos e instituciones financieras, en la medida que hace los negocios agropecuarios menos riesgosos.

### **1.3.3. El Seguro Agropecuario en Cuba.**

Con el desarrollo del proceso revolucionario y la necesidad de la exigencia de medios financieros para brindar cobertura a las pérdidas de los campesinos por desastres naturales fue creada el 22 de diciembre de 1978, la Empresa de Seguros Nacionales, (ESEN), operando no solo los Seguros Agropecuarios, sino también los Automotores y los de Responsabilidad Civil.

Es de significar el aporte decisivo que la misma presupone al presupuesto del Estado, el cual no tiene que erogar grandes montos de dinero al sector agropecuario, siempre y cuando este se encuentre amparado por una póliza de seguros. Lo que le permite disponer de esos fondos con otros niveles de prioridad, demostrado y validado en el VI Congreso de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños, (ANAP).

En Cuba, el seguro agropecuario es un mecanismo financiero que cubre los riesgos de la producción agrícola, animal y sus medios auxiliares (Foyo, Als y Hurtado de Mendoza, 2006). Este constituye un instrumento de la política agraria creado como apoyo al crédito bancario y el desarrollo agrícola, en

correspondencia con la línea trazada en el I Congreso del Partido Comunista de Cuba, relativa a la necesidad de marchar hacia formas óptimas de producción agropecuaria.

La función de este seguro es garantizar la prolongación de la producción en el sector cooperativo y campesino, evitando infortunios en la economía de los productores que limiten, por escasez de recursos, el desarrollo de su gestión productiva y el deterioro de su nivel de vida.

En el ramo agropecuario, la ESEN está considerada como la aseguradora por excelencia de los campos cubanos al ofrecer protección financiera a todo el sector agrícola y pecuario del país. La variedad de sus pólizas abarcan en sus modalidades de inversión y rendimiento cultivos tales como: tabaco, viandas, hortalizas, plátanos, caña de azúcar, cítricos, cacao, café y melón.

Las plantaciones permanentes, los cultivos protegidos, el ganado, los bienes relacionados con la producción agrícola, las maquinarias y los equipos, están también incluidos en la protección que brinda la empresa. En el Anexo 4, se muestran las diferentes modalidades, productos y riesgos que se amparan bajo este ramo, en el Anexo 5, un resumen de posible aseguramiento para las distintas modalidades, según el interés asegurable y en el Anexo 6, se muestra, un modelo de análisis de riesgos.

Todos estos instrumentos, vías, formas y herramientas no serán de gran utilidad si los productores no las conocen y dominan, para luego poder decidir

cómo utilizarlas en cada caso, de ahí la importancia de la superación de los productores en estos temas, y las palabras del Comandante en Jefe cuando planteaba en el VI Congreso de la ANAP en 1982:

“Ustedes saben que a lo largo de estos 23 años, nadie ha asegurado nunca cosechas y el Estado ha sido el asegurador de todas las cosechas. Cada vez que ha habido, una plaga, una catástrofe, una desgracia, de lo cual estamos satisfechos, en ello ha demostrado su apoyo a los campesinos, su simpatía hacia los campesinos y solidaridad de nuestro proletariado con nuestros campesinos. Pero cualquiera comprende que es un principio correcto, que el seguro de una cosecha debe salir de la propia cosecha. Ese es el principio que rige en todas las llamadas instituciones del Seguro” (Castro, 1982).

#### **1.4. El Conocimiento. Una conceptualización necesaria.**

En primer lugar, se entiende al conocimiento, a escala individual, como las creencias cognitivas, confirmadas, experimentadas y contextualizadas del conocedor sobre el objeto a conocer, las cuales estarán condicionadas por el entorno, y serán potenciadas y sistematizadas por las capacidades de dicho conocedor, las que establecen las bases para la acción objetiva y la generación de valor. Esta definición nos permite comprender el rol que juegan las personas dentro del ámbito de gestión que está encargado de generar valor a través del conocimiento. Por otro lado, el conocimiento de valor para las organizaciones es aquel que da apoyo directo a las acciones dirigidas al cumplimiento de sus objetivos fundacionales y su permanencia activa durante su vida (Canals, 2005; Carballo, 2006).

Por lo tanto, el conocimiento existente en la organización se puede entender como el conocimiento sinérgico, resultado de las diferentes interacciones desarrolladas a través de la historia operativa de la organización, sobre el cual dicha organización desarrollará cada una de sus acciones, orientadas a través de sus objetivos empresariales y su visión de largo plazo (Sáez, 2001). Diferentes autores han definido el término de Conocimiento; Nieves y León, (2001) plantean, el conocimiento es información analizada y organizada. Es la representación simbólica de aspectos de algún universo del discurso nominado: Saber + Experiencia + Destreza + Habilidad.

Todas las organizaciones saludables generan y usan conocimiento. A medida que las organizaciones interactúan con sus entornos, absorben información, la convierten en conocimiento y llevan a cabo acciones sobre la base de la combinación de ese conocimiento y de sus experiencias, valores y normas interna. Sienten y responden. Sin conocimiento, una organización no se podría organizar a sí misma [...] (Davenport y Prusak, 2001).

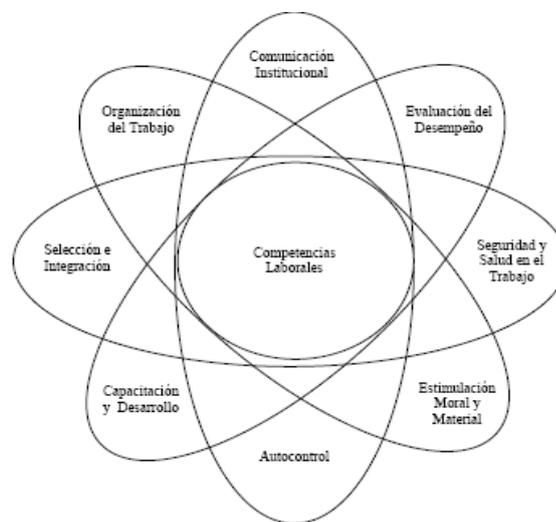
#### **1.4.1. La Gestión del Conocimiento en Cuba.**

En Cuba existen varios factores que propician la aplicación de las técnicas de gestión del conocimiento, el sistema de ciencia e información tecnológica, el perfeccionamiento empresarial, el perfeccionamiento de las entidades de ciencia y técnica, la estrategia de informatización de la sociedad cubana, la Política Nacional de Información; se identifica a la gestión del conocimiento como “un nuevo enfoque gerencial que reconoce y utiliza el valor más

importante de las organizaciones: el recurso humano y el conocimiento que los humanos poseen y aportan a la organización” (CITMA, 2002).

El objetivo de la política del Estado cubano es propiciar e impulsar la aplicación de las técnicas de gestión del conocimiento en las organizaciones para alcanzar mejores resultados, la gestión adecuada del capital humano y los recursos de información y el conocimiento.

En la norma cubana sobre los Requisitos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (Oficina Nacional de Normalización, 2007), se expone el modelo cubano para el diseño de un sistema de capital humano cuyo esquema se muestra en la Figura 1.2.



**Figura 1.2.** Modelo cubano para el diseño de un sistema de capital humano. (Fuente: Oficina Nacional de Normalización, 2007.)

Como centro de este modelo se encuentran las competencias laborales definidas como el “conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales

y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios”. Se expresa que las entidades deben determinar las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores mediante la identificación de las brechas existentes entre las competencias requeridas para cada cargo y las que estos poseen. Este proceso tiene un carácter continuo e ininterrumpido.

Este requerimiento sustenta la presente investigación al argumentar la necesidad de la Gestión del Conocimiento en Riesgos y Seguros en la actividad agropecuaria.

Se hace imprescindible incluir en el presente análisis dos documentos recientemente emitidos, estrechamente vinculados con el tema de la presente tesis doctoral - la Gestión del Conocimiento en Riesgos y Seguros en los procesos inherentes a la actividad agropecuaria en las CPA y CCS: los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del PCC y la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba.

En el caso de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, los mismos tienen como objetivo la actualización del modelo económico cubano, garantizar la continuidad e irreversibilidad del socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugados con la necesaria formación de valores éticos y políticos de los

ciudadanos. Con este fin se indica que “será necesario fomentar la cultura económica de toda la población, de los cuadros, así como la necesidad de preservar valores tales como la ética, sentido del deber, sensibilidad revolucionaria e incorporarlos al comportamiento cotidiano”. (Partido Comunista de Cuba, 2011). Todas las indicaciones y transformaciones reflejadas en dicho documento para cada una de las esferas de la vida económico – social de Cuba tendrán su reflejo en cada organización y de seguro conllevarán la aplicación creativa de un conjunto de procedimientos y normativas, al aprendizaje organizacional a partir de las experiencias que se vayan obteniendo.

Por otro lado, en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba se expone un sistema de control interno, definiéndose el mismo como “el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal.” Entre sus características generales se destaca “el considerar la totalidad de los procesos, actividades y operaciones y demás actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores, su carácter flexible, diseñado para lograr los objetivos del sistema de control interno con seguridad razonable”. Es importante destacar los aspectos de mejora continua, alcance a toda la organización, flexibilidad en un entorno de seguridad razonable los cuales son comunes al enfoque de gestión del conocimiento. Según esta resolución, el sistema de control interno “está conformado por cinco componentes interrelacionados entre sí: ambiente de control, gestión y

prevención de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y monitoreo.”

Existe convergencia entre el componente de Información y Comunicación del Sistema de Control Interno, el componente de Comunicación Institucional del modelo cubano para el diseño de un sistema de gestión de capital humano, los aspectos señalados en las Bases para la Introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Se alcanza de este modo un determinado nivel de integración y complementariedad, desde el punto de vista teórico, entre los enfoques de Gestión del Conocimiento, la Gestión Económica-Financiera y el Sistema de Control Interno como parte del proceso de actualización del modelo económico cubano.

Todos los elementos y documentos citados sustentan una perspectiva favorable en cuanto a la gestión de la información y del conocimiento en las organizaciones cubanas en general y en la actividad de administración de riesgos y seguros en las CPA y CCS en particular, a partir del cumplimiento de la legislación vigente.

#### **1.4.2. Necesidad de la Gestión del Conocimiento en la actividad agropecuaria.**

Nieves y León (2001) plantean que es un instrumento básico para la gestión empresarial. Es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la

experiencia del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas. Andreu y Sieber (1999); Parlby y Taylor (2000); citado por Du Plessis, M. (2007); Mc Elroy (2001); Sveiby (2005); Ponjuán (2006). La mayoría de los autores citados revelan en sus definiciones el impacto que tiene la gestión del conocimiento en las organizaciones. Todos consideran a la gestión del conocimiento una actividad orientada a incrementar la importancia del conocimiento en todo los ámbitos de la organización (especialmente en la toma de decisiones).

La gestión del conocimiento apunta a crear valor a partir de los activos intangibles de una organización. Es el proceso de captura de la pericia colectiva de una compañía en cualquier lugar donde ésta resida –en bases de datos, papel, o la mente de las personas y su distribución hacia cualquier lugar donde ayude a producir los mejores resultados. Lo que se busca es llevar el conocimiento adecuado en la forma y el momento adecuados a la persona adecuada para que pueda comprenderlo y tomar las mejores decisiones (Malvicino y Serra, 1998).

La aparición y creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones en la sociedad del conocimiento. Sin embargo, también se puede considerar que ha sido precisamente el desarrollo de esas tecnologías y metodologías para la medición y difusión del conocimiento las que han convertido el conocimiento en un elemento

indispensable para el desarrollo económico y social (Plaz, 2003; Barber et al., 2006).

A principios del siglo XXI, se ha reconocido la necesidad de entender y medir la actividad de gestión de conocimientos para que las organizaciones y sus sistemas puedan mejorar lo que hacen y para que las administraciones puedan desarrollar políticas que promuevan estos beneficios (OECD, 2003).

En la era posindustrial, el éxito de una empresa se encuentra más en sus capacidades intelectuales y en las de sus sistemas que en sus activos físicos. La capacidad de gestionar el intelecto humano —y convertirlo en productos y servicios útiles— se está convirtiendo a gran velocidad en la técnica directiva esencial de esta época (Quinn, Anderson y Finkelstein, 2003).

A la cultura organizacional, la gestión del conocimiento le hace grandes requerimientos; no basta poseer toda la tecnología disponible, si las personas no están dispuestas a compartir, a asumir riesgos, a innovar, a aprender de los demás; no podrá establecerse un proyecto de gestión del conocimiento. De ahí la importancia de gestionar la cultura que, como había referido Schein (1988), puede ser una de las funciones más decisivas del liderazgo y por ser difícil de describir, intangible, implícita (Robbins, 1999), resulta un verdadero desafío para los directivos.

Analizado desde la perspectiva individual, la responsabilidad de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización es personal, o sea se

centra en el individuo. Desde la perspectiva organizacional, la empresa tiene la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

A pesar de la existencia de incontables modelos para la gestión del conocimiento, la revisión de algunos de ellos y de la literatura especializada en este ámbito Davenport y Prusak (2001); Nonaka y Takeuchi (1999); y Alavi y Leidner (1999), parten de la diferenciación básica entre conocimiento tácito y explícito, además de considerar la cultura organizacional como una de las principales variables condicionantes de los procesos de creación y gestión del conocimiento.

Con la excepción del modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi, el resto de modelos coinciden, con mayor o menor dispersión y claridad, en establecer tres fases básicas en la implantación de cualquier sistema de gestión del conocimiento:

- a) Diagnóstico organizacional.
- b) Diseño y desarrollo del sistema para la creación y Gestión del Conocimiento.
- c) Evaluación y seguimiento de los resultados.

Teniendo en cuenta los referentes anteriores, a continuación se presentan dos tablas, la primera, elaborada a partir del estudio realizado por Milam (2001), donde se encontrarán las principales utilidades y motivaciones para desarrollar

sistemas para la creación y gestión del conocimiento (véase tabla 1.1) y, en la segunda, a partir de (Alavi y Leidner, 1999), se muestran las posibles ventajas a obtener según los resultados de la gestión del conocimiento (véase tabla 1.2).

**Tabla 1.1.** Principales utilidades y motivaciones para la Gestión del Conocimiento.

<b>Principales utilidades que brinda la gestión del conocimiento (¿para qué?)</b>	<b>Principales motivaciones para asumir la gestión del conocimiento (¿por qué?)</b>
Utilización de prácticas (innovaciones)	Socializar los conocimientos
Aprendizaje sistemático para la entidad	Ampliar los conocimientos en la actividad agropecuaria
Desarrollar competencias laborales	Aumentar la motivación en los productores
Mejorar las funciones de dirección	Incrementar la rentabilidad
Hacer al personal mas competitivo	Asegurar los ciclos de desarrollo de los productos

(Fuente: Elaboración propia a partir de (Milam, 2001).

**Tabla 1.2.** Ventajas a obtener según los resultados de la Gestión del Conocimiento.

<b>Resultados del proceso</b>		<b>Resultados organizativos</b>	
<b>Dirección</b>	<b>Eficiencia</b>	<b>Económico</b>	<b>Capital humano</b>
Desarrollo de un pensamiento estratégico	Enfrentar los cambios	Mayor rentabilidad	Personal preparado
Rapidez en la toma de decisiones	Aumentar los resultados productivos	Disminución de subsidios	Mas competitividad
Pensamiento proactivo/ directivos	Incrementar la entrega a los mercados	Aumento de la calidad de los productos y servicios	Incremento de las competencias laborales
Priorizar la retroalimentación			
Aumenta la creatividad			
Mejorar la comunicación			

(Fuente: Elaboración propia a partir de (Alavi y Leidner, 1999).

Dado que uno de los elementos que hoy más hacen la diferencia entre países, entre las personas y entre las empresas, es el acceso al conocimiento y a las tecnologías modernas, en este ámbito en los próximos años, se pondrá especial esfuerzo en la ampliación de iniciativas y programas de capacitación

en tecnologías de gestión, incluyendo el acceso a la internet y en el diseño y pleno ejercicio de instrumentos de administración de riesgos, como son: el seguro agrícola, la bolsa de productores agropecuarios, la seguridad forestal, entre otros, (Barrera, 2001).

Complementariamente se fortalecerá y mejorará la generación de información relevante para la toma de decisiones (precios, costos, oportunidades de negocio) y se fomentará la ampliación y robustecimiento de los centros de gestión, unidades especializadas que prestan asesorías a los agricultores y sus organizaciones en el ejercicio de sus funciones gerenciales con el fin de obtener un mejor resultado en los negocios. Son, además, un instrumento altamente valorado por los agricultores, especialmente por la agricultura campesina (Navarro, 2004).

Tras un detenido análisis de las definiciones y las características propias de la creación y gestión del conocimiento, podemos considerar que consiste en un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y el individuo.

La multidisciplinariedad inherente al estudio de la gestión del conocimiento supone la existencia de diferentes perspectivas para el desarrollo y el estudio de los sistemas y metodologías de gestión del conocimiento.

### **1.4.3. Acciones de capacitación utilizadas para la Gestión del Conocimiento en Riesgos y Seguros.**

En esta línea se agrupan un conjunto de Entidades, Escuelas, Aseguradoras, entre otras, que tratan los temas estudiados; de forma general en el Anexo 7, se exponen algunos programas que fueron consultados.

Al realizar un análisis comparativo se aprecia que los objetivos de dichas instituciones académicas en su esencia son similares y sin embargo abarcan una serie de Módulos que en el contexto actual del seguro agropecuario en Cuba, complejizarían el proceso de gestión del conocimiento en la actividad agropecuaria, se dilataría el proceso en el tiempo y no se realizaría un aprendizaje con el éxito esperado.

De conjunto, se busca el aprendizaje permanente y continuo de la organización como modo de ser, el empleo de las vías idóneas que garanticen el flujo de la información, la comunicación tanto horizontal como vertical en el contexto interno y externo así como la utilización de los conocimientos de sus individuos y organización para alcanzar los objetivos definidos en un entorno de seguridad razonable.

Teniendo en cuenta que el tiempo es un recurso escaso y que a los adultos se les dificulta disponer del mismo para aprender, la generación de conocimientos se hace limitada, por lo que la autora en su propuesta de Metodología para la Gestión del Conocimiento en Riesgos y Seguros, asume un programa en función de crear las competencias esenciales.

### **1.5. Metodología para la Gestión del Conocimiento en Riesgos y Seguros en la actividad agropecuaria.**

La gestión del conocimiento en la actividad agropecuaria significa una alternativa a la concepción de capacitación, implica rediseñar aspectos de organización, estructura y roles de las personas, para asegurar su viabilidad; por lo tanto, es necesario establecer una guía, que marque los procedimientos a desarrollar, donde se integren los diferentes elementos que caracterizan la gestión del conocimiento en riesgos y seguros, en un enfoque sistémico y participativo para garantizar un resultado cualitativamente superior.

**En el plano más general**, el término metodología se refiere a una disciplina filosófica relativamente autónoma y destinada al análisis de las técnicas de investigación adoptadas en una ciencia o conjunto de ellas y se define: como el estudio filosófico de los métodos del conocimiento y transformación de la realidad, la aplicación de los principios de la concepción del mundo, al proceso del conocimiento, de la creación espiritual en general, o a la práctica.

La metodología vista **en un plano más particular** es elaborada al interior de una o varias ciencias e incluye el conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que responden a sus características y permiten conocer más y mejor al objeto de estudio. **En un plano más específico** significa un sistema de métodos, procedimientos y técnicas que regulados por determinados requerimientos, permiten ordenar mejor el pensamiento y forma de actuación para obtener determinados propósitos cognoscitivos. Desde este ángulo el término metodología se asocia a la utilización de los métodos de la ciencia

como herramientas para abordar el objeto de estudio, se utiliza como objetivo y resultado de la investigación, lo que implica que está ligado al proceso de obtención de conocimientos científicos sobre un objeto. (Centro de Estudios “Félix Varela”, 2003).

Por tanto se infiere que una metodología dirigida a conocer un determinado objeto, deberá constituir un reflejo de su naturaleza y su esencia, que encierra el cómo cumplir el propósito, lo que tiene una significación especial para esta investigación y se imbrica directamente con el propósito y proceder desarrollado. Dichas características sirven de referente a la metodología propuesta, tiene un sustento teórico conceptual e instrumenta la solución del problema de la presente investigación a través de su implementación.

Rasgos que caracterizan a una metodología como resultado científico:

- a. Es un resultado relativamente estable que se obtiene en un proceso de investigación científica.
- b. Responde a un objetivo de la teoría y/o la práctica.
- c. Se sustenta en un cuerpo teórico (categorial y legal), de las ramas del conocimiento que se relacionan con el objetivo para el cual se diseña la metodología.
- d. Es un proceso lógico conformado por etapas o pasos condicionantes y dependientes, que ordenados de manera particular y flexible permiten el logro del objetivo propuesto.

- e. Cada una de las etapas que la conforman incluye un sistema de procedimientos que son condicionantes y dependientes entre sí y que se ordenan lógicamente de una forma específica.
- f. Tiene un carácter flexible aunque responde a un ordenamiento lógico.  
(Centro de Estudios “Félix Varela”, 2003; Soto y Rodríguez, 2005).

En su condición de proceso, la aplicación de la metodología presupone una secuencia de etapas y cada etapa es a su vez una secuencia de acciones o procedimientos, por ello se requiere de la explicación de cómo opera la misma en la práctica, cómo se integran las etapas, los métodos, los procedimientos, medios y técnicas y como se tienen en cuenta los requerimientos en el transcurso del proceso (Fernández, 2007).

Por otra parte, por su dimensión de resultado, el investigador debe ser capaz de expresar mediante algún recurso modélico, la conformación de la metodología como un todo y las interrelaciones que se producen entre los elementos de su estructura, como fundamento del carácter sistémico de la misma (León, 2011).

Para la propuesta de la metodología se consultaron diferentes autores y las que más se aproximan a los intereses de esta investigación son la de López (2005), Carballo (2006), ya que ambas fundamentan la introducción de esta herramienta en el ambiente organizacional y coincidimos con los mismos en que esta debe quedar dividida por etapas para una mejor comprensión.

Teniendo en cuenta estos criterios se define la Metodología para la Gestión del Conocimiento en Riesgos y Seguros, como el conjunto de elementos que regulados por determinados requerimientos, establecen y sustentan la secuencia de actuación a desarrollar y la explicación de cómo proceder para la gestión del conocimiento en riesgos y seguros en la actividad agropecuaria.

## **CAPÍTULO 2. MATERIALES Y METODOS.**

## **CAPÍTULO 2. MATERIALES Y MÉTODOS.**

En este capítulo se presenta el estado actual de la gestión del conocimiento en riesgos y seguros de los principales actores involucrados en la actividad agropecuaria, su caracterización, así como la manera en que se valoran los resultados de la aplicación de la metodología en esta actividad hasta el 2010.

### **2.1. Dimensión temporal de la Investigación.**

El trabajo es fruto de un período de investigación que comenzó en el año 2000, con la elaboración de una “Propuesta para la creación de las provisiones y reservas de aseguramiento en el sector cooperativo y campesino” que sirvió a la autora para obtener el Diplomado en Seguros. Las provisiones y reservas de aseguramiento, funcionarían como un autoseguro e incidirían de forma positiva en la gestión de los productores, al ser ellos mismos administradores y distribuidores de sus recursos.

Para validar esta idea se creó un grupo de trabajo compuesto por 3 profesores del Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros, (CECOFIS) (1 agrónomo, 1 económico y 1 abogado), el director de la ESEN y 1 representante de la ANAP, para llevar a cabo un proyecto donde se analizaría la posibilidad de implementar en nuestro país los Fondos de Aseguramiento. Para esto los campesinos debían estar agrupados, de ahí la selección de las CPA y las CCS para este estudio, que sumaron un total de 10 y 8, respectivamente.

De los resultados obtenidos en el 2000 con la investigación llevada a cabo en

aquel momento, se diseñó una estrategia para la preparación de los directivos y reservas en estas organizaciones, la cual iba encaminada a perfeccionar el conocimiento en Administración de Riesgos en el sector cooperativo y campesino.

Un segundo trabajo de investigación, titulado: “La Gestión del Conocimiento sobre Administración de Riesgos para los directivos del sector Cooperativo y Campesino”, en el año 2005, sirvió para los estudios de la Maestría en Ciencias Agrícolas, realizado por la autora.

Este proceso demostró que el conocimiento seguía estando incompleto, ya que una vez analizados los riesgos, no se tenían a mano las herramientas necesarias para enfrentarlos, por lo que se diseñó un sistema de acciones de capacitación en diferentes modalidades para preparar a los directivos de este sector en contenidos sobre seguros de forma general y seguros agropecuarios de forma particular, lo que queda representado en la figura 2.1



**Figura 2.1.** Dimensión temporal de la investigación. (Fuente: Elaboración propia).

## **2.2. Métodos de investigación empleados.**

En el cumplimiento de las tareas investigativas se emplearon métodos teóricos, empíricos y matemáticos-estadísticos que permitieron analizar, en la lógica del materialismo-dialéctico el problema a resolver en el marco de sus diversas determinaciones históricas y concretas que sirvieron de sustento a la elaboración del marco teórico y a las restantes partes que integran la tesis.

**Métodos teóricos.** Incluyó el empleo del método **histórico-lógico** para el análisis de la evolución histórica y las tendencias actuales de la gestión del conocimiento en riesgos y el seguro; fue empleado además el método **analítico-sintético** al descomponer el problema de investigación en elementos por separado y profundizar en el estudio de cada uno de ellos, para luego sintetizarlos en la solución de la propuesta; **la inducción-deducción** que permitió reflejar lo que hay de común entre los fenómenos estudiados, establecer generalizaciones, analizar cada uno de los detalles hasta establecer las relaciones existentes entre los mismos.

Los **métodos empíricos** utilizados fueron: **observación participante, entrevista, análisis documental, “brainstorming”, grupo focal, matriz DAFO, diagrama causa-efecto, investigación-acción, criterio de expertos (Delphi), estudio de caso único de tipo instrumental, criterio de usuarios (Iadov).** La **observación participante** a través de la cual se obtuvo la información necesaria para el planteamiento del problema, así como realizar la confrontación de los resultados obtenidos; la **entrevista** para contribuir al diagnóstico actual de la gestión del conocimiento en la actividad de los riesgos

y los seguros. **El análisis documental** incluyó la consulta de artículos, tesis de maestrías y doctorados, libros, documentos buscados en internet, resultados de estudios e investigaciones, declaraciones y documentos de eventos, así como resoluciones e informes oficiales, entre otros.

Las técnicas de **grupo focal** (León, 2011) y **“brainstorming”** empleadas para conocer la forma más efectiva para gestionar el conocimiento en la actividad de la gestión de los riesgos y los seguros; Análisis de Campo de Fuerzas, para la determinación de las fuerzas impulsoras y restringentes en la creación de una cultura de socialización del conocimiento en la gestión de los riesgos, el **Diagrama Causa – Efecto** (Ishikawa, 1943; Martínez, 2005), empleado en el diagnóstico desarrollado y la aplicación de la Matriz DAFO (Humphery, 1960; Valdés y Méndez, 2007). **Investigación – acción.** El escenario de las CPA y CCS en la actividad agropecuaria a inicios de siglo y las altas exigencias del contexto económico del país conllevaron a la asimilación de los conocimientos y experiencias existentes en la gestión del conocimiento en riesgos y seguros. Se ha producido una intervención directa mediante la colaboración del personal de las áreas económicas, agrícolas y otras, involucrando a profesores con experiencia, especialistas e incluso estudiantes. Este proceso ha tenido un carácter participativo y colaborativo. La solución a problemas similares utilizando métodos y fuentes de información variables han contribuido a la triangulación tanto metodológica como de perspectivas y, sobre todo, a transformaciones reales que se han producido en el orden práctico y teórico.

**Métodos matemático-estadísticos.** Se empleó la estadística descriptiva. El análisis de los resultados se apoyó en la frecuencia y el promedio o media aritmética con el apoyo del Programa Microsoft Excel, versión 2007. Para la valoración de la propuesta se aplicó el criterio de expertos siguiendo los razonamientos de un grupo de autores que han aplicado el Método Delphi en sus investigaciones Oñate, Ramos y Díaz, (1998); Bravo y Arrieta, (2005); Cruz, (2006) y Blasco, López y Mengual (2010), los resultados obtenidos fueron procesados estadísticamente a través del sistema automatizado para el procesamiento del método de consulta a expertos, versión 1.0 propuesto por (Hurtado de Mendoza y Méndez, 2007) y el criterio de usuarios mediante la técnica de ladov que en su versión original fue creada por su autor para el estudio de la satisfacción por la profesión en carreras pedagógicas Kuzmina (1970). Esta técnica fue utilizada por González (1989) para evaluar la satisfacción por la profesión en la formación profesional pedagógica y explicada la metodología para su utilización en (González, 1994).

La aplicación sistémica de estos métodos permitió el desarrollo exitoso de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos.

### **2.3. Selección y ubicación de las CPA y CCS.**

Las CPA y CCS en el año 2000 sumaban un total de 3 717 entidades de base, subdivididas en 1 139 CPA y 2 578 CCS. En el Anexo 8 se muestra un Resumen de las Organizaciones de Base asociadas al cierre del 2010.

Se seleccionaron para el estudio las CPA y CCS que se muestran en las tablas 2.1 y 2.2, en principio para dar respuesta a una parte del proyecto que estaba llevando a cabo la ESEN de creación de provisiones y reservas de aseguramiento para el sector agropecuario. Como se puede apreciar, las mismas abarcan todo el país, y son consideradas representativas para el fin que se busca en la investigación. La representatividad se fundamenta en las características siguientes: rentables, mayor uniformidad estructural, cultivos fundamentales, variedad del clima, vegetación, suelo, riesgos a que estaban expuestas e independencia económico-operativa en su gestión administrativa y propiedad.

**Tabla 2.1.** CPA seleccionadas.

<b>CPA</b>	<b>Provincia</b>	<b>Cultivo</b>
“Manuel A. Bordado”	Pinar del Río	Tabaco
“10 de Octubre”	Sancti Spíritus	Tabaco
“Juan González”	Sancti Spíritus	Tabaco
“Niceto Pérez”	Habana	Cultivos Varios
“Revolución de Octubre”	Ciego de Ávila	Cultivos Varios
“Paquito González”	Ciego de Ávila	Cultivos Varios
“Emilio Bárcenas”	Santiago de Cuba	Café
“Congreso Campesino en Armas”	Santiago de Cuba	Café
“Mártires de Cascorro”	Camagüey	Ganado
“Suárez Gayol”	Camagüey	Ganado

(Fuente: Elaboración propia.)

**Tabla 2.2.** CCS seleccionadas.

<b>CCS</b>	<b>Provincia</b>	<b>Cultivo</b>
“Abel Santamaría”	Pinar del Río	Tabaco
“Antonio Maceo”	Pinar del Río	Tabaco
“Cepero Bonilla”	Habana	Cultivos Varios
“Guerrillero Heroico”	Habana	Cultivos Varios
“Venancio Núñez”	Habana	Cultivos Varios
“Antidio González”	Santiago de Cuba	Café
“Che Guevara”	Santiago de Cuba	Café
“Piti Fajardo”	Camagüey	Ganado

(Fuente: Elaboración propia.)

### **2.3.1. Caracterización de la muestra.**

En las CPA y CCS antes mencionadas se trabajó con 108 directivos y reservas, los que se caracterizan de la siguiente forma:

- Presidentes 19. Otros directivos 89 (Económicos, Jefe de Producción, Jefe de Riegos, Jefe de Maquinarias, entre otros).
- De los 108, 32 son universitarios para un 29,6%, 63 técnicos medios para un 58,3% y el resto obreros. Todos rebasan los 10 años de experiencia en la actividad, lo que encierra suficiente preparación práctica en la labor que desarrollan.

### **2.4. Enfoque Metodológico de la investigación.**

#### **2.4.1. El marco Metodológico.**

Para llevar a cabo ésta investigación, inicialmente se realizó un estudio general del tema de administración de riesgos, los seguros y la gestión del conocimiento; con el propósito de ampliar la visión sobre estas temáticas y tener un fundamento general de la investigación.

El propósito de la tesis exige un planteamiento variado para proporcionar las bases empíricas en que se sustenta. Para alcanzar los objetivos trazados en el trabajo, se realizaron un conjunto de tareas relacionadas directamente con su ejecución; utilizando diferentes materiales y procedimientos metodológicos entre los que se destacan los siguientes:

En un primer momento, y según los aspectos recogidos mediante la revisión bibliográfica se pudo evidenciar que el análisis de riesgos en la entidad no es correcto, ni efectivo, si no está basado en un conocimiento integral/integrado de

la misma, el cual debe partir del estudio de la proyección estratégica, el objeto social por el cual fue creada la entidad, la misión, la visión, el dominio de los objetivos estratégicos trazados, se debe conocer, además, la estructura, los niveles de mando, cómo se relacionan las diferentes áreas de trabajo, el capital humano, qué conocen y qué debe conocer cada uno, los recursos financieros, materiales y técnicos con que dispone la entidad para cumplir con sus objetivos, las relaciones con el entorno, entre muchos otros, aspectos estos que fueron recogidos mediante la aplicación de una guía de observación.

En la guía de observación, que se muestra en el Anexo 9 se pueden apreciar los distintos datos utilizados para el primer enfoque, la caracterización de la producción. La obtención de datos ha sido muy variada habiéndose consultado paralelamente bibliografía y fuentes oficiales. Se pretende con esto exponer los puntos de partida y análisis que se hacen en la entidad, si los aspectos se ven aislados o hay una interrelación entre cada uno (Figura 2.2).



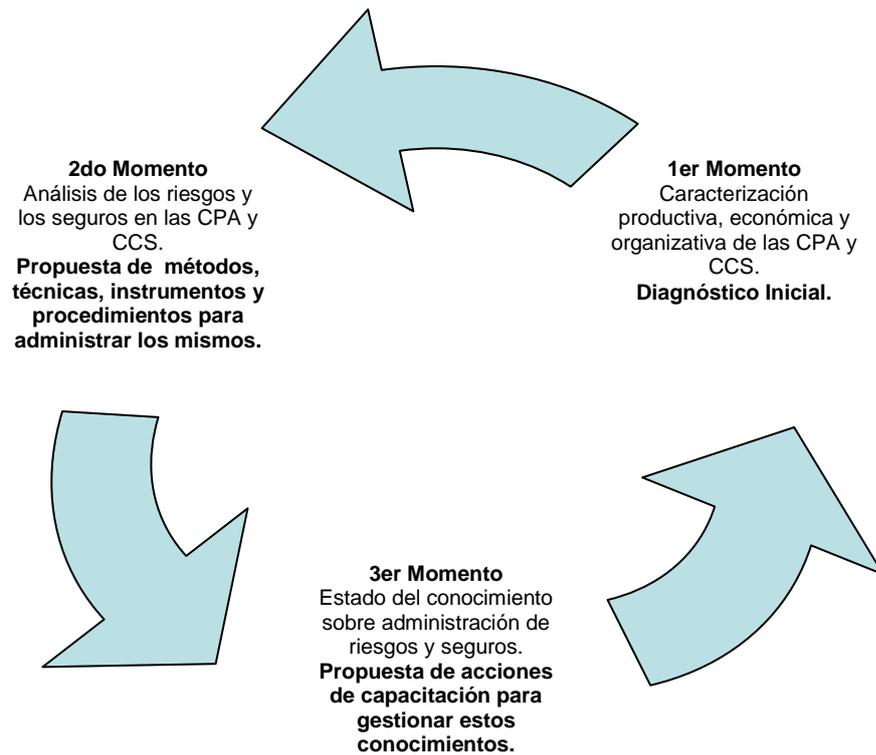
**Figura 2.2.** Elementos a tener en cuenta para el Análisis de los Riesgos. (Fuente: Elaboración propia.)

Un segundo momento permitió obtener, mediante, el empleo de una guía de entrevista aplicada a los directivos y reservas recabar información basada en las opiniones e impresiones manifestadas por los mismos (Anexo 10).

Para esto se utilizaron datos de dos fuentes diferentes, la información primaria proveniente de la guía de entrevista realizada a los directivos y reservas y la información recogida de la base de datos oficial de las estadísticas facilitadas por la ESEN en el período 2000-2010.

Gracias a esta diferenciación se pudo establecer algunas conclusiones que comparan la opinión de los directivos con los datos oficiales de aseguramiento, pérdidas e indemnizaciones, así como los aportes del presupuesto del Estado a estas pérdidas. Con todo ello se han logrado identificar los problemas existentes a la hora de gestionar los riesgos y tomar las decisiones sobre los mismos.

Como tercer momento; se estudiaron los procesos metodológicos utilizados nacional e internacionalmente para integrar los conocimientos en riesgos y seguros y analizar el estado actual de esta problemática en la actividad agropecuaria cubana. La Figura 2.3 muestra el esquema metodológico seguido en esta tesis, donde se detallan los diferentes momentos desarrollados en la investigación.



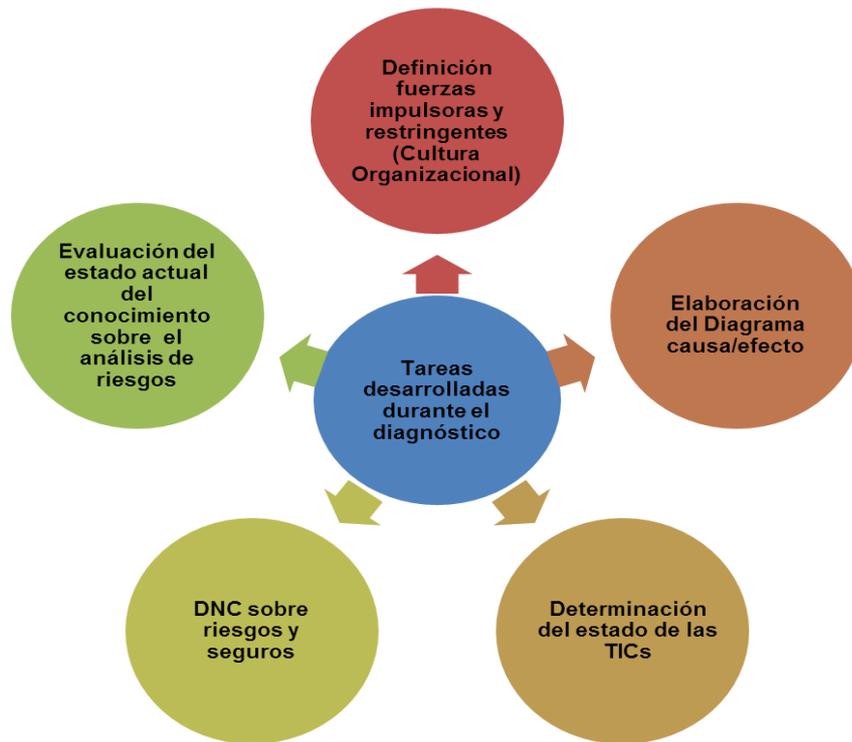
**Figura 2.3.** Esquema metodológico seguido en la investigación. (Fuente: Elaboración Propia.)

## **2.5. Diagnóstico.**

A continuación se exponen las técnicas empleadas durante el diagnóstico realizado acerca del grado de conocimientos en riesgos y la utilización de las herramientas para enfrentarlos en las CPA y CCS y cuáles son las fuerzas a favor o en contra que inciden en el logro de una cultura de socialización del conocimiento en estas entidades.

### **2.5.1. Tareas llevadas a cabo durante el diagnóstico:**

El diagnóstico centró su atención en las tareas siguientes que aparecen en la Figura 2.4.



**Figura 2.4.** Tareas desarrolladas durante el diagnóstico. (Fuente: Elaboración propia.)

**1. Definición de las fuerzas impulsoras y restringentes que inciden en el logro de una cultura de Gestión del Conocimiento.**

Un rol fundamental en la gestión de los riesgos en las CPA y CCS, lo tiene el capital humano, es por esto que se plantea como cambio necesario la creación de una cultura de gestión del conocimiento asociado a la gestión de los riesgos en dichas cooperativas. A partir de la definición del cambio deseado, se detectaron cuáles son las fuerzas a favor y en contra existentes con vistas a poder realizar el diagnóstico.

Para esto se emplearon las técnicas del grupo focal y análisis de campo de fuerzas invitándose a especialistas con reconocido prestigio en diferentes actividades vinculadas con las temáticas a analizar. La técnica empleada se desarrolló en dos rondas lo que posibilitó un mayor consenso y profundidad en el análisis. Para la primera ronda se presentó por el moderador una propuesta

inicial de fuerzas restringentes e impulsoras sobre las cuales se desarrolló el debate inicial. La composición de los expertos involucrados se muestra en el Anexo 11.

## **2. Evaluación del estado actual del conocimiento sobre el análisis de los Riesgos.**

La entrevista se realizó con el objetivo de recabar las opiniones que los directivos y reservas de estas entidades tienen respecto a la percepción del riesgo a los cuales están expuestos, el grado de afectación de estos sobre sus producciones, formas de asegurar sus producciones, la utilidad del seguro agropecuario como herramienta y las diferentes estrategias enfocadas para reducir el efecto de los mismos; así como, el análisis de los procedimientos o metodologías que utilizan para realizarlo, conocimientos acerca de los riesgos y los seguros, preparación recibida por el personal para enfrentar los diferentes riesgos, métodos, técnicas, instrumentos y procedimientos empleados para administrar los riesgos y los seguros.

## **3. Determinación de las necesidades de capacitación asociadas a la Gestión del Conocimiento en Riesgos y Seguros.**

El objetivo de este análisis fue el estado de la capacitación de los directivos y reservas para complementar las informaciones anteriores. Para la determinación de problemas, el análisis y estudio del objeto de investigación las tareas investigativas se llevaron a cabo en el propio proceso de su desarrollo, donde se determinaron las necesidades reales del personal entrevistado.

Se caracterizó a los directivos y reservas de las CPA y CCS, demostrando junto a otros métodos, técnicas y herramientas que se explican más adelante, el estado real del conocimiento y la gestión en cuanto a los riesgos y los seguros.

a) **Matriz DAFO**, software desarrollado en CECOFIS por Valdés y Méndez (2007), donde se enumeran y analizan las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que enfrentan las entidades objeto de estudio, en relación con la gestión del conocimiento y las potencialidades existentes para la aplicación de la metodología.

**b) Metodología para la Determinación de Necesidades de Capacitación.**

Para cumplimentar con el requisito de determinación de necesidades de capacitación de los directivos y reservas se tomó como referencia el diseño de los pasos propuestos por Valdés (1996), lo que facilitó el diseño y aplicación de la metodología de determinación de necesidades de capacitación en esta investigación.

**4. Determinación del estado de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs).**

El Estado viene realizando sistemáticas e importantes inversiones en esta esfera en el proyecto de informatización de la sociedad en Cuba. Las TICs juegan un papel fundamental en la gestión del conocimiento en las entidades, constituyendo una vía fundamental para la socialización de las mejores experiencias. Por este motivo se evaluó el estado de su desarrollo y empleo de

las mismas, mediante la observación de equipos y estado técnico de los mismos.

## **5. Elaboración del Diagrama Causa/Efecto asociado al nivel de Gestión del Conocimiento en Riesgos y Seguros.**

Como resultado del diagnóstico realizado se elaboró el diagrama causa/efecto, agrupándose las insuficiencias detectadas y mostrándose las variables causales fundamentales.

### **2.6. Fuentes documentales e instituciones consultadas para la recopilación de información.**

Para la compilación de los datos utilizados en el trabajo se utilizó el método de análisis documental. Las principales instituciones consultadas fueron: la ESEN y la ANAP. En estos lugares se revisó la documentación disponible y se recogió el criterio de diversos especialistas con relación al tema objeto de estudio. Los documentos de apoyo más utilizados fueron: el Reporte anual del comportamiento de los ingresos e indemnizaciones de la empresa y el Comportamiento de los ingresos e indemnizaciones en el seguro agropecuario desde el año 2000 hasta el 2010. Modelo del comportamiento de las indemnizaciones por riesgos en el ramo agropecuario. Modelo de análisis de riesgos y factibilidad económica. Modelo de solicitud de seguro. Modelo de análisis de riesgos. Modelo de visita de seguimiento. Modelo acta de inspección bienes agrícolas y pecuarios. Formulario de seguros (CCSF-R-DO-A-08). Manual de Seguro Agropecuario, 2008. Base de datos de los riesgos por líneas de seguros (2000-2010). Resumen de pérdidas por ciclón y sequía

(2000-2010). Resumen de CPA y CCS hasta el año 2010. Resumen de Universitarios y técnicos de nivel medio de las CPA y CCS hasta el 2010.

## **2.7. Valoración de la Metodología empleando el método por criterio de expertos (Delphi).**

Después de establecer las posiciones teóricas asumidas por la autora de la investigación, realizar el diagnóstico del estado actual de la gestión del conocimiento en riesgos y seguros de los directivos y reservas de las CPA y CCS y elaborar la Metodología para la Gestión del Conocimiento en Riesgos y Seguros, se procedió a la validación de la misma, aplicando el método de pronósticos de base subjetiva Delphi, que en el ámbito del conocimiento de la presente investigación se utilizó para obtener aquellas valoraciones que aportaran juicios adicionales sobre la factibilidad de la metodología propuesta, sus elementos componentes, etapas, procedimientos y técnicas y ampliar los puntos de vista asumidos a partir del estudio teórico y la experiencia de la autora. Para esto se estableció la secuencia metodológica a seguir, la cual se compone de tres fases fundamentales: Preliminar, Exploratoria y Final (Anexo 12).

### **Fase Preliminar:**

**1. Conformación del grupo coordinador.** Estuvo conformado por seis docentes: cuatro másteres, tres en Educación Avanzada, uno en Ciencias Agrícolas) y dos doctores, (Ciencias Económicas y Ciencias de la Educación), los integrantes deben cumplir con requisitos tales como: buen conocimiento del Método Delphi, ser investigadores académicos con relación al tema a estudiar y tener gran facilidad de intercomunicación al trabajar conjuntamente,

características reafirmadas por Calabuig y Crespo (2009). Posteriormente, se hicieron las adecuaciones y ajustes cualitativos a la primera versión del cuestionario y se seleccionaron los expertos.

## **2. Selección de los expertos:**

La selección de los expertos se desarrolló siguiendo los siguientes pasos:

- a) Elaboración de un listado de candidatos a expertos. Para ello se seleccionaron 21 candidatos a expertos, entre los que se encontraban profesores, asesores, especialistas y directivos, relacionados con la gestión del conocimiento en riesgos y seguros (Anexo 13).
- b) Determinación del grado de competencia de cada experto, mediante la determinación del coeficiente de competencia de cada candidato a través de un cuestionario de autoevaluación de sus conocimientos y autovaloración de los niveles de argumentación (Anexo 14 y 15).

De los 21 candidatos obtuvieron un grado de competencia medio 5, por lo que se decidió a considerar como expertos 16 con un grado de competencia alto para la validación (Anexo 16). Dicha cantidad es adecuada para garantizar la confiabilidad de la validación, ya que como señaló López (2009) con un número de expertos seleccionados que oscile entre 15 y 20, el error de la decisión que se tome como resultado de la evaluación, se encuentra en un rango comprendido entre 2,5 y el 5%. El procesamiento estadístico de este cuestionario se realizó utilizando el sistema automatizado para consulta a expertos (Hurtado de Mendoza y Méndez, 2007).

**Fase exploratoria:**

Una vez seleccionados los expertos, se procedió a la aplicación de la segunda versión del cuestionario, con el objetivo de conocer sus criterios y hacer el análisis estadístico y cualitativo de sus respuestas (Anexo 17).

El proceso de valoración de la metodología se realizó aplicando una escala de respuesta tipo Likert con las escalas de valor siguientes: Muy Adecuada (MA), Bastante Adecuada (BA), Adecuada (A), Poco Adecuada (PA) e Inadecuada (I) a aspectos tales como: objetivo, relación esencial que la sustenta, cualidades, premisas, la relación entre las fases de la metodología, las fases de la metodología y sus objetivos, la factibilidad de aplicación de la metodología y la metodología como un todo, entre otros. También se valoró la Relevancia (R), Pertinencia (P) y Coherencia (C).

**2.8. Aplicación de la Metodología como estudio de caso.**

La aplicación de la metodología en la CCSF: "Nicomedes Corvo", constituyó un estudio de caso que clasifica como **caso único**, de tipo **instrumental**. En este tipo, el caso es secundario, puede o no, ser característico de otros, pues su papel es de apoyo facilitando nuestra comprensión de algo. (Rodríguez et al., 2004).

En correspondencia con los planteamientos de Martínez (2003), que considera el estudio de caso como una técnica de recogida de datos utilizada en las investigaciones cualitativas, se aplica el estudio de caso con el propósito de valorar la factibilidad de aplicación de la metodología propuesta, o sea para

constatar en las condiciones de una CCSF los postulados teóricos concebidos. En este tipo de estudio, la unidad de análisis en si es secundaria y su selección depende de los criterios que se consideren pertinentes para la investigación que se desarrolla, los cuales es imposible estandarizar (Rodríguez et al., 2004).

La CCSF “Nicomedes Corvo”, de la actual provincia de Mayabeque, se creó en 1979, se encuentra ubicada en la Avenida 21 No. 2805 / 28 y 30, municipio Quivicán. Está constituida por 52 fincas con una extensión de 315 ha. 102 asociados, de ellos 20 mujeres, 17 pertenecen al Decreto Ley 259. Los suelos son ferralíticos rojos, cuentan con riego eléctrico, por canal y por gravedad. La principal producción son los cultivos varios, aunque tienen una masa pequeña de ganado mayor (50 animales) y 2 productores del 259 poseen ganado menor (carneros y puercos). Los riesgos principales que los afectan son los vientos fuertes, ya que producen gran cantidad de plátano.

### **2.9. Valoración de la metodología por criterio de usuarios (técnica ladov).**

Con el objetivo de obtener otras valoraciones sobre la metodología propuesta, se concibió, además de la consulta a expertos y el estudio de caso, la utilización del criterio de usuarios. Para evaluar la satisfacción con la metodología, se aplicó la técnica de ladov, mediante dicha técnica se determina el nivel de satisfacción individual y grupal a partir de un cuestionario elaborado según las exigencias pertinentes (Anexo 18) y aplicada a 18 trabajadores de la CCSF (López y Gonzáles, 2002).

El criterio de usuarios utilizado se sustenta en las posturas de Campistrous y Rizo (2006) los que parten del criterio de expertos, considerando que los mismos deben además de tener dominio del problema en estudio, estar "contextualizados", es decir, estar inmersos en el contexto en el que se realiza dicho estudio, y asumen que el experto que tenga dominio teórico del problema en general, pero que no conozca la situación real del medio o lugar en el momento en que se realiza el estudio, no es recomendable para ser utilizado.

Desde esta posición, argumentan que surge la posibilidad de ampliar el criterio de expertos, con un criterio en el cual la consideración esencial para la selección sea, además de conocer los fundamentos de lo que se va a investigar, de alguna manera haber vivido, sentido, experimentado lo que se está sometiendo a su consideración (Campistrous y Rizo, 2006).

Estos autores le han denominado criterio de usuarios a este nuevo uso, y recomiendan su empleo como vía para valorar resultados en aquellos casos en que los evaluadores son usuarios de lo que se propone, lo cual es de utilidad para la presente investigación, pues se considera pertinente tener en cuenta el criterio de los trabajadores de la CCSF donde se aplicó la metodología, como beneficiarios directos de los resultados, para la evaluación de la misma.

Dicha técnica contempla la aplicación de un cuestionario donde se intercalan cinco preguntas (tres cerradas y dos abiertas), cuya relación el encuestado desconoce y constituye una vía indirecta para determinar el nivel de satisfacción, que se obtiene al establecer el nexo entre las respuestas a las

preguntas cerradas (cuatro, seis y ocho para este caso, (Anexo 19), a través del "**Cuadro Lógico de ladov**".

Con vistas a la elaboración de la metodología propuesta se desarrolló un diagnóstico que reflejó las principales insuficiencias en el tratamiento a los riesgos y la utilización de los seguros en las CPA y CCS.

## **CAPÍTULO 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.**

### **CAPITULO 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.**

En este capítulo se recoge la respuesta al problema, la cual se concreta en una Metodología para la Gestión del Conocimiento en Riesgos y Seguros, mediante un sistema de acciones de capacitación para los directivos y reservas de las CPA y CCS seleccionadas, a partir del análisis de los resultados de las herramientas aplicadas durante el proceso de la investigación. Se refieren además los resultados de la valoración que se efectuó mediante la aplicación del criterio de expertos (Delphi), el estudio de caso y según el criterio de usuarios (Iadov), descritos en el Capítulo 2.

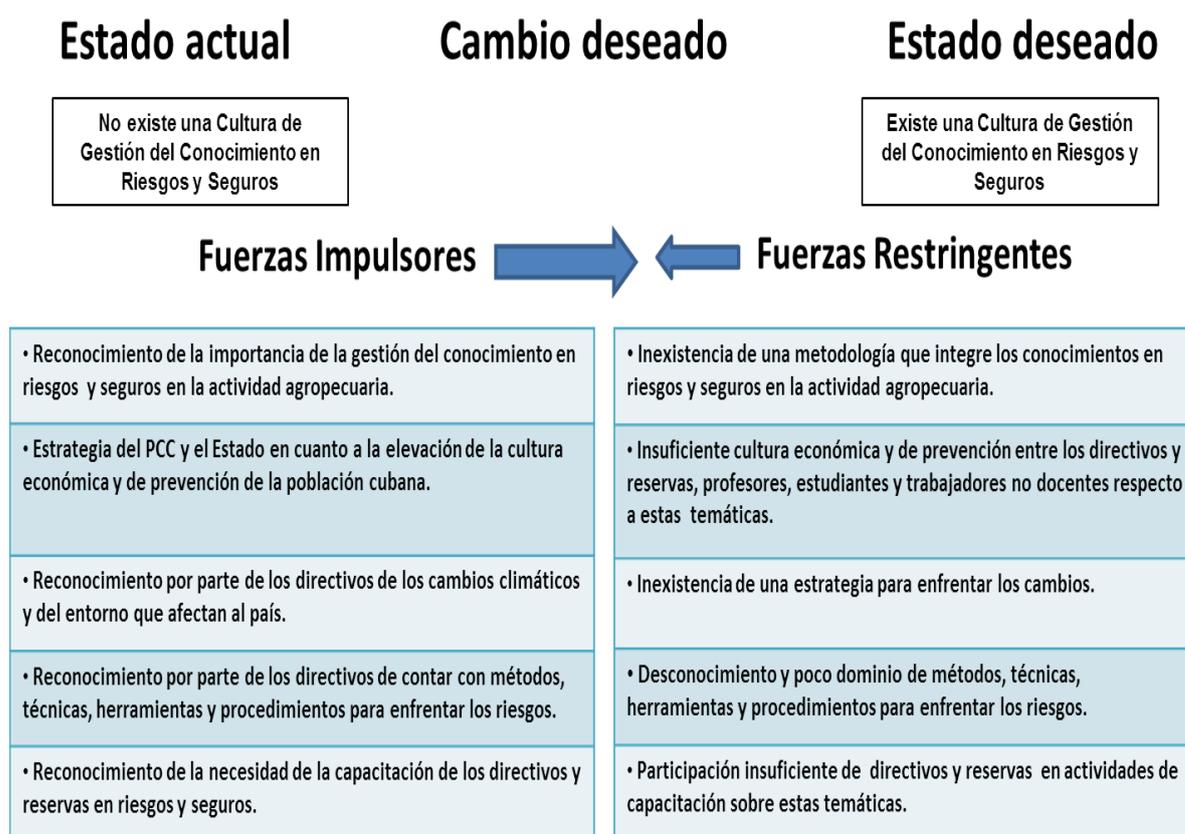
#### **3.1. Diagnóstico.**

En el Anexo 20, se muestran los resultados de la aplicación de la guía de observación, mediante la cual se pudo caracterizar productiva, económica y socialmente a cada CPA y CCS de forma general.

##### **3.1.1. Valoración de los resultados de las tareas llevadas a cabo durante el diagnóstico y su incidencia en la Gestión del Conocimiento.**

1. Los resultados obtenidos luego de dos sesiones de trabajo realizado en el grupo focal se muestran en el Anexo 21.

Posteriormente se definieron las fuerzas impulsoras y restringentes más relevantes (Figura 3.1).



**Figura 3.1.** Fuerzas más relevantes. (Fuente: Elaboración propia).

Los resultados anteriores resaltan la vital importancia de la preparación de los directivos y reservas para dotarlos de conocimientos, técnicas y habilidades que les permitan enfrentar situaciones de riesgos, procesos de cambio e influir en el grupo de trabajo para la obtención de los objetivos propuestos.

Según Machado (1990) el alcance de los cambios que la mayoría de las entidades tienen que enfrentar va más allá de las inversiones necesarias y los métodos que requieren ser implantados. La verdadera esencia está contenida en cambiar la cultura de las organizaciones, así como el sistema de gestión de sus directivos, buscando responder a los requerimientos de eficiencia y competitividad necesarios para el país.

Los riesgos se presentan en cualquier momento y lugar y pueden atentar sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, por lo que se debe tener un conocimiento integral/integrado de la misma para minimizar los riesgos que puedan atentar contra el cumplimiento de la Misión (Foyo y Hurtado de Mendoza, 2003).

Hoy se trabaja fuertemente en la actualización del modelo económico basado en la propiedad socialista, con una proyección sustentada en una visión estratégica a mediano y largo plazos para enfrentar los problemas complejos existentes y al mismo tiempo, se convierta en motor impulsor del desarrollo económico futuro del país y de la elevación del nivel de vida de la población. Un lugar privilegiado en estos cambios se le está dando a la planificación. Al respecto se expresa en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en abril de este año en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC): “El sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección económica de la nación, y debe transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control” (2011, Pág. 10). El momento actual apunta a un reforzamiento de la planificación para alinear los objetivos previstos, las acciones y el presupuesto y donde el plan, se convierte en la categoría rectora del proceso de gestión en todas las entidades del país.

## **2. Evaluación del estado actual del conocimiento sobre el análisis de los riesgos.**

Las regularidades que se muestran a continuación resultan de la aplicación de la guía de entrevista aplicada a los directivos y reservas de las CPA y CCS.

- Los directivos y reservas conocen los riesgos a los que se enfrentan.

Esto demuestra que producto de la experiencia y los años de trabajo conocen los riesgos a los que se enfrentan en su quehacer diario. Como se podrá apreciar estas respuestas se corresponden con la zona del país donde ellos se desempeñan y el tipo de actividad o cultivo que realizan. A decir de Centella et al., (2001) en Cuba, el 80 por ciento de los daños tienen su origen en riesgos derivados de ciclones, granizo, inundación o sequía, coincidiendo con lo planteado por Harwood (1999), las explotaciones agrarias, en el desarrollo diario de su actividad, están continuamente expuestas a numerosos tipos de riesgos, el análisis del riesgo consiste en determinar las probabilidades de los sucesos posibles y evaluar sus consecuencias (Durán y Abreu, 2007).

- No se hace un estudio de riesgo a profundidad, ni se relacionan las pérdidas que estos provocan con la estabilidad financiera de la cooperativa.

No todos los directivos y reservas de las CPA y CCS mantienen la misma postura ante los riesgos que enfrentan, lo cual está motivado por diferentes factores: personalidad, sentido de pertenencia, situación económica, percepción de la magnitud del problema que los amenaza, falta de un análisis económico financiero real de la entidad y su relación con los riesgos a los que están expuestos, por ende, falta de conocimientos sobre instrumentos, técnicas y procedimientos para realizar estos análisis. En uno de los pocos trabajos que abordan el tema, Rougoor et al., (1998) identifican la existencia de factores personales (motivaciones, habilidades y características personales) y relativos al proceso de toma de decisión (prácticas y procedimientos relativos a la

planificación, implementación y control de las decisiones) que inciden sobre la capacidad de la administración.

- Los análisis de riesgos no se realizan de forma similar en todas las CPA y CCS, unos señalan que hacen un estudio de todos los eventos que les puedan perjudicar su solvencia económica, otros que tienen una persona que se dedica al análisis de los riesgos y algunos crean un grupo conformado por diferentes trabajadores para hacer este análisis.

Se evidencia la no existencia de métodos, técnicas, instrumentos, y procedimientos; que los guíe para realizar un adecuado análisis de riesgos. Un análisis de riesgo pormenorizado ha de estar basado en una adecuada valoración de la amenaza, de la probabilidad de ocurrencia, y de las consecuencias que puede conllevar (Bonaccorso y Cancelliere, 2003; Madge, 2005). Para el establecimiento de estrategias de gestión adecuadas, ha de realizarse previamente un análisis exhaustivo del riesgo basado en una adecuada identificación, evaluación y control de los mismos (Foyo, 2006). Así mismo, el control y manejo del riesgo en el sector agropecuario debe ser integral, y se deben considerar todos los elementos que están presentes en un predio agrícola, tales como el manejo agronómico, económico y financiero. Estos se deben coordinar en forma eficiente para generar resultados productivos y económicos aceptables. En este sentido es relevante consensuar los objetivos de cada una de estas áreas de gestión, con un criterio y una visión global de lo que se persigue como empresa (Ruiz, 2009).

- Se constató que existe poco conocimiento de los servicios que brinda la ESEN y poca utilización del seguro como herramienta de protección, entre las causas manifestadas por los que en estos momentos no están

asegurados se encuentran: altos costos, falta de información y falta de conocimiento en la materia.

De lo anterior se infiere, que el conocimiento de la administración de riesgos y las distintas herramientas que brinda, entre ellas el seguro, abre una nueva etapa para los productores; mediante su implementación, la concertación de las pólizas queda supeditada a una etapa posterior, una vez que haya realizado de forma integral el estudio de los riesgos a los cuales quedará expuesto, aspectos estos que han sido abordados por Barrera (2002) cuando planteaba, el proceso de toma de decisiones en cuanto a los riesgos que influyen sobre la organización y la forma de cómo tratarlos, permanecen como una caja negra, ya que los estudios se enfocan más hacia los resultados del proceso agrícola y ganadero, cualquiera que sea el cultivo, y no en las etapas que lo componen y los factores de riesgos que sobre él inciden para obtener o no los resultados deseados.

Cualquier productor que asegure sus cultivos y animales podría planear la reconstrucción después de ocurrido un siniestro, por lo tanto es necesario insistir en aumentar la capacidad de enfrentar adecuadamente el riesgo de pérdidas. Según Rivero (2008) en vista de que los seguros están diseñados para enfrentar los riesgos por catástrofes para un agricultor o país, deben convertirse en una herramienta fundamental para su gestión.

Las producciones agropecuarias no cuentan con la protección financiera adecuada, ante la amenaza que representan los eventos meteorológicos cada vez más frecuentes y de mayor intensidad que afectan a nuestro país, situado en una ruta de frecuentes ciclones, en la entrada del Golfo de México, en una zona tropical propicia para el surgimiento y desarrollo de plagas y

enfermedades, lo que le expone a contingencias, incertidumbres y riesgos ajenos totalmente a la voluntad de los productores, lo que se ha manifestado con severidad en los últimos años donde, según muestran las estadísticas recogidas en la ESEN, los niveles de pérdidas en el sector no asegurado superan con creces los del sector asegurado.

En la Tabla 3.1 se puede apreciar cómo el seguro tasa todas las pérdidas ocurridas en el sector agrícola, pero solo indemniza a aquellos que están asegurados (141.856,4 MMP). Comparando el monto de las indemnizaciones, cada vez que se presenta un evento catastrófico el presupuesto del Estado asume casi el 70-80% de las pérdidas (430.022,5 MMP), ya que el porcentaje de asegurados es muy bajo (20-25%).

**Tabla 3.1.** Relación de pérdidas/indemnizaciones en el sector asegurado y no asegurado.

UEB	ASEGURADO		NO ASEGURADO
	TASADO (MMP)	INDEMNIZADO (MMP)	TASADO (MMP)
P. RÍO	34.645,7	34.645,7	128.790,69
HABANA	22.045,6	22.045,6	40.135,1
MTZAS	16.927,3	15.979,8	6.676,9
V. CLARA	3.640,3	3.640,3	17.773,2
CFGOS	7.546,4	7.401,5	4.639,88
S. SPIRITUS	6.068,3	6.068,3	9.084,42
C. AVILA	11.747,8	11.747,8	7.381,1
CAMAG	4.835,5	4.835,5	30.245,8
TUNAS	11.678,1	10.237,0	48.652,7
HOLGUIN	9.289,0	8.840,3	83.624,9
GRANMA	5.892,3	4.286,5	20.775,6
S. CUBA	3.974,7	3.676,3	6.623,7
GTMO	2.050,3	2.050,3	20.105,1
I. JUVENTUD	6.104,8	6.104,8	5.513,4
PER. JURÍDICA	296,8	296,8	
TOTAL	146.742,0	141.856,4	430.022,5

(Fuente: Estadística ESEN).

En la introducción a los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, se reconoce el impacto negativo de los desastres en la economía del país. Estos refieren las pérdidas ocasionadas por los 16 huracanes que afectaron al país entre 1998 y el 2008, estimadas en más de 20 000 millones de dólares, sin incluir las cuantiosas afectaciones ocasionadas por la sequía y otros eventos que han afectado al país (Puig, 2012).

- No disponen de información (herramientas, métodos, procedimientos) sobre cómo integrar los conocimientos sobre los riesgos y los seguros.
- Necesidad de capacitación en estos contenidos.

Estos resultados demuestran que el análisis de los riesgos se realiza aislado y no con un enfoque de sistema, no cuentan con el conocimiento necesario para la utilización de las diferentes herramientas, técnicas y procedimientos para identificar, evaluar y controlar los mismos.

El análisis de los resultados de estos estudios pone en evidencia las insuficiencias en la preparación de los directivos en los temas antes mencionados y se fundamenta así la necesidad de emplear una metodología que integre un sistema de acciones de capacitación en diferentes modalidades que contribuya a la elevación del nivel de conocimientos y habilidades de estos directivos y los dote de procedimientos, métodos y herramientas para enfrentar los desafíos propios del desempeño de sus funciones.

### **3. Valoración del nivel real del conocimiento sobre Administración de Riesgos y Seguros de los directivos y reservas.**

## **A. Resultados de la aplicación de la Matriz DAFO (Figura 3.2).**

### **FORTALEZAS**

- Voluntad de los directivos y reservas de las entidades por alcanzar resultados eficientes.
- Nivel de experiencia que posee el Capital Humano en la actividad agropecuaria.
- Sistema de protección que tiene implementado cada cooperativa.
- Disposición de los directivos y reservas por elevar su nivel profesional.

### **OPORTUNIDADES**

- La importancia que el Estado cubano le brinda a la actividad agropecuaria.
- La existencia de la ESEN como entidad que brinda seguridad y protección al sector cooperativo y campesino.
- La existencia de centros especializados para la capacitación del personal.
- El respaldo que brinda el Ministerio de la Agricultura (MINAG) y en específico la ANAP al sector cooperativo y campesino.
- La batalla que libra el país por preservar el medio ambiente.

### **ESTRATEGIA OFENSIVA:**

- Elevar el nivel profesional de los directivos y reservas de las entidades aprovechando la existencia de centros educacionales especializados para la realización de acciones de capacitación en la actividad agropecuaria.
- Alcanzar niveles de especialización profesional del Capital Humano de las diferentes entidades en dependencia de la experiencia acumulada en la actividad agropecuaria.
- Garantizar la estabilidad de los niveles de eficiencia común en todas las entidades teniendo en cuenta la experiencia de los directivos y reservas y el respaldo que brinda el MINAG y la ANAP al sector cooperativo y campesino.

### **ESTRATEGIA DEFENSIVA:**

- Establecer planes de contingencia como resultado de un análisis de riesgos para minimizar la posibilidad de pérdidas ante eventos característicos que puedan ocurrir.

### **ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS:**

- Determinar las competencias requeridas para los puestos de trabajo claves en las entidades del sector posibilitando con su aplicación la uniformidad del desempeño profesional en todas las entidades.
- Implementar un sistema de capacitación permanente teniendo en cuenta las necesidades detectadas que garanticen la preparación coherente de los directivos y reservas para asumir los retos que el país enfrenta.

### **DEBILIDADES**

- No todas las CPA y CCS poseen el mismo nivel de desarrollo económico.
- No existe una capacitación sistemática para todos los directivos y reservas.
- No se realiza una verdadera determinación de necesidades de capacitación por parte de los responsables de la misma.
- El sistema contable no se lleva de forma similar en todas las cooperativas.
- El análisis de riesgos no se desarrolla con uniformidad por todas las entidades.
- Todos los directivos y reservas no ven la necesidad de concertar un seguro.

### **AMENAZAS**

- Los cambios climáticos que constantemente se están produciendo.
- Intensificación del bloqueo económico contra el país.
- El desarrollo de plagas y enfermedades en el entorno.
- La carencia de productos químicos y combustible a nivel nacional.

**Figura 3.2.** Resultados de la Matriz DAFO. (Fuente: Elaboración propia).

Los resultados obtenidos con la aplicación de esta matriz han demostrado que el aprovechamiento de las Fortalezas y Oportunidades descritas pueden minimizar las Debilidades y hacer frente a las Amenazas con la implementación de las estrategias propuestas.

Autores como Arjonilla y Medina (2002), Ponjuán (2006) y Pérez (2008) consideran que el desarrollo de la capacidad intelectual de gerentes y

directivos tiene un impacto positivo en sus decisiones, ya que les permite obtener una clara definición de la situación a la cual se enfrentan, considerar un mayor número de alternativas y valorar sus posibles implicaciones futuras. El aprendizaje continuo de los decisores desarrolla cada vez más la capacidad de la organización para actuar con astucia, para saber aprovechar mejor las oportunidades del entorno y enfrentar efectivamente sus amenazas.

### **B. Resultados de la metodología para la determinación de necesidades de capacitación.**

Los pasos para la determinación de necesidades y para diseñar estrategias de capacitación, ya fueron validados en la práctica por lo que a continuación se reflejan algunas de las necesidades detectadas, de las que se formulan las siete más significativas.

1. Conocer elementos de administración de riesgos.
2. Conocer elementos del seguro.
3. Conocer elementos del seguro agropecuario.
4. Estar preparados en contenidos de dirección.
5. Estar preparados en contenidos propios de la actividad.
6. Conocer elementos de contabilidad básica.
7. Aprendizaje de informática básica.

Una vez obtenida la información producto del diagnóstico realizado y la determinación de necesidades de capacitación, se trazó la estrategia siguiente: alcanzar un mejor desempeño de los directivos y las reservas utilizando como

vía la capacitación teniendo en cuenta un tratamiento diferenciado de los mismos.

Para la elaboración, concepción y diseño de las acciones de capacitación hay que tener en cuenta en primer lugar un conjunto de elementos y procesos con una secuencia lógica que le dan una coherencia y efectividad a la metodología que se propone, partiendo de los conocimientos que sobre las entidades poseen sus directivos y reservas, de ahí, la importancia de la caracterización de estas CPA y CCS y el nivel de conocimiento que sobre ellas tienen los mismos. Levy (2000) plantea un enfoque similar, al afirmar que todo proceso de formación del personal dirigente debe partir de la misión y los objetivos estratégicos de la organización.

Un reto fundamental, a partir de los cambios ocurridos en el entorno internacional, consiste en que la mejora continua de las organizaciones se convierta en una filosofía de trabajo (Chirstwald et al., 1981).

Para ello las entidades que son reconocidas socialmente como inversoras, estimuladoras y que llevan a la práctica planes de capacitación atraen a recursos laborales ávidos de conocimientos y de desarrollo profesional, incidiendo esto como una de las formas de elevar la permanencia de los mismos en las organizaciones, para posteriormente hacerlas más eficientes y eficaces. En el Anexo 22 se muestra el proceso de formación de los directivos y reservas que se propone para la organización. Columbié 2006, plantea un enfoque similar al destacar la importancia de la personalización de la

capacitación, según las características y necesidades de cada dirigente y enfatiza además la conveniencia de utilizar la preparación y superación de los equipos de dirección en pleno cuando ello sea pertinente.

#### **4. Estado de las TICs en las CPA y CCS.**

No todas las CPA y CCS visitadas cuentan con los equipos informáticos necesarios, ni en buen estado para llevar a cabo la estrategia de capacitación y una adecuada socialización del conocimiento, por lo cual, teniendo en cuenta las características de los directivos, las reservas y los recursos con que disponen se desarrollaron las acciones de capacitación en diferentes formatos.

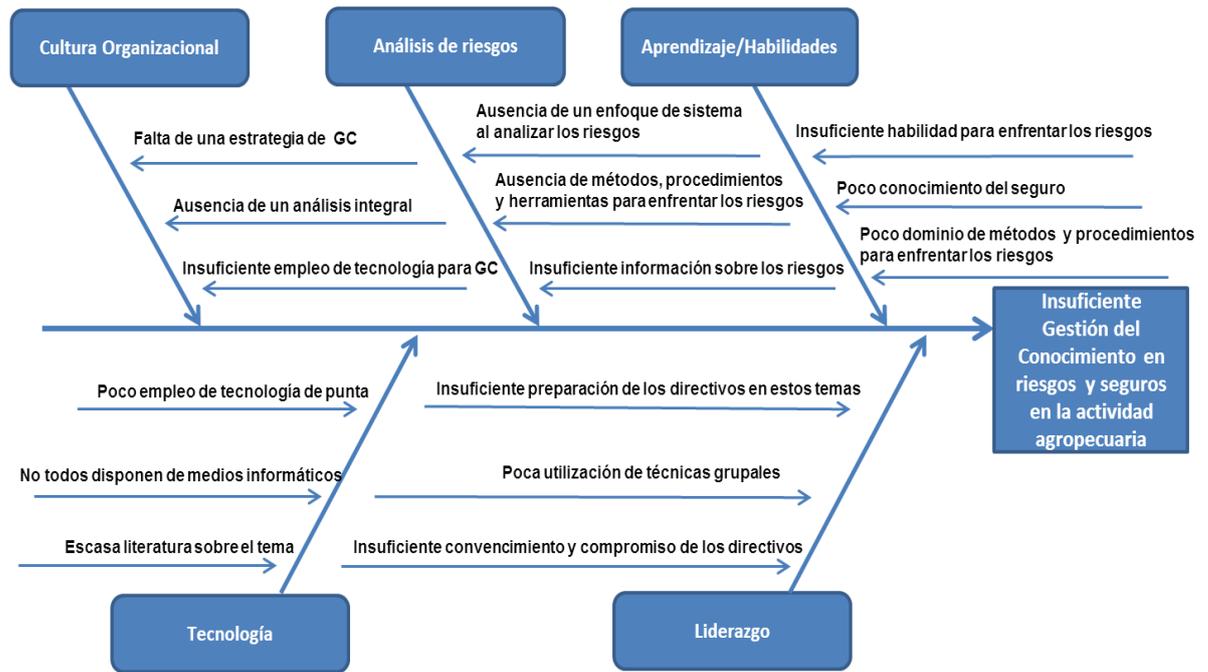
Usualmente el proceso de gestión del conocimiento implica técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir. En la actualidad las tecnologías de la información, permiten contar con herramientas que apoyan la gestión del conocimiento en las empresas, apoyando en la recolección, la transferencia, la seguridad y la administración sistemática de la información, junto con los sistemas diseñados para ayudar a hacer el mejor uso de ese conocimiento (Canals, 2005).

Las TICs han proporcionado diversas soluciones para la distribución del conocimiento. Dentro de ellas pueden mencionarse el conjunto de aplicaciones groupware (paquete de programas para el trabajo en grupo con asistencia de computadoras) las cuales brindan apoyo para el trabajo en grupo. Otras son las Intranets, correo electrónico (e-mail). Las tecnologías aun cuando constituyen

vías importantes para la distribución del conocimiento, no son las únicas alternativas en este sentido. La capacitación, las conversaciones personales y las comunidades de prácticas son otras formas que pueden contribuir enormemente para este propósito (Tomas, 2004; Núñez y Núñez, 2005; González, 2010).

### 5. Diagrama Causa/Efecto asociado al nivel de Gestión del Conocimiento en Riesgos y Seguros.

Como resultado del diagnóstico se agruparon las insuficiencias encontradas en 5 variables causales fundamentales (Figura 3.3).



**Figura 3.3.** Diagrama Causa/Efecto resultante del diagnóstico desarrollado. (Fuente: Elaboración propia.)

a) **Cultura Organizacional:** contempla la necesidad de una estrategia de gestión del conocimiento, el empleo de métodos y tecnologías en las CPA y CCS que permitan socializar el conocimiento de los expertos y especialistas,

así como la solución de problemas. Incluye el convencimiento y participación de los directivos y reservas de las cooperativas como motores impulsores de las diferentes acciones tanto de carácter organizacional como tecnológico relacionadas con la gestión del conocimiento.

b) **Análisis de Riesgos:** contempla la necesidad de la aplicación de métodos, técnicas, instrumentos y procedimientos para la adecuada administración de los riesgos y los seguros en las CPA y CCS, lo cual se propone en esta investigación.

c) **Habilidades/Aprendizaje:** se requiere una capacitación constante del personal en las cooperativas, teniendo en cuenta los constantes cambios y exigencias del entorno, así como la fluctuación en los puestos de trabajo.

d) **Tecnología:** sirven de soporte a la integración de los conocimientos en Riesgos y Seguros y de intercambio de la información dentro de la organización y fuera de esta, para esto se han diseñado las acciones de capacitación en diferentes formatos, teniendo en cuenta las características y recursos con que dispone cada CPA y CCS.

e) **Liderazgo:** se requiere la necesaria motivación entre el personal vinculado al análisis de los riesgos con vistas a compartir, difundir el conocimiento, las experiencias, entre todos. Incluye el convencimiento y participación de los directivos y reservas de las cooperativas, como motores impulsores de las diferentes acciones y para la toma de decisiones.

Según Nieves y León (2001) para cualquier gerencia debe estar claro que sin un liderazgo efectivo el programa de gestión del conocimiento tendría muchos contratiempos. La gerencia debe fomentar un clima favorable, con prácticas e

incentivos que permitan compartir el conocimiento, este a su vez, puede estar en el cerebro humano o en un documento, cualquiera que sea su soporte, pero este conocimiento, particular e individual, está relacionado con una persona o con un grupo de personas en el contexto organizacional (Martínez, 2006).

Es opinión de los autores que en la dinámica tecnologías-factores socioculturales, no puede absolutizarse ninguno de los dos elementos en detrimento del otro para lograr una eficaz gestión del conocimiento organizacional. Por tanto, al valorar las condiciones que posee una organización para implementar procesos de gestión del conocimiento habrá que analizar tanto el factor tecnológico, es decir, la posibilidad de contar con recursos TICs que permitan soportar y hacer viable la adquisición, creación y socialización del conocimiento; como los elementos que tienen que ver con la disposición de los miembros a compartir el conocimiento, la voluntad de la alta dirección, su filosofía de gestión de recursos humanos y las prácticas gerenciales que fomenten el intercambio, la creatividad, la comunicación de doble vía; en fin, todo lo que puede entenderse como cultura de conocimiento (Gómez, 2006; Crespo, 2007, González, 2010).

Teniendo en cuenta estos criterios se definió la **Metodología para la Gestión del Conocimiento en Riesgos y Seguros**.

### 3.2. Metodología para la Gestión del Conocimiento en Riesgos y Seguros.

Elementos que la integran (Figura 3.4).

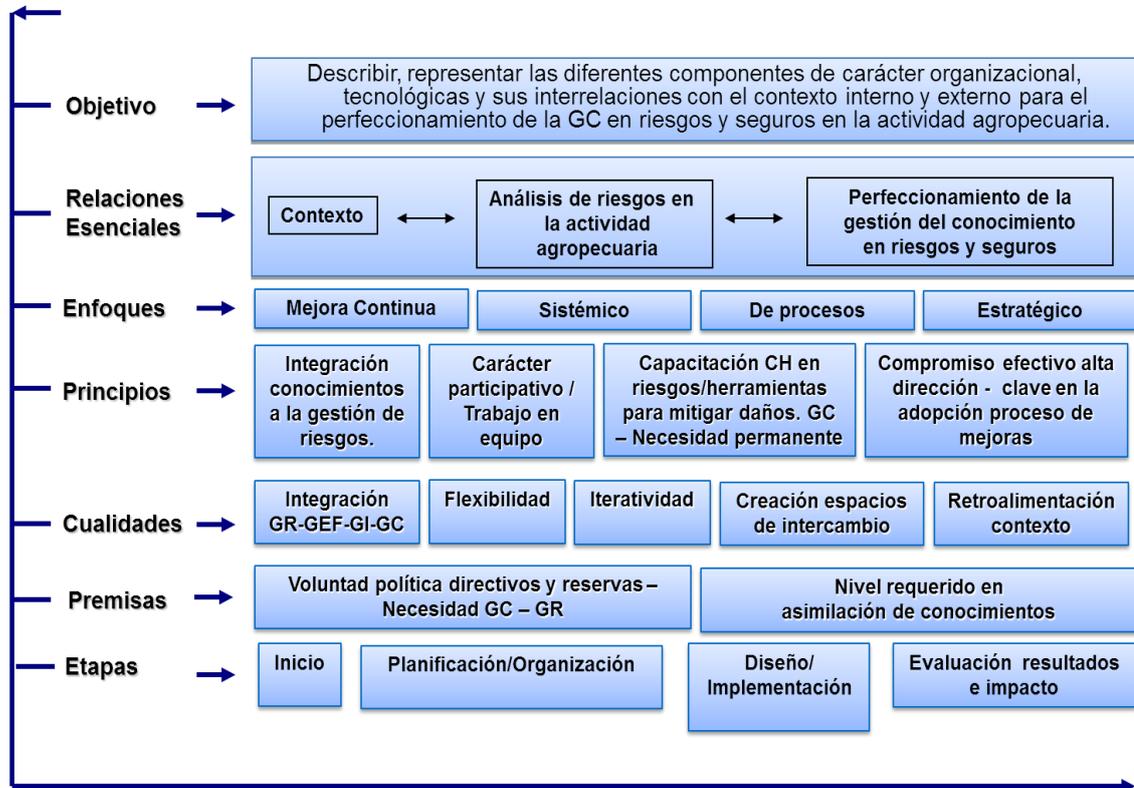


Figura 3.4. Metodología para la Gestión del Conocimiento en Riesgos y Seguros.

#### 3.2.1. Objetivo:

Integrar las diferentes componentes de carácter organizacional, tecnológicas y sus interrelaciones con el contexto interno y externo para el perfeccionamiento de la gestión del conocimiento en la actividad agropecuaria.

#### 3.2.2. Relación esencial que la sustenta:

Contexto-Gestión del conocimiento en riesgos y seguros en la actividad agropecuaria-Perfeccionamiento de la gestión del conocimiento en las CPA y CCS. Esta relación esencial refleja los nuevos requerimientos que emanan del

contexto tanto externo (internacional y nacional) como interno en la actividad agropecuaria respecto a la gestión de riesgos, la utilización de las diferentes herramientas para enfrentarlos (seguros), las exigencias asociadas al reordenamiento económico, el perfeccionamiento de modelo económico en Cuba y la necesidad de la introducción y mejora constante de la gestión del conocimiento con este fin. Es la relación más importante por su alcance, reflejándose en todas las componentes de la metodología propuesta, así como el vínculo de la actividad agropecuaria con la sociedad, en cuanto a la satisfacción de las demandas y nuevos requerimientos del contexto externo e interno en cuanto a la gestión del conocimiento en riesgos y seguros.

Para poder adaptarse a este nivel de cambios y exigencias por parte del entorno es necesario desarrollar capacidades de aprendizaje que posibiliten la adaptabilidad ante dichos cambios.

### **3.2.3. Principios de la metodología:**

Los principios que sustentan la metodología propuesta para la gestión de los conocimientos en riesgos y seguros en las CPA y CCS son:

- a) Necesidad de integrar los conocimientos asociados a la gestión de los riesgos.
- b) Carácter participativo y trabajo en equipo como garantía de éxito en el proceso de mejoras.
- c) La capacitación y calificación de los directivos y reservas en cuanto al conocimiento asociado a la gestión de los riesgos y la utilización de las

herramientas necesarias para mitigar los mismos como una necesidad permanente.

d) Compromiso efectivo de la alta dirección - clave en la adopción del proceso de mejoras para lograr que estas se integren adecuadamente al proceso de trabajo, garantizando el respaldo imprescindible y evitando esfuerzos y costos innecesarios.

#### **3.2.4. Enfoques de la metodología:**

Los enfoques científicos empleados en el diseño de la metodología propuesta son los siguientes:

a) **Mejora continua** - El perfeccionamiento continuo, la iteración, permanente mejora, según necesidades internas y variaciones del contexto interno y externo.

b) **Sistémico** - Las distinciones conceptuales se concentran tanto en la relación entre el todo (sistema) y sus partes (elementos) como en los procesos de frontera (sistema / ambiente). Como resultado de la interacción e integración entre las partes se producen los resultados sinérgicos. Se expresa en la metodología propuesta a través de sus componentes interactuantes a partir de las exigencias del contexto interno y externo con vistas a perfeccionar la gestión del conocimiento en riesgos y seguros en las CPA y CCS.

c) **Procesos** - Los objetivos a lograr por la organización se concretan en sus procesos. (conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman los elementos de entrada en resultados). Se refleja en la determinación de las entradas, actividades de gestión del conocimiento y salidas, resultado de estas actividades.

d) **Estratégico** - Enfoque hacia un sistema abierto y dinámico a partir de las exigencias del contexto y los procesos de gestión de riesgos, así como por la incidencia del impacto de los resultados en dicho contexto. En la metodología propuesta se expresa en la estrategia que se obtiene como resultado de las actividades de planificación y organización para integrar los conocimientos, su implementación así como la retroalimentación requerida al controlarse la incidencia de sus salidas en el contexto.

### **3.2.5. Cualidades de la metodología:**

Las cualidades que distinguen a la metodología propuesta son las siguientes:

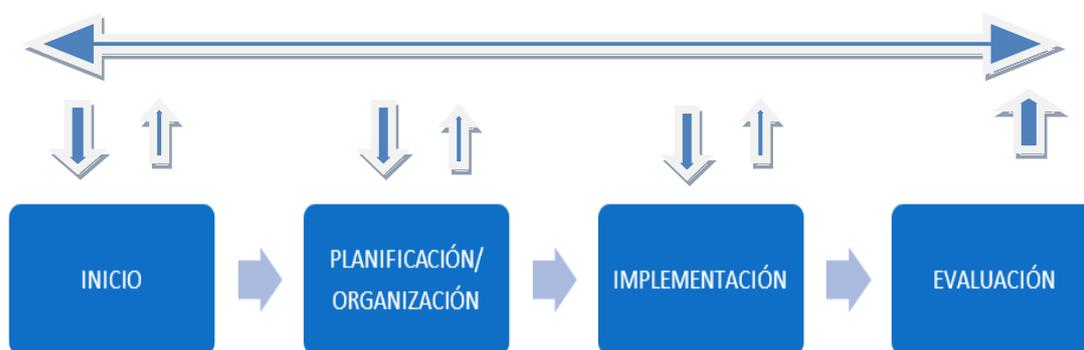
- a) Integración gestión de riesgos, gestión económico – financiera, gestión de la información y el conocimiento.
- b) Flexibilidad al adaptarse a las particularidades de la actividad agropecuaria.
- c) Iteratividad. Sistemático control de los resultados y toma de las medidas correctivas requeridas en cada caso, siempre en constante retroalimentación.
- d) Creación de espacios de intercambio y la conformación de redes virtuales de colaboración.
- e) Capacidad de retroalimentación del contexto interno y externo.

### **3.2.6. Premisas para su aplicación:**

1. Voluntad política de los ejecutivos en cuanto a la necesidad de la GC en Riesgos y Seguros.
2. Nivel requerido en cuanto a la asimilación de los conocimientos en Riesgos y Seguros.

### 3.2.7. Etapas que la componen:

A continuación se exponen las acciones fundamentales asociadas a cada etapa propuesta, partiendo de la Figura 3.5.



**Figura 3.5.** Etapas de la Metodología. (Fuente: Elaboración propia).

#### **ETAPA I-INICIO.**

El propósito de esta etapa radica en la identificación por parte de los directivos y reservas de la entidad del conocimiento integral que sobre ella tienen los mismos, cómo utilizan los recursos disponibles en función de los riesgos a los que están expuestos, y cómo se trabaja en el cumplimiento de los objetivos propuestos, teniendo en cuenta la misión y visión de la misma.

La realización de un diagnóstico de la preparación de los directivos en cuanto al trabajo con los riesgos y la utilización de las diferentes herramientas para enfrentarlos, constituye un requisito indispensable y de partida a la hora de tomar las decisiones.

#### **Objetivos:**

- Identificar los objetivos de la organización, Misión, Visión.
- Valorar el estado del conocimiento en riesgos y seguros, relacionado con los procesos que se desarrollan en la entidad.

- Identificar la utilización de las diferentes herramientas para enfrentar los riesgos.
- Obtener un diagnóstico general que contenga todos estos aspectos.

**Tabla 3.2.** Acciones, técnicas y resultados aplicados en la Etapa I.

<b>Acciones</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Resultados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de los objetivos.</li> <li>• Identificación de los nuevos requerimientos.</li> <li>• Identificación del conocimiento necesario y su flujo.</li> <li>• Diagnóstico de necesidades de capacitación.</li> <li>• Determinación de las diferentes herramientas para gestionar los riesgos.</li> <li>• Establecimiento de la relación Riesgo/Entorno/Proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación.</li> <li>• Entrevistas.</li> <li>• Análisis de campos de fuerzas.</li> <li>• DNC.</li> <li>• Árbol de problemas.</li> <li>• Revisión de la documentación existente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos generales, en cuanto a la gestión del conocimiento en riesgos y seguros.</li> <li>• Información y conocimiento que se requiere.</li> <li>• Diagnóstico.</li> </ul>

## **ETAPA II-PLANIFICACIÓN/ORGANIZACIÓN.**

Las acciones establecidas en esta etapa tienen por objetivo estructurar desde el punto de vista organizativo y metodológico el diseño del cronograma de actividades que permiten a partir del diagnóstico anteriormente realizado pasar a la etapa de implementación.

Además, se planifican y organizan los requerimientos funcionales, los cambios organizacionales necesarios, se seleccionan las tecnologías a partir de los requerimientos delineados, se planifican las actividades de capacitación, así como se define el cronograma con la distribución en tiempo y recursos de la etapa de implementación. Se definen los indicadores que se utilizarán para medir el avance del proceso de implementación. Esto permite vincular más a los directivos y reservas con lo que se pretende realizar, las acciones

organizacionales a acometer y los recursos materiales, financieros o humanos necesarios para alcanzar los objetivos planteados.

**Objetivos:** Planificar y organizar las actividades según los objetivos de la organización y el diagnóstico realizado.

**Tabla 3.3.** Acciones, técnicas y resultados aplicados en la Etapa II.

Acciones	Técnicas	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación del tipo de acciones de gestión del conocimiento a realizar.</li> <li>• Determinación de funciones y responsabilidades.</li> <li>• Determinación del soporte tecnológico requerido.</li> <li>• Determinación del cronograma de actividades.</li> <li>• Determinación del resto de los recursos para llevar a cabo las actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación.</li> <li>• Entrevistas.</li> <li>• Flujogramas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de gestión del conocimiento incorporada a los procesos.</li> <li>• Tipos de actividades de gestión del conocimiento a realizar.</li> <li>• Roles, funciones y responsabilidades asociadas a las actividades de gestión del conocimiento.</li> <li>• Diseño de los procesos de la gestión del conocimiento mejorados.</li> <li>• Flujos de información y vías de almacenamiento a ser empleados.</li> <li>• Demanda del soporte tecnológico requerido para implementar la estrategia de gestión del conocimiento.</li> <li>• Relación de otros recursos materiales, humanos, financieros y de información requeridos.</li> <li>• Indicadores de evaluación mejorados.</li> <li>• Cronograma de implementación de la estrategia aprobada.</li> </ul>

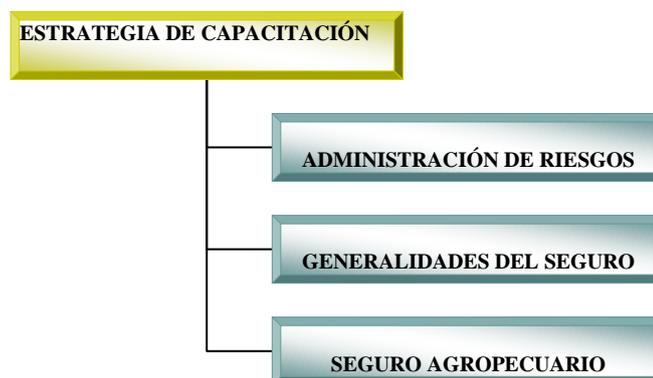
### **ETAPA III-IMPLEMENTACIÓN.**

En esta etapa se procede a la ejecución de las diferentes acciones de capacitación (Cursos, Conferencias, Seminarios, Talleres, Entrenamientos, Asesorías, entre otros) y se utilizan las diferentes tecnologías para llevar a cabo la gestión del conocimiento en riesgos y seguros.

**Objetivo:** Desarrollar las acciones de capacitación para la gestión del conocimiento en riesgos y seguros, según la estrategia (Figura 3.6) y cronograma definido.

**Tabla 3.4.** Acciones, técnicas y resultados aplicados en la Etapa III.

<b>Acciones</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Resultados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de las acciones de capacitación en diferentes formatos y modalidades para gestionar los riesgos.</li> <li>• Aplicación de la estrategia de capacitación.</li> <li>• Utilización de las diferentes tecnologías para llevar a cabo la gestión del conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas.</li> <li>• DNC.</li> <li>• Tabla de doble entrada.</li> <li>• Análisis de expectativas.</li> <li>• Test de entrada.</li> <li>• Test de salida.</li> <li>• PNI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas diferentes de transmitir, guardar la información y conocimientos mejorados.</li> <li>• Directivos y sus reservas más preparados.</li> <li>• Mejora en la descripción de los procesos asociados a la gestión del conocimiento en las CPA y CSS.</li> </ul>



**Figura 3.6.** Estrategia de Capacitación en Riesgos y Seguros. (Fuente: Elaboración propia.)

Para darle cumplimiento a las acciones de capacitación que se proponen, estos contenidos se diseñaron en diversas modalidades: presencial, a distancia, Semipresencial y en varios formatos: hipertexto, versión digital, correo electrónico, manuales de autoestudio y plataforma moodle, lo cual se anexa a esta tesis (Anexo 23).

**ETAPA IV-EVALUACIÓN.**

A partir del cronograma aprobado y los indicadores definidos en la etapa de planificación/organización se va controlando la marcha de la implementación de las acciones de capacitación. A partir de los resultados alcanzados, es posible retornar a cualquiera de las etapas anteriores que sea necesario para ir ajustando aquellas acciones que lo requieran.

**Objetivo:** Evaluar los resultados y el impacto logrado a partir de la implementación de la estrategia para la gestión del conocimiento en riesgos y seguros en la actividad agropecuaria.

**Tabla 3.5.** Acciones, técnicas y resultados aplicados en la Etapa IV.

<b>Acciones</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Resultados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del grado de cumplimiento de la estrategia de gestión del conocimiento en riesgos y seguros.</li> <li>• Evaluación del impacto de la aplicación de la estrategia de gestión del conocimiento.</li> <li>• Constatación del nivel alcanzado en la gestión de los riesgos.</li> <li>• Análisis del surgimiento de nuevos requerimientos.</li> <li>• Seguimiento del plan de mejora.</li> <li>• Retroalimentación constante con las etapas anteriores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación.</li> <li>• Cuestionarios.</li> <li>• Entrevistas.</li> <li>• Delphi.</li> <li>• Criterio de usuarios.</li> <li>• Evaluación del desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado actual de cumplimiento de la estrategia de gestión del conocimiento aprobada.</li> <li>• Constatación del nivel alcanzado en el mejoramiento de la calidad de la gestión de los riesgos.</li> <li>• Surgimiento de nuevos requerimientos.</li> <li>• Plan de mejora continua.</li> </ul>

En esta etapa se controló la marcha de las acciones de capacitación y la retroalimentación permitió la actualización constante de los objetivos trazados, teniendo en cuenta los cambios en el entorno socio-político, económico y tecnológico.

### **3.3. Valoración de la Metodología empleando el método de criterio de expertos (Delphi).**

Los resultados obtenidos de la valoración de los expertos respecto a los 25 aspectos de la metodología se comportaron de la siguiente forma: los 25 fueron valorados como Muy adecuados (Anexo 24). Los resultados obtenidos fueron procesados estadísticamente a través del Sistema automatizado para el procesamiento del método de consultas a expertos versión 1.0 propuesto por (Hurtado de Mendoza y Méndez, 2007). En cuanto a la Relevancia, la Pertinencia y la Coherencia de la Metodología, las evaluaciones quedaron entre: Muy relevante-Relevante; Muy pertinente-Pertinente y Muy coherente-Coherente en el 93,8%. (Anexo 25).

Como puede apreciarse, estos resultados confirman la factibilidad de la propuesta por los expertos consultados. Un valor importante se asignó a las observaciones de los expertos, las que fueron tomadas en cuenta y contribuyeron al enriquecimiento de la metodología. En una muestra de ellas se aprecia:

- Experto 11: las etapas han sido bien concebidas, lo que permitirá a los directivos y reservas de las CPA y CCS y a otros donde se aplique, contar con una herramienta para la toma de decisiones en el análisis de los riesgos.
- Experto 18: en la estrategia de capacitación propuesta se define bien claro cómo preparar a cada directivo y reserva y los recursos necesarios para gestionar el conocimiento.

- Experto 12: no todos cuentan con el debido desarrollo de las TICs, ni el conocimiento para la utilización de los diferentes formatos que se brindan.
- Experto 15: sería interesante valorar la posibilidad de ampliar sobre la temática de los riesgos y los seguros, sobre todo este último por su poco conocimiento y divulgación.

El cuestionario presentado en la tercera ronda al grupo de expertos mostraba los resultados estadísticos tabulados y los argumentos unificados de las opiniones de los expertos de la segunda ronda, para que pudieran ser examinados por ellos, así como las adecuaciones realizadas al instrumento elaborado. De ello se pudo obtener que el 100 % de los expertos consultados mantuvieron sus opiniones con respecto a los aspectos sometidos a valoración que, tras someterse al análisis estadístico, permitió llegar a la conclusión siguiente: el 100% de las acciones y las operaciones relativas a la metodología se ubicaron en la escala de bastante adecuadas y muy adecuadas, de la valoración de los expertos, lo que condujo a la autora de la investigación a considerar la estructura y el diseño de dicha metodología como factible, para los propósitos para los cuales estaba dirigida, con lo cual se obvió la realización de una nueva ronda.

#### **3.4. Valoración de la Metodología como estudio de caso.**

En la CCSF “Nicomedes Corvo” descrita en el capítulo 2 se aplicó la metodología explicada anteriormente. Entre las principales características de esta CCSF se encuentran:

- CCSF desde el año 1998, con resultados y funcionamiento satisfactorio.
- Declarada la misión y objetivos de trabajo.
- Tradicionalmente cumple sus planes, con excelentes resultados agropecuarios.
- Está considerada una de las más productoras.
- Junta directiva estable y con sentido de pertenencia, al igual que sus 102 asociados.
- Receptividad y actitud favorable a la introducción de cambios.
- Tiene prestigio y autoridad ante el resto de las CCS.
- Está constituida por 52 fincas y una de Cultivos Varios; es Referencia Nacional.
- Contó con 3 asesores del Consejo de Ministros para los cultivos de ajo, cebolla y tomate.
- Muchas investigaciones realizadas en la Liliana Dimitrova se aplican en esta CCSF.
- El mejor productor de papa de Mayabeque se encuentra en una finca de esta CCSF.
- Recibe el reconocimiento del Partido, el Gobierno y la comunidad en general.

Con la ayuda de diferentes instrumentos, métodos y técnicas descritos en la Etapa primera, principalmente la observación, la entrevista y el intercambio con los directivos y reservas, se pudo constatar que:

**En la Primera Etapa:**

- Los directivos y reservas no realizan los análisis de riesgos con un enfoque de sistema.

La necesidad de administrar los riesgos bajo un enfoque integral viene dada, por tanto, por la existencia de riesgos altamente interdependientes, con impactos en áreas distintas al lugar donde se originaron. Si se concibe la empresa como sistema, puede entenderse con mayor facilidad que las afectaciones que se produzcan en uno de sus subsistemas tendrán efectos sobre el resto de los subsistemas empresariales (González-Cueto y Pando, 2006).

- No cuentan con métodos, técnicas, instrumentos, ni procedimientos para administrar los riesgos.

Las entidades deberán contar con una infraestructura que les permita la gestión y control integrales de los riesgos a los que se encuentran expuestas, su identificación, evaluación y monitoreo, así como la medición de los que sean cuantificables. Lógicamente, el “cómo” dependerá de las particularidades en cada lugar y los conocimientos de las personas encargadas de realizarlo.

- No relacionan las pérdidas con su estabilidad financiera.

Asimismo consienten en que su principal objetivo es la planificación efectiva de los recursos necesarios para recuperar el equilibrio financiero y la efectividad operativa después de una pérdida fortuita y, de esta forma, obtener a corto plazo una estabilidad del costo de los riesgos y a largo plazo la minimización de los riesgos (Navarro y Pérez, 1999).

- No hay una adecuada utilización de los instrumentos existentes para enfrentar los riesgos.

- No se evidencia el uso del trabajo en grupo para realizar un análisis integral de los riesgos.

La administración de riesgos empresariales es un proceso, efectuado por la dirección de la entidad, directores y demás personal, aplicado a la estrategia y al establecimiento de objetivos y que se desarrolla a través de toda la organización, destinado a identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad y manejar los riesgos dentro de su apetito de riesgo para proveer una seguridad razonable en el logro de los objetivos de dicha entidad (COSO, 2004).

- No poseen los conocimientos, habilidades, ni capacidades necesarias para enfrentar los riesgos.
- No disponen de un sistema de acciones de capacitación para adquirir estos conocimientos.
- No se evidencia una utilización adecuada de las TICs.
- Todos los directivos y reservas no poseen la misma formación.

Todo lo anterior se contrapone a lo expresado en El Decreto Ley 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros norma la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, en su artículo 346, plantea que “las empresas en el marco del proceso de la planificación, definen las necesidades de capacitación de sus trabajadores con el objetivo de dotar a la empresa u organización superior de dirección, de personal con los conocimientos y aptitudes necesarios para un desempeño eficiente, mantener la calificación y desarrollarla, por lo que es un proceso continuo, permanente, flexible y dinámico que abarca a todas las categorías de

trabajadores. La misma se materializa en acciones de capacitación, conformando así el plan de capacitación y adiestramiento de la empresa u organización superior, que se aprueba y controla periódicamente”. El Estado cubano reconoce la importancia de la determinación de las necesidades de aprendizaje que se adecua a las características específicas de cada entidad y dirigido al cumplimiento de las metas planificadas.

Este proceso se desarrolla en un ambiente formado por los objetivos de la organización, la filosofía de administración de riesgos, la cultura empresarial, la moral y los valores éticos de sus empleados, directivos y personas ajenas que forman parte del microentorno empresarial.

La precisión de estos importantes aspectos contribuyó a establecer las necesidades y aspiraciones para el desarrollo individual e institucional, definiéndose para **la Segunda Etapa** el cronograma de preparación de estos directivos, con la debida identificación de responsabilidades, recursos a ser utilizados y acciones para cada uno de ellos, lo que constituyó premisa para la aplicación de la metodología.

**En la tercera etapa** se llevó a cabo la estrategia de capacitación definida y establecida según cronograma, desarrollándose talleres, seminarios, conferencias y utilización de los software diseñados sobre riesgos, seguros y seguro agropecuario.

Coincidiendo con lo planteado en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, cuando se expresa: “el sistema de control interno se

sustenta en la observancia de los valores éticos....el desarrollo de estos valores conforma una cultura organizacional definida la cual permite preservarlos y contribuir a su fortalecimiento en el marco de la organización y su entorno”; los trabajadores deben “recibir la orientación, capacitación y adiestramientos necesarios para desempeñar su trabajo”; “toda entidad debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios ...en su ambiente interno o externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos”.

**En la cuarta y última etapa** se obtuvieron los resultados siguientes:

- Está preparada la Junta directiva, lo que garantiza la continuidad de los procesos en la CCSF.
- Se realizan los análisis integrales de los problemas en la Cooperativa, teniendo en cuenta la estabilidad financiera.
- Se ha adquirido conocimiento sobre el importante trabajo con los riesgos.
- Se evaluó y precisó el estado actual del dominio de herramientas y forma de trabajar para enfrentar los riesgos.
- Plan de mejora continua (actualización permanente).
- Retroalimentación constante.

Con esta investigación se contribuye a mejorar las destrezas sobre el manejo de los riesgos por parte de los productores ante la influencia de diferentes factores que modifican el comportamiento de la entidad con respecto a la materialización de los riesgos, es una necesidad urgente a llevar a cabo producto de los múltiples cambios que se producen en el medio ambiente y en

la actividad de los productores, lo cual se ratifica con lo planteado por Columbié (2006), la sociedad cubana le otorga a la superación la importancia que la misma posee y por tanto hay que perfeccionar el sistema de superación que debe desarrollar a todo aquel que tiene como función principal ejercer la dirección.

La obtención de los referidos resultados constituye una prueba fehaciente de la factibilidad de aplicación de la metodología, una demostración de que sus planteamientos teóricos se pueden materializar, lo cual constituyó una evaluación empírica de la misma.

### 3.5. Valoración de la metodología por criterio de usuarios (ladov).

Los resultados individuales de la satisfacción individual se resumen en la Tabla 3.6

**Tabla 3.6.** Satisfacción individual de los usuarios con la metodología.

Resultado	Cantidad	%
Clara satisfacción	12	66,6%
Más satisfecho que insatisfecho	4	22,2%
No definida	0	-
Más insatisfecho que satisfecho	2	11,1%
Clara insatisfacción	0	-
Contradictoria	0	-
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>



El índice grupal arroja valores entre + 1 y - 1. Los valores que se encuentran comprendidos entre - 1 y - 0,5 indican insatisfacción; los comprendidos entre - 0,49 y + 0,49 evidencian contradicción y los que caen entre 0,5 y 1 indican que existe satisfacción.

**Para obtener el índice de satisfacción grupal (ISG) se parte de asociar los diferentes niveles de satisfacción de los usuarios con una escala numérica que oscila entre +1 y – 1, de la siguiente forma:**

**Tabla 3.7.** Relación de la satisfacción individual con la escala de satisfacción

ESCALA	SIGNIFICADO	SATISFACCIÓN INDIVIDUAL
<b>+ 1</b>	Máximo de satisfacción	12
<b>+ 0,5</b>	Más satisfecho que insatisfecho	4
<b>0</b>	No definido y contradictorio	-
<b>- 0,5</b>	Más insatisfecho que satisfecho	2
<b>- 1</b>	Máxima insatisfacción	-

La satisfacción grupal se calcula por la siguiente fórmula:

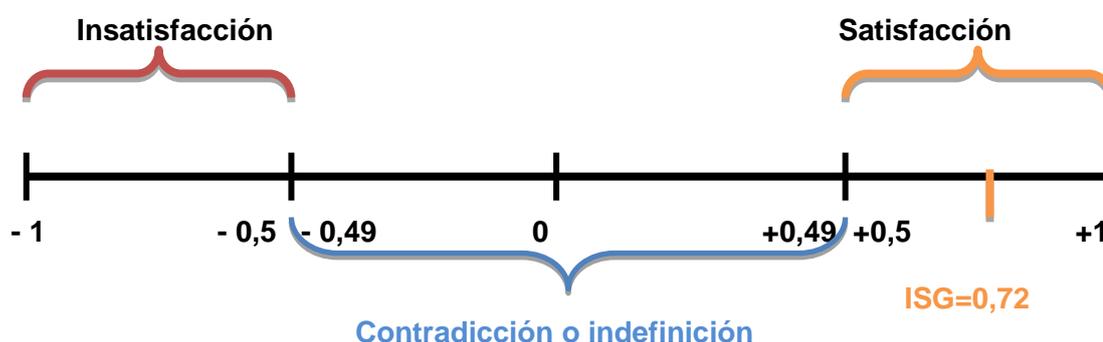
$$\text{ISG} = \frac{A (+ 1) + B (+ 0,5) + C (0) + D (- 0,5) + E (- 1)}{N}$$

En esta fórmula A, B, C, D, E, representan el número de sujetos con índice individual 1; 2; 3 ó 6; 4; 5 y donde N representa el número total de sujetos del grupo, por tanto:

$$\text{ISG} = \frac{12(+ 1) + 4(+ 0,5) + 0(0) + 2(- 0,5) + 0(- 1)}{18}$$

$$\text{ISG} = 0.72$$

En esta investigación el Índice de Satisfacción Grupal fue: **ISG = 0,72**, como se puede apreciar en la Figura 3.7, el valor del Índice es alto, lo que refleja aceptación de la propuesta, un reconocimiento a su utilidad, en tanto los usuarios han emitido criterios donde evidencian su satisfacción por la contribución de la Metodología para la Gestión del Conocimiento en Riesgos y Seguros.



**Figura 3.7.** Ubicación del Índice de Satisfacción Grupal con la Metodología propuesta.

La técnica de ladov contempla además dos preguntas complementarias de carácter abierto. Estas son:

Pregunta 2. ¿Qué es lo que más le gustó de la metodología?

Pregunta 3. ¿Qué es lo que menos le gustó de la metodología?

Con respecto a lo que más les gustó de la metodología respondieron lo siguiente:

- Su organización lógica.
- El enfoque personológico de las necesidades de capacitación.
- Las herramientas y vías que ofrece para la gestión del conocimiento.
- La interrelación entre las etapas.
- Se tuvo en cuenta mi experiencia como profesional y trabajador.
- La organización de las acciones de capacitación.

- Utilización de las herramientas para administrar los riesgos.
- Puede utilizarse en cualquier empresa.
- La utilidad del seguro como herramienta.
- Le hace ver a uno las dificultades que presenta como profesional.
- Los conocimientos actualizados adquiridos.
- La diversidad de formatos para la capacitación.
- El enfoque integral utilizado para los análisis.
- El trabajo en grupo.
- El conocimiento adquirido.

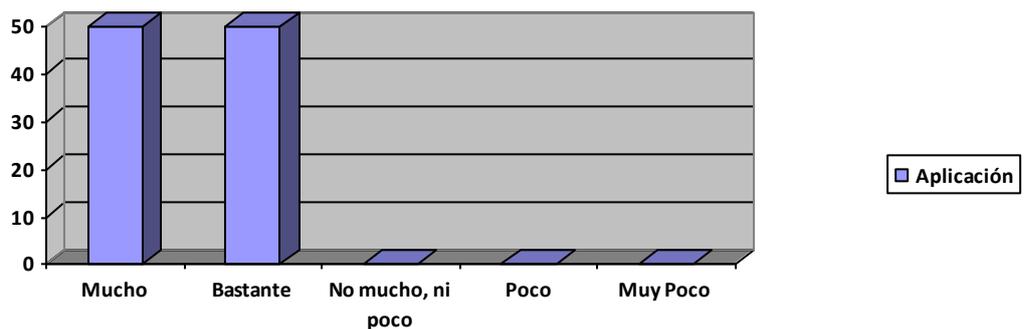
Con relación a lo que menos les gustó de la metodología aplicada, señalaron que:

- Incluye muchas preguntas, lo que hace que se dilate el tiempo de aplicación.
- La cantidad de evaluaciones y autoevaluaciones realizadas.
- La premura del cuestionario aplicado para evaluar la metodología.
- Cursos de poca duración.
- Utilización de pocos ejemplos prácticos.
- Escasa utilización de las TICs.

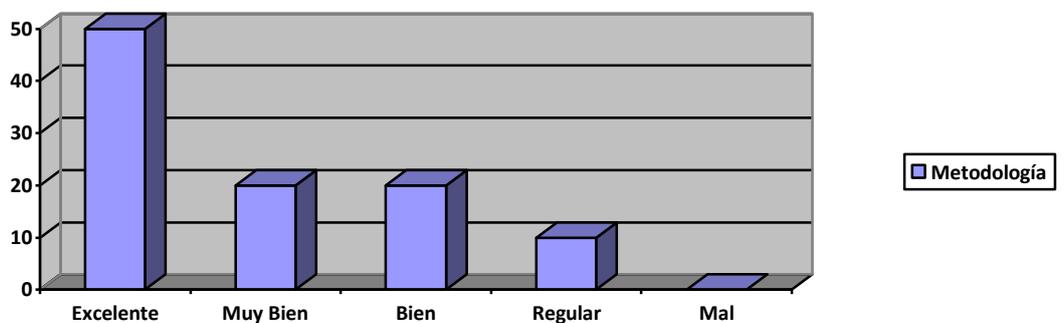
Resulta significativo en el análisis de estas opiniones, la preponderancia de aspectos positivos planteados, lo cual sirve como fundamento del alto valor obtenido en el ISG. No obstante, varias de las opiniones negativas aportan elementos que señalan la necesidad de perfeccionar la organización durante la aplicación de los diferentes instrumentos, lo cual constituye un valioso elemento de retroalimentación.

La aplicación del cuestionario correspondiente a la técnica de ladov, aportó otros resultados de interés que contribuyen a complementar más la información sobre la satisfacción de los usuarios con la metodología, los cuáles expresamos a continuación.

Los 18 usuarios consideraron que la aplicación de la metodología ha permitido definir lo que deben hacer para perfeccionar la gestión del conocimiento en riesgos y seguros, agrupados en las categorías de Mucho el 50% y Bastante el restante 50%, con lo que se ratifica la apreciación positiva sobre la utilidad de la propuesta. (Pregunta 1)

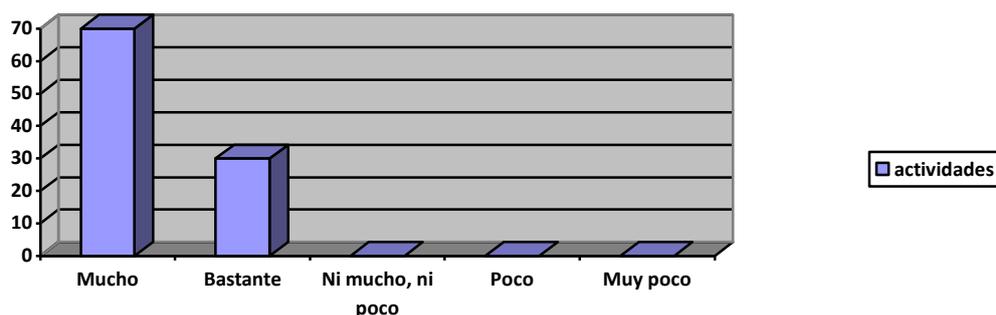


Con relación a la evaluación que otorgan al contenido de la metodología (Pregunta 5), el 50% lo considera Excelente, el 20% Muy Bien, mientras el 20% lo valora como Bien y otro 10% como Regular.



En cuanto a la opinión sobre la medida en que las actividades concebidas para

la gestión del conocimiento en riesgos y seguros (Pregunta 7), el 70% considera que contribuyen Mucho y el 30% restante ubica el aporte en la categoría de Bastante, lo que demuestra la posibilidad de lograr perfeccionar el conocimiento en estos temas en correspondencia y armonía con las exigencias y perspectivas institucionales y del entorno.



El análisis de las respuestas y los anteriores argumentos, reflejan cómo la metodología constituye también una alternativa a la necesidad de instrumentar mecanismos de evaluación del conocimiento más objetivos, que contribuyan a la identificación de las necesidades individuales y de la organización.

Como consecuencia de las acciones realizadas para la valoración de la metodología propuesta, se evidenció que mediante el criterio de expertos (Delphi) se refleja una aceptación generalizada de todas las dimensiones de la misma, en el estudio de caso (CCSF) se pudieron materializar los postulados teóricos concebidos en la investigación y por último, el criterio de usuarios (técnica de Iadov) reflejó un satisfactorio Índice Grupal (0,72).

La valoración permitió además corroborar el importante papel de la existencia de una Metodología para la Gestión del Conocimiento en Riesgos y Seguros en la actividad agropecuaria y la evaluación de su implementación posibilitó

introducir algunas modificaciones, para adecuarla a las nuevas necesidades y los cambios en el entorno.

La brecha existente entre el grado de importancia que tienen determinados conocimientos, habilidades y capacidades y el nivel real de existencia de los mismos, corrobora la pertinencia de la conformación de una Metodología para la Gestión del Conocimiento en Riesgos y Seguros para los directivos y reservas de las CPA y CCS. En consecuencia, se propuso una metodología integradora, práctica y orientada a resultados, en constante interacción con el entorno, que parte de las condiciones actuales y se proyecta hacia los escenarios futuros, considerando un grupo de importantes premisas a tener en cuenta en la actividad agropecuaria.

## **CONCLUSIONES**

**CONCLUSIONES:**

1. Como resultado de la presente investigación se elaboró el marco teórico conceptual relacionado con la gestión del conocimiento en riesgos y seguros asociado a los procesos que conforman la actividad agropecuaria en las CPA y CCS, así como se fundamentó la necesidad e importancia de su perfeccionamiento.
2. Con vistas a la elaboración de la metodología se desarrolló un diagnóstico que reflejó las principales insuficiencias en la gestión del conocimiento de los directivos y reservas de las CPA y CCS.
3. La metodología propuesta define los componentes y relaciones entre los diferentes elementos que la conforman y establece un conjunto de recomendaciones para su implementación como vía de solución a las principales insuficiencias detectadas en el diagnóstico, garantizando la integración de los elementos organizacionales, tecnológicos y de medición contribuyendo a la creación de una cultura de análisis de riesgos integral en todas las áreas y procesos desarrollados en las CPA y CCS.
4. El diseño teórico y aplicación de la Metodología fueron valorados positivamente empleando el criterio de expertos, el estudio de caso y el criterio de usuarios.

## **RECOMENDACIONES.**

**RECOMENDACIONES:**

1. Continuar profundizando en los aspectos relacionados con la gestión del conocimiento en riesgos y seguros, con un enfoque multidisciplinario, particularmente encaminados a la medición de su impacto.
2. Aplicar la Metodología para la Gestión del Conocimiento en Riesgos y Seguros a otras entidades que desarrollan la actividad agropecuaria y comprobar su efectividad.
3. Implementar la metodología propuesta en esta tesis en el resto de las entidades del país, ya sean de servicios o productivas.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AGROSEGURO, (2008). Informe anual de AGROSEGURO.
2. Alavi, M.; Leidner, D. (1999). Knowledge management systems: issues, challenges and benefits. Atlanta: Association for Information Systems. Vol. 1.
3. 7mo Congreso Internacional de ALASA. ALASA (2002). Actas: programa y resúmenes. Sevilla, España.
4. Almaguer, R. (2009). La Gestión del Conocimiento para la Gestión de los Riesgos de desastres desde la perspectiva del desarrollo local en el municipio de Moa: Un proyecto en desarrollo. Desarrollo Local Sostenible. Vol.2 (6).
5. Andrew, R. y Sieber, S. (1999). La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje. Disponible en: [www.cema.edu.ar/~jm/.../Gestion\\_integral\\_del\\_conocimiento.doc](http://www.cema.edu.ar/~jm/.../Gestion_integral_del_conocimiento.doc). [Consultado: 12/10/2009].
6. Arjonilla, J. y Medina, A. (2002). La Gestión de los Sistemas de Información en la Empresa. Ediciones Pirámide. Madrid. España.
7. Babcock, A. and Hennessy, D. (1996). "Input Demand Under Yield and Revenue Insurance" American Journal of Agricultural Economics 78:335-347.
8. Baquero, M. (2008). Seguros Agrarios. En: Conferencia Internacional Gestión de Riesgos en la Agricultura y la Ganadería. ASAJA, Sevilla, España.
9. Barrera, A. (2001). Modernización de Gestión Agrícola. Revista El Diario. México.
10. Barrera, A. (2002). Nuevos Instrumentos de Política Agraria. Techno Press. S.A. Chile.
11. Barber, K. et al. (2006). Process Based Knowledge Management System for Continuous Improvement, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 23 (8).
12. IV Jornada de Gestión de Riesgos y Seguro Agropecuario. Biais, G. (2008) Actas: programa y resúmenes. Chile.
13. Blasco, E.; López, A. y Mengual, S. (2010). Validación mediante método Delphi de un cuestionario para conocer las experiencias e interés hacia las actividades acuáticas con especial atención al Windsurf. Revista Ágora: para la educación física y el deporte, Vol. 1 (12): 76-87.
14. Bonaccorso, A.; Cancelliere, R. (2003). An analytical formulation of return period of drought severity, Stochastic Environmental Research and Risk Assessment (Springer), Vol. 17: 157-174.

15. Bravo, M. y Arrieta, J. J. (2005). El Método Delphi. Su implementación en una estrategia didáctica para la enseñanza de las demostraciones geométricas, Revista Iberoamericana de Educación. Disponible en: [www.rieoei.org/inv\\_edu38.htm](http://www.rieoei.org/inv_edu38.htm). [Consultado: 20/10/2009].
16. Burgaz, F. (2007). Ponencia Futuro del seguro agrario en el marco de las nuevas orientaciones de la Unión Europea. Seminario Estatal de Seguros Agrarios. Madrid.
17. Caballero, A. (2000). Las 4Cs de la Gestión del Conocimiento. Comunicación, cultura, conocimiento y capital intelectual. CEFGESTION. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?colaborador=andrescaballero&id=237>. [Consultado: 28/6/2008].
18. Calabuig, F. y Crespo, J. (2009). Uso del método Delphi para la elaboración de una medida de calidad percibida de los espectadores de eventos deportivos. Revista Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación, 1 (15): 21-25.
19. Campistrous, L. y Rizo, C. (2006). El Criterio de Expertos como Método en la Investigación Educativa. Documento elaborado para el Doctorado Curricular.
20. Canals, A. (2005). La Gestión del Conocimiento. Aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo. Intangible Capital Vol. 2 (13).
21. Carballo, E. (2006). Concentrado metodológico. Monografía La Gestión de la Información y el Conocimiento. Disponible en: <http://cis.sld.cu/E/monografías/gestión.html>. [Consultado: 20/1/2010].
22. Castellanos, A. (1998). La Administración de Riesgos de Desastres en el marco del Sistema de Defensa Civil del país. Su fundamento legal. Material Impreso. Estado Mayor Nacional de la Defensa Civil. Cuba.
23. Castro, F. (1982). Discurso pronunciado en el VI Congreso de la ANAP. La Habana. Cuba.
24. Centella, A.; Solano, O.; Vázquez, R.; Lapinel, B. (2007). Una aproximación al Conocimiento de la Sequía en Cuba y sus efectos en la Producción Agropecuaria. Disponible en: <http://www.lamolina.edu.pe/zonasaridas/za11/pdfs/ZA11%2000%20art06.pdf>. [Consultado: 5/6/2008].
25. Centro de Estudios "Félix Varela". (2003). Aproximación al estudio de la metodología como resultado científico. Material digital. Instituto Superior Pedagógico "Felix Varela". Villa Clara. 3 p.

26. Chirstwald, G. y Werner, G. (1981). Experiencia acerca de la Dirección del Estudio Independiente. Revista Pedagogik. (10). Berlín. Alemania.
27. Columbié, M. 2006. Sistema de capacitación para los dirigentes del sector público en los Consejos de Administración Municipal. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad de la Habana.
28. Conferencia internacional. La administración de los riesgos en la agricultura del Siglo XXI. Colectivo de autores. ISBN 956-212-018-X. Diciembre, 2004. Santiago, Chile.
29. COSO (2004): Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive Summary
30. Crespo, S. (2007). ¿Cómo será la Web 3.0? [en. línea] Disponible en: [http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/SHI/seccion=1188&idioma=es\\_ES&id=2009100116310011&activo=4.do?elem=4215](http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/SHI/seccion=1188&idioma=es_ES&id=2009100116310011&activo=4.do?elem=4215). [Consultado: 10 /6/2008].
31. Cruz, M. (2006): El Método Delphi en las investigaciones educativas. Informe Final del Proyecto de Investigación Estadística para la Educación, 1-40.
32. Cuba. Consejo de Estado de la República de Cuba. (1998). Bases generales para el Perfeccionamiento Empresarial en la Empresa Estatal Cubana. Aprobado por el Acuerdo 187 del Consejo de Estado de la República de Cuba, del 18/08/98. 142 p.
33. Cuba. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2007) Decreto Ley 281/2007. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Artículo 436. Consejo de Estado de la República de Cuba.
34. Cuba. Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Resolución No. 60/11. Gaceta Oficial de la República de Cuba No 13 p. 39. La Habana. ISSN 1682-7511.
35. Cuba. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. (2002). Bases para la Introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba.
36. Cuba. Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido comunista de Cuba.
37. Dámaso, R., Lau, A.; Balmaseda, C. (2007). La vulnerabilidad del sector agrícola frente a los desastres. Reflexiones generales. Disponible en: [www.lamolina.edu.pe/zonasaridas/za11/pdfs](http://www.lamolina.edu.pe/zonasaridas/za11/pdfs). [Consultado: 16/9/2010].

38. Davenport, T.; Prusak, L. (2001). Working knowledge: How organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press. Buenos Aires: Pearson Education.p 35.
39. Durán, A. y Abreu, H. (2007). Ponencia Metodología para el proceso Identificación de Riesgos. Consultoría. BISE S. A. V Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas. La Habana.
40. Fayol, H. (1961) Administración Industrial y General. El Ateneo, Buenos Aires, Argentina, p. 15.
41. Fernández, A. (2007). Metodología para Gestionar el Progreso del Potencial Humano de las SUM en la Habana. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad Agraria de La Habana. Cuba.126 p.
42. Foyo, M. y Sánchez, D. (2002). Práctica Integral del Seguro. Módulo 1. Diplomado en Seguros. CECOFIS. Cuba.
43. Foyo, M. y Hurtado de Mendoza, S. (2003). Curso Básico sobre Administración de Riesgos. CD. (Software Educativo) ISBN 959-7185-08-3. CECOFIS.
44. Foyo, M. (2005). Gestión del conocimiento sobre administración de riesgos para los directivos del sector cooperativo y campesino. Tesis en opción al grado académico de Máster en Ciencias Agrícolas. Universidad Agraria de la Habana. Cuba. 138p.
45. Foyo, M.; Als, Y. y Hurtado de Mendoza, S. (2006). Curso Básico de Seguro Agropecuario. CD. (Software Educativo). ISBN 959-7185-12-0. CECOFIS.
46. Foyo, M. (2006). Ponencia Los riesgos en el sector agropecuario. VII Congreso Internacional sobre Desastres. III Seminario Internacional sobre Administración de Riesgos. (DC-MINSAP-ESEN). Palacio de Convenciones. La Habana. Cuba.
47. Foyo, M. (2012). La Administración de Riesgos en el sector agrícola. Revista electrónica. Universidad y Sociedad. Cienfuegos. Vol. 4 (2): 1-10. ISSN 2218-3620.
48. Foyo, M. (2012). Diagnóstico sobre la gestión del conocimiento en seguros de los directivos del sector agropecuario. Revista electrónica. Universidad y Sociedad. Cienfuegos. Vol. 4 (2): 1-7. ISSN 2218-3620.
49. García, G. (2001). De la Era de la Información a la Sociedad del Conocimiento. Revista de Información Científica y Tecnológica: Ciencia, Innovación y Desarrollo. Vol. 6. (4): 7-34.
50. García, W. (2010). Ponencia Los Riesgos en la Educación a Distancia. XV Jornada Científica, CECOFIS, La Habana.

51. Gómez, R. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educación* 37. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/conocimiento/modelos>. [Consultado: 4/9/2009].
52. González, V. (1989). Niveles de integración de la motivación profesional. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Ciudad de la Habana. Cuba.
53. González, V. (1994). *Motivación Profesional y Personalidad*. Editorial Universitaria. Universidad de Sucre, Bolivia.
54. González-Cueto, A. y Pando, M. (2006). *La Administración de Riesgos Empresariales en el contexto actual del Control Interno*. Disponible en: <http://www.qs3.com>. [Consultado: 24/9/2009].
55. González, Y. (2010). *La toma de decisiones en las organizaciones: aproximación desde la Gestión del Conocimiento*. Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación. Universidad de la Habana. 89 p.
56. Hardaker, B.; Huirne, B.; Anderson, R. (1997). *Coping with risk in agriculture*. CAB International, Wallingford. Reino Unido.
57. Harwood, J. (1999). *Managing risk in farming. Concepts, research, and analysis economic research service*. US Department of Agriculture. Washington, D.C.
58. Humphrey, A. (1960). *Análisis DAFO*. EEUU. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/an%C3%A1lisis\\_DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/an%C3%A1lisis_DAFO). [Consultado: 21/6/09].
59. Hurtado de Mendoza, S. y Méndez, D. (2007). *Software educativo. Método de Consulta a Expertos (Delphi)*. CECOFIS. Disponible en: <http://www.cecofis.cu/articulo3.asp>. [Consultado: 10/9/2009].
60. Ishikawa, K. (1943). *Diagrama de causa-efecto*. Japón. Disponible en: <http://www.knoow.net/es/cleeconcom/gestion/diagramacausaefecto.htm>. [Consultado: 24/5/2009].
61. Iglesias, A. y Quiroga, S. (2006). *Measuring cereal Production risk to climate variability across geographical areas*. *Climate Research*.
62. IPCC (2007). *Climate Change 2007: Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge University Press, Cambridge.
63. Koprinarov, B. (2005): *Conferencia El riesgo empresarial y su gestión*. Universidad de Burgas, Bulgaria.
64. Kuzmina, N. (1970). *Metódicas investigativas de la actividad pedagógica*. URSS: Editorial Leningrado.

65. Lavell, A. y Rodríguez, A. (2003). Manual de Gestión de Riesgos: un enfoque prospectivo. Ed. 1ra. Tegucigalpa: PNUD. Disponible en: [http://www.crid.or.cr/crid/CD\\_Inversion/pdf/spa/doc14681-indice.pdf](http://www.crid.or.cr/crid/CD_Inversion/pdf/spa/doc14681-indice.pdf). [Consultado: 18/7/2007].
66. León, G. (2011). Modelo de Gestión del Conocimiento para las áreas económicas del sistema de instituciones del Ministerio de Educación Superior. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad de la Habana. Cuba. 216 p.
67. Levy, M. (2000). Modelo de Gestión del Personal Docente Universitario, Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad de Oriente. Cuba.
68. López, A. y Gonzáles, V. (2002). La técnica de ladov. Una aplicación para el estudio de la satisfacción de los alumnos por las clases de Educación Física. Revista Digital Lecturas: Educación Física y Deporte. Disponible en: <http://www.efdeportes.com>. [Consultado: 19/11/2008].
69. López, A. (2005). Gestión del conocimiento y capital intelectual. Una propuesta metodológica integrada. Disponible en: <http://www.tablerodecomando>. [Consultado: 16/9/2009].
70. López, A. (2009) Utilización del Método Delphy en el ámbito de la investigación en Ciencias de la Educación. Oferta Formativa I.C.E. Universidad de Alicante. España.
71. Luzzi, J. (1997). Administración de Riesgos y Seguros. Material Impreso. Fundación Omega. Escuela Superior de Capacitación. Argentina.
72. Machado, R. (1990). Formación de Cuadros y Dirección Científica desde el subdesarrollo. Sociología. Editorial Ciencias Sociales.
73. Madge, D. (2005). Risk management planning for contamination risks. Agriculture notes. Department of Primary Industries, Victoria, Australia.
74. Malvicino, S. y Serra, S. (1998). Importancia de la Gestión del Conocimiento y el Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones del Siglo XXI. Modelo Inteltec Euro Foru. Argentina.
75. Martínez R. (1998): Conferencia Situación actual y perspectivas de la Administración de Riesgos en Cuba. 1er Seminario Nacional sobre Administración de Riesgos, La Habana, Cuba. 3p.
76. Martínez, M. (2003) Los métodos de investigación educacional: lo cuantitativo y lo cualitativo. En: Colectivo de autores. Metodología de la investigación educacional. Desafíos y polémicas actuales. Editorial Félix Varela. p. 113-137.

77. Martínez, M. (2005). Diagramas causa – efecto, Pareto y flujogramas. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/diagraca.htm>. [Consultado: 13/7/2007].
78. Martínez, N. (2006). Gestión del Conocimiento: Aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo. *Intangible Capital*. Vol. 2 (13): 308-326.
79. McElroy, W. (2001). *Second-Generation Knowledge Management*. Disponible en: [http://www.macroinnovation.com/images/McElroy\\_nkm.pdf](http://www.macroinnovation.com/images/McElroy_nkm.pdf). [Consultado: 12/10/2009].
80. Medina, F.; Iglesias, A.; Mateos, C. (2007). Conferencia: Gestión del riesgo en producciones de agricultura ecológica: garantía de rentas para el productor y seguridad alimentaria. *Agricultura ecológica de la FAO*. Roma. Italia.
81. Medina, F. (2009). La gestión del riesgo y las políticas de cambio climático en la agricultura ecológica. Tesis en opción al grado de Doctor en Economía y Ciencias Sociales Agrarias. Universidad Politécnica de Madrid. 309 p.
82. Meijides, J.C. (2007). El Seguro y su necesidad. Manual de Información. Diplomado en Seguros. CECOFIS. La Habana, Cuba. p. 16, 32.
83. Milán, J. (2001). *Knowledge Management for Higher Education*. Clearinghouse on Higher Education: Washington DC.
84. Millares, M. (1998). Discurso de Clausura. 1er Seminario Nacional sobre Administración de Riesgos, La Habana, Cuba.
85. Navarro, L. y Pérez, M. (1999). La Gerencia de Riesgos en la Alta Dirección de la Empresa en: *Alta Dirección*, (206). p.48.
86. Navarro, C. (2003). Conferencia Instrumentos de Administración de Riesgos Agrícolas. Seguro Agrícola. EEUU.
87. Navarro, F. (2004). Conferencia Gestión de Riesgos en la Agricultura y la Ganadería. Seguros Agrarios, Sevilla. España.
88. Nieves, Y. y León M. (2001). La Gestión del Conocimiento: una nueva perspectiva en la Gerencia de las Organizaciones. *ACIMED*. Vol. 9 (2): 86-121.
89. Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
90. Núñez, I. y Núñez, Y. (2005). Propuesta de clasificación de las herramientas - software para la gestión del conocimiento. *ACIMED*, Vol.13 (2).
91. OECD (2003). *Measuring Knowledge Management in the Business Sector: First Steps*. Disponible en: <http://213.253.134.29/oecd/pdfs/browseit/9603021E.PDF>. [Consultado: 6/11/ 2006].

92. Oficina Nacional de Normalización. (2007). Norma cubana 3001:2007. Sistema de gestión integrada de capital humano – requisitos. La Habana.
93. Oñate, N.; Ramos, L.; Díaz, A. (1988): Utilización del Método Delphi en la pronóstico: Una experiencia inicial. Cuba: Economía Planificada, Vol. 3 (4): 9-48.
94. Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. Journal of Knowledge Management, Vol. 11 (4): 20-29.
95. Pardo, R. (2012). Mi tarea más noble. Aniversario 50 del Estado Mayor Nacional de la Defensa Civil. Editorial Verde Olivo. (1): 3-5.
96. Pérez, M. (2008). La gestión del conocimiento en las organizaciones: Fundamentos, metodología y praxis. Ediciones TREA. Madrid. España.
97. Plaz, R. (2003). Gestión del conocimiento: una visión integradora del aprendizaje organizacional. Madrid, 18. Disponible en: <http://www.madrimasd.org/revista/revista18/tribuna/tribuna2.asp>. [Consultado: 23/2/2007].
98. Ponjuán, G. (2006). Introducción a la Gestión del Conocimiento. Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba.
99. Puig, M.A. (2012). La reducción de desastres en los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. Aniversario 50 del Estado Mayor Nacional de la Defensa Civil. Editorial Verde Olivo. (1): 7-9.
100. Quinn, J.; Anderson, P.; Finkelstein, S. (2003). La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores. Gestión del conocimiento. Harvard Business Review. Bilbao: Ediciones Deusto, p. 203-230.
101. Quiroga, S. e Iglesias, A. (2007). Projections of economic impacts o climate change in agriculture in Europe. Economía Agraria y Recursos Naturales. Vol. 7 (14): 65-82.
102. Rivero, S. (2006). El cambio y el aprendizaje organizacional. [en línea] Disponible en: [www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Ger/gestiondecambioyaprendizajeorganizacional.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Ger/gestiondecambioyaprendizajeorganizacional.htm). [Consultado: 14/01/2007].
103. Rivero, S. (2008). Claves y pautas para comprender e implantar la gestión del conocimiento: un modelo de referencia. Las Arenas: SOCINTEC.
104. Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial Prentice Hall Europe. México.
105. Rodríguez, G.; Gil, J.; García, E. (2004). Metodología de la investigación cualitativa. Editorial Félix Varela. p. 93.

106. Rodríguez, M. (2012). Los centros de gestión de reducción de riesgos: una herramienta para explotar.
107. Rodríguez, M. (2012). Los centros de gestión de reducción de riesgos: una herramienta para explotar. Aniversario 50 del Estado Mayor Nacional de la Defensa Civil. Editorial Verde Olivo. (1): 62-64.
108. Ruiz, J. (2009). Conferencia Internacional "El seguro agrario como instrumento para la gestión de riesgos". El modelo español de seguros agrarios. Madrid. España.
109. Sáez F. (2001). Paradigmas empresariales, innovación tecnológica, modelos sociotécnicos y groupware, Telos, 44, p 28-41.
110. Sánchez, A. (2000). Linking climate change research with food security and poverty reduction in the tropics. Agriculture, Ecosystem & Environment 82 (1/3): 371-380.
111. Sarewitz, D. (2003). Vulnerability and risk: some thoughts from political and policy perspective. Risk Analysis Vol. 23 (4).
112. Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Editora Plaza & Janes. Barcelona, España.
113. Schissel, B. (2005). Ponencia Experiencia Canadiense. Gestión del riesgo. Chile.
114. Solano, O.; Vázquez, R.; Centella, A.; Lapinel, B. (2007). Una aproximación al Conocimiento de la Sequía en Cuba y sus efectos en la Producción Agropecuaria. Disponible en: <http://www.lamolina.edu.pe/zonasaridas/za11/pdfs/ZA11%2000%20art06.pdf>. [Consultado 18/10/2011].
115. Soto, M. y Rodríguez, L. (2005). Apuntes sobre la Metodología como resultado científico en las investigaciones de Ciencias Pedagógicas. ISP "Manuel Ascunce Domenech, Ciego de Ávila. p. 41.
116. Seminario Internacional de Administración de los riesgos en la Agricultura del Siglo XX. Steverlynck, J. (2006). Discurso inicial. Chile.
117. Sumpsi, M. (2006). Las instituciones y organizaciones internacionales ante la gestión de los riesgos agrarios. En: Conferencia Internacional "El seguro agrario como instrumento para la gestión de riesgos". Madrid.
118. Sveiby, E. (2005). Leveraging Synergies between Learning Objects and Knowledge Management. Disponible en: <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>. [Consultado: 12/10/2009].

119. Tomas, M. et al. (2004). Las herramientas de gestión del conocimiento. Una visión integrada. VIII Congreso de Ingeniería de Organización Leganés, 9 y 10 de septiembre de 2004. Disponible en: <http://io.us.es/cio2004/comunicaciones/725-734.pdf>. [Consultado: 16/11/2006].
120. Valdés, J. R. (1996). Una Vía para la Superación de los Directivos y su Reserva. Tesis en opción al grado académico de Máster en Educación Avanzada. ISPEJV. Cuba.
121. Valdés, J. R. y Méndez, D. (2007). Software educativo Matriz DAFO. CECOFIS. Disponible en: <http://www.cecofis.cu/articulo.asp>. [Consultado: 10/9/2009].
122. Vega, C. (2005). Integración de herramientas de tecnologías de información “portales colaborativos de trabajo” como soporte en la administración del conocimiento. Tesis Doctoral. Disponible en: <http://www.eumed.net/>. [Consultado: 14/5/2010].
123. Vose, D. (2000). Risk Analysis. A Quantitative Guide. Wiley. Chichester. Reino Unido.
124. Wisner, B.; Blaikie, T.; Cannon, I. (2004). At Risk: Natural hazards, people's vulnerability and disasters. 2nd Edition. Routledge, London. 464 p.
125. Word Bank. (2004). Disaster Management Facility. Managing agricultural risk, vulnerability and disaster. Agricultural Investment Sourcebook, Module 10.

## **ANEXOS**

**Anexo. 1.** Tipología de Riesgos, según el Banco Mundial.

<b>Tipo de riesgos</b>	<b>Ejemplos</b>
Climáticos	Sequía Inundaciones Lluvias persistentes Pedrisco Heladas Nieve Viento Frío continuado
Medioambientales	Degradación del suelo Erosión Enfermedades Plagas Incendios
Socio-económicos	Fluctuaciones de precio de mercado de la producción Fluctuaciones de los medios de producción Enfermedad laboral Dificultad o pérdida de acceso a la tierra y mantenimiento de la actividad Fallos en la infraestructura Robo Daños por malas prácticas de productores cercanos
Políticos	Cambios en política agraria Cambios demográficos Cambios de la tierra Conflictos políticos Guerras

(Fuente: World Bank, 2004.)

## **Anexo 2. Etapas del Seguro en Cuba.**

Las etapas se pueden clasificar de la manera siguiente:

- 1763-1800.- El desarrollo acelerado del comercio en la Isla propició y contribuyó al desarrollo del Seguro como actividad económica.
- 1855.-“El Iris” se funda como Compañía Mutua de Seguros para proteger propiedades españolas en Cuba.
- 1862.- Varias compañías inglesas abren sucursales en La Habana a partir del auge de la inversión extranjera y la naciente industria local.
- A finales del siglo XIX y primera mitad del XX existían alrededor de 100 compañías de seguro, 20 de ellas con capital cubano, las cuales producían un total de 10 millones de pesos en primas. Ofrecían coberturas para riesgos marítimos, del transporte y para personas.
- Durante la década de 1950 el número de Compañías de Seguro se incrementó a unas 171 que producían aproximadamente un total de 65 millones de pesos en primas, provenientes fundamentalmente del seguro marítimo, vida, incendio y responsabilidad civil. En su mayoría eran compañías de capital norteamericano, británico y canadiense. Muy pocas de capital cubano. Más de 3000 agentes y corredores operaban en el mercado.

A partir del triunfo de la Revolución se da un viraje en la economía del país con la Ley de Nacionalización de las empresas privadas nacionales y extranjeras, entre ellas las del Seguro por lo que se inicia la CREACION DEL NUEVO MERCADO DE SEGURO CUBANO bajo la creación de un modelo económico-social sustentado en la propiedad y administración estatal, junto a la implementación de un nuevo proyecto social de largo alcance, los que marcaron el cambio en el Mercado de Seguro en Cuba marcando sus cambios: en la década de 1960 con la nacionalización de compañías cubanas y extranjeras, las pocas compañías de Seguro que quedaron, permanecieron fiscalizadas, sin poder suscribir nuevos contratos, solo cumpliendo con las obligaciones contraídas.

- 1960.- Creación de la Oficina de Control de Seguros, que funcionó hasta que se creó la Empresa Nacional de Seguros (ENSEG).
- 1963.- Se funda la Empresa de Seguros Internacionales de Cuba (ESICUBA), Compañía de Seguros Generales y Reaseguros.
- 1970.- Se fusiona la ENSEG con ESICUBA.
- 1978.- Fundación de la Empresa de Seguros Estatal Nacional (ESEN).
- A finales de los 80 y primeros años de los 90 fueron creadas otras entidades de seguros y servicios afines:

1987.- INTERMAR (Inspección y Ajuste de Averías)

1991.- ASISTUR (Asistencia al Turista)

1994.- FINANCIERA CAUDAL (Interholdings) y RADO y ASOCIADOS (Consultores Legales)

1996.- Aseguradora del Turismo LA ISLA (Empresa de Seguros) y HEATH LAMBERT (Corredores de Seguro)

1998.- CONAVANA (Avalúo)

2000.- Fundación de la Reaseguradora de la Habana y del GRUPO CAUDAL. Este último se crea como una estructura organizativa superior de dirección y todas estas empresas pasan a formar parte del mismo.

La inexistente legislación sobre la organización del Seguro en Cuba y la complejización de las relaciones, a partir de la apertura a la inversión extranjera y la introducción de nuevos esquemas y formas de producción en el país, hizo necesario un reordenamiento del Mercado de Seguros y el control de la actividad aseguradora como instrumento financiero significativo, por lo que en:

1997.- Se dicta el Decreto-Ley No 177, sobre el Ordenamiento del Seguro y sus Entidades. Se crea la Superintendencia de Seguros, subordinada a la dirección del Ministerio de Finanzas y Precios, la que comienza a funcionar en 1999 con la misión de proteger los derechos de los Asegurados y ejecutar las funciones de control y fiscalización de las entidades aseguradoras dentro del marco legal establecido y fomentando su desarrollo en beneficio de los ciudadanos y de la economía nacional.

Otras transformaciones ocurridas en el Mercado Cubano de Seguros:

2003.- Se fusiona la Aseguradora LA ISLA con ESICUBA.

2004.- Se fusiona Reaseguradora de la Habana - ESICUBA.

2006.- Cierran sus operaciones Heath Lambert de Cuba y RADO y ASOCIADOS.

### Anexo 3. Ramos, Modalidades y Productos de Seguros del Mercado Cubano.

No.	Ramos	Modalidad	Productos
1.	Personales	Vida	
		Accidentes	Accidentes Personales Viajes al exterior Viajes Accidentes Seguro al Viajero
		Salud	Gastos Médicos
		Complementario de la Seguridad Social	Seguro Temporario de Vida
2.	Responsabilidad Civil	General	Personal; Eventos Deportivos; Ferias y Exposiciones; Vehículos de Tracción Animal; Poseedores de Licencia de Conducción; Instalaciones Turísticas; Transporte de Pasajeros; Instalaciones Gastronómicas; Garajes, Estacionamientos, Talleres de Reparación y Estaciones de Servicio; Peluquerías y Salones de Belleza; Inmobiliarios; (Productos varios)
		Marítima	Responsabilidad Civil Marítima; Responsabilidad Civil de Embarcaciones Menores
		Aviación	Responsabilidad Civil de Aviación
3.	Bienes	Transporte de Mercancías	Todo Seguro de Transportación de Mercancías Anual Todo Seguro de Transportación de Mercancías Terrestre Valores en Tránsito Tránsito Terrestre
		Marítimos	Todo Seguro Embarcaciones Menores Todo Seguro Pesquero Casco y Maquinaria para Embarcaciones Menores
		Aviación	Cascos de Aviación
		Patrimoniales	Incendios y Líneas Aliadas Seguro de Expositores Multirriesgo Inmobiliaria Hoteles Equipos Electrónicos Todo Seguro Viviendas y Oficinas Todo Seguro Comercios y Almacenes Seguro Integral de Incendios

		<b>Patrimoniales Agropecuarios</b>	Flores Forestal Casas y Ranchos de curar Tabaco Edificio e Instalaciones Maquinarias, Equipos y Medios de Transporte Estructuras y Cobertores de Invernaderos Rotura de Maquinarias Existencias Equipos Electrónicos Existencias de Tabaco
		<b>Ingeniería</b>	Ingeniería Todo Riesgo de Montaje Equipos del contratista y Maquinaria Pesada Móvil Daños Materiales y Rotura de Maquinarias Control de Pozo Rotura de Maquinaria Contratista
		<b>Agrícolas</b>	Tabaco Café Caña Arroz Granos Tubérculos y Raíces Hortalizas Plátano Cítricos Frutales Semilleros Viveros Cultivos Protegidos Plantación de Café Plantación de Cacao Plantación de Plátano Plantación de Frutales Plantación de Flores Plantación de Caña Fomento de Plátano Organopónicos
		<b>Pecuarios</b>	Ganado Vacuno Ganado Equino Ganado Avícola Producción Avícola Producción Apícola Expuestos en Ferias y Exposiciones Acuícola Avícola Porcino

Fuente: Base de datos ESEN.

#### Anexo 4. Modalidades, Productos y Riesgos en el Ramo de Bienes.

Ramo	Modalidades	Productos	Riesgos
Bienes	Bienes Agrícolas	Tabaco Cacao Café Arroz Granos Plátanos Raíces y Tubérculos Hortalizas Cultivos Protegidos Cítricos Frutales Semilleros Viveros Forestales Organopónicos Flores Plantaciones Permanentes de Café Plantaciones Permanentes de Caña Plantaciones Permanentes de Cacao Plantaciones Permanentes de Plátano Plantaciones Permanentes de Frutales Plantaciones Permanentes de Flores	Huracán Ciclón Tornado Manga de Viento Inundación Lluvias Intensas Granizo Sequía Incendios, Rayos y Explosión Plagas y Enfermedades Enfermedades de los animales, Sacrificios
	Bienes Pecuarios	Ganado Vacuno Producción Avícola Equino Acuícola Porcino/Ovino/Caprino/Cunícula Feria Apícola	Accidentes Partos patológicos Timpanismo, Asfixia Robo y Hurto Cubierta Comprensiva Choque
	Bienes Patrimoniales Agropecuarios	Casas y Ranchos Existencia Producción terminada Maquinarias y Equipos Edificios e Instalaciones Existencias de Tabaco Estructura y Cobertores Equipos Electrónicos Rotura de maquinarias	Deslizamientos Desplome

Fuente: Base de datos ESEN.

**Anexo 5.** Resumen de posible aseguramiento para las distintas Modalidades según el interés asegurable.

**Bienes Agrícolas**

Producto	Inversión	Rendimiento	Plantaciones Permanentes
Tabaco Tapado	X		
Café y Cacao	X	X	X
Siembra de caña	X		
Caña	X	X	X
Tabaco, Arroz, Hortalizas, Granos, Viandas	X	X	
Plátano	X	X	X
Cultivos Protegidos	X	X	
Frutales	X	X	X
Cítricos	X	X	X
Forestal	X		
Organopónico	X	X	
Flores	X	X	X
Fomento de Plátano	X		

**Bienes Pecuarios**

Producto	Interés	Categoría
Bovino	Animales (vacunos y bufalinos)	Crías, rebaño en desarrollo, rebaño básico, sementales, masa total.
Ovino-Caprino y Cunicola	Animales ovinos- caprinos (explotación intensiva o semiextensiva) y cunícolas (explotación intensiva).	Reproductores, recrias, masa total.
Apícola	Producciones de miel, cera, propóleos y jalea real. Instalaciones del apiario	
Équido	Animales (ganado mular, asnal y caballar) individuales o rebaño.	Crías, reproductoras, sementales, animales en desarrollo, animales de trabajo). Animales de alto valor (sólo animales individuales)
Avícola	Lotes de animales para su comercialización de una misma edad.	Inicio, engorde, ponedoras, productoras de plumas, reproductores)
Producción Avícola	Compromisos comerciales de producciones avícolas (carne, huevos, plumas)	
Porcino	Piaras de animales destetados para su comercialización.	Cría, preceba, ceba, reemplazo, reproductores.

Fuente: Base de datos ESEN.

**Anexo 6. Modelo de Análisis de Riesgo.**

	<b>ANÁLISIS DE RIESGOS</b>					
	<b>AGRÍCOLAS</b> (1)	<b>I</b>	<b>R</b>	<b>PP</b>	<b>PECUARIOS</b> (2)	<b>PATRIMONIALES AGROPECUARIOS</b> (3)

<b>No. Solicitud</b> (4)	<b>Fecha (5)</b>			<b>No. Póliza</b> (6)
	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	

<b>DESCRIPCIÓN DEL SOLICITANTE:</b>	
<b>Nombres y Apellidos: (7)</b>	
<b>Entidad: (8)</b>	
<b>Dirección: (9)</b>	
<b>Municipio: (10)</b>	

<b>DESCRIPCIÓN DEL BIEN:</b>			
<b>Producto o Tipo de Bien</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Área Total</b>	<b>Área Inspeccionada</b>
(11)	(12)	(13)	(14)

<b>BIENES AGRÍCOLAS (15)</b>						
<b>Suelo y su preparación</b>		<b>Siembra</b>		<b>Labores Culturales</b>		
Tipo		Tipo de siembra		Cultivo bajo riego		
Fecha inicio preparación		Fecha inicio		Sistema de riego		
Fecha de terminación		Fecha de terminación		Frecuencia de riego		
Calidad		Marco de siembra		Calidad del riego		
Tecnología empleada		Profundidad de la siembra		Fertilización empleada		
Drenaje		Cultivo anterior		Volumen por caballería o planta		
Medidas de conservación		Colindancia		Controles biológicos		
Análisis agroquímico		Población existente		Controles fitosanitarios		
Salinidad		<b>Semilla</b>		Plagas o enfermedades controladas		
Topografía		Variedad de la semilla, clon, etc.		Limpias o labores de cultivo efectuadas		
Desinfección suelo o sustrato		Potencial productivo		Estado del cultivo		
		Adaptabilidad a la zona		Contrato ETPP		
		Resistencia plagas y enfermedades		Producción contratada		
		Procedencia semilla y Tratamiento.				
<b>Años o Campañas</b>	<b>Siniestralidad</b>			<b>Rendimiento</b>		
	<b>Prima</b>	<b>Indemniz.</b>	<b>Relación P/P</b>	<b>Área</b>	<b>Rend.</b>	<b>Producción</b>
<b>Total</b>						

**Causas de las pérdidas**

BIENES PECUARIOS (16)						
AGUA	ALIMENTACION			INSTALACIONES		SANITARIAS
Fuente de abasto	Tipo alimento	Natural	Artificial		Orientación	Cumplim. Plan vacunación.
Calidad	Fuente alternativa				Acuartonamiento Rotación	Desparasitación
Fuente alternativa	Estado de la Alimentación	Bueno	Regular	Malo	Cercado perimetral	Cuartón enfermería
	Composición botánica%				Cercado Intercuartones	Cordón sanitario
					Estado áreas	Otras

PATRIMONIALES AGROPECUARIOS (17)									
Instalaciones				Existencias		Maquinarias Equipos y medios de transporte		Otros Patrimoniales	
	Material	Estado							
		B	R	M					
Techo					Método de almacenaje		Chapa		Tipo
Paredes					Estado almacenaje		Inventario/Uso		Marca
Pisos					Frío		Motor		Inventario
Puertas y Ventanas					Duración sin frío		Carrocería		Otros
Otros elemento					Condiciones Evacuación		Transmisión		
Medidas de Protección	Contra Incendio				ROBO			OTRAS	
Conclusiones y Recomendaciones									
(18)									
Valoración del Análisis de riesgos: (19)				BUENO		REGULAR		MALO	
TRAMITACIÓN									
Solicitante					Representante del Seguro				
Nombre y Apellidos: (20)					Nombre y Apellidos: (25)				
Firma: (21)					Firma: (26)				
Representante territorial de Ventas					Departamento Comercial UEB				
Nombre y Apellidos: (22)					Nombre y Apellidos: (27)				
Fecha: (23)		Firma: (24)			Fecha: (28)			Firma: (29)	

Fuente: Base de datos ESEN.

## **Anexo 7.** Acciones de capacitación utilizadas para gestionar el conocimiento en Riesgos y Seguros.

En esta línea se agrupan un conjunto de Entidades, Escuelas, Aseguradoras, entre otras, que tratan los temas estudiados, a continuación se exponen algunos programas de forma general que fueron consultados.

### **1. Escuela Profesional del Mutualismo, Federación de Mutualidades de previsión de Andalucía, España.**

Curso de Formación.

**Objetivo:** Dotar al alumno de las habilidades y competencias que permitan gestionar la mediación entre los tomadores de seguros y las entidades aseguradoras.

#### **Programa:**

- Módulo I. Módulo general. El contrato de Seguros. Legislación. Elementos que lo conforman.
- Módulo II. Módulo específico por Ramos. Estudio de cada modalidad de Seguros.
- Módulo III. Módulo de Régimen Legal de la empresa aseguradora y de la distribución de los seguros privados.
- Módulo IV. Módulo de Unión Europea.
- Módulo V. Módulo de Derecho Mercantil.
- Módulo VI. Módulo Financiero. Sistema y productos financieros. Cálculo, fiscalidad y contabilidad.
- Módulo VII. Módulo de organización administrativa.
- Módulo VIII. Módulo de Reaseguro.

### **2. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (IICA). Uruguay.**

IV Curso Introductorio Gestión de Riesgos y Seguros Agropecuarios. 2009.

**Objetivo:** Contribuir a mejorar los resultados y la estabilidad de las empresas agropecuarias y por ende incrementar la previsibilidad, las inversiones y la incorporación de tecnologías en el sector agropecuario y agroindustrial, mediante la capacitación en el uso de aquellas herramientas que permiten un mejor control y mitigación de riesgos, como así también para una adecuada transferencia de los mismos mediante la contratación de seguros agropecuarios.

#### **Programa:**

- Módulo 1. Riesgo y toma de decisiones en la actividad agropecuaria.
- Módulo 2. Control y reducción de riesgos.
- Módulo 3. Transferencia de riesgos: el seguro.
- Módulo 4. Seguros agropecuarios y forestales.

### **3. Escuela de Capacitación Aseguradora y la Asociación Argentina de Compañías de Seguros (AACCS). Argentina. Abril. 2008.**

Curso: Los Riesgos y los Seguros Agropecuarios.

**Objetivos:** A través del presente curso se busca dar un panorama general de Los Seguros Agrícolas en la Argentina en la actualidad. Esto incluye, en primer lugar, una breve descripción de la situación actual del sector Agropecuario en el país y en el mundo y sus perspectivas. En segundo lugar se repasarán las coberturas existentes en el Mercado, y la función de los distintos actores del mismo. De esta manera se dará una visión integral a quien participa de este sector tan importante para la Economía argentina.

**Programa:**

- Primer día: Introducción. Riesgo y Seguros. Seguros Agropecuarios. Seguro contra Granizo. Riesgo Precios.
- Segundo día: Multirriesgo. Siniestros. Reaseguro.

### **4. Universidad de Guadalajara. México.**

Diplomado en Administración de Riesgos y Seguros.

**Objetivo:** Conocer a detalle las diferentes alternativas existentes para lograr una protección precisa y efectiva de sus riesgos, permitiéndole así, enfrentar con éxito los siniestros que afecten su economía. De igual forma, que el participante agente de seguros y aseguradoras analicen con profundidad las herramientas a ofrecer a sus clientes, logrando así, reforzar la confianza e imagen entre ellos, convirtiéndose en un protector de sus intereses patrimoniales y por consecuencia, crecer sus ventas en relación directa al crecimiento de su cartera.

**Programa:**

- Módulo I. Riesgo y Seguro.
- Módulo II. Conceptos legales básicos.
- Módulo III. Principios técnicos del seguro.
- Módulo IV. La estructura operativa del seguro.
- Módulo V. El Reaseguro.
- Módulo VI. Organismos estatales y entes privados en materia de seguros.
-

**Anexo 8.** Resumen de las organizaciones de base y asociadas al cierre 2010.

Provincias	Organizaciones de Base			Socios						Socios total		
				CPA			CCS					
	Total	CPA	CCS	Total	H	M	Total	H	M	Total	H	M
Pinar del Río	325	78	247	3987	2848	1139	34868	30554	4314	38855	33402	5453
Artemisa	146	34	112	3066	2284	782	16002	12978	3024	19068	15262	3806
Mayabeque	183	37	146	2302	1927	375	19601	16569	3032	21903	18496	3407
La Habana	92	1	91	39	25	14	8888	6681	2207	8927	6706	2221
Matanzas	171	68	103	4450	3612	838	17505	15234	2271	21955	18846	3109
Villa Clara	324	81	243	4027	3207	820	34143	28882	5261	38170	32089	6081
Cienfuegos	111	36	75	1568	1198	370	15308	13152	2156	16876	14350	2526
Sancti Spíritus	224	59	165	5268	4257	1011	26888	22818	4070	32156	27075	5081
Ciego de Avila	142	53	89	3983	3169	814	11668	10135	1533	15651	13304	2347
Camagüey	272	95	177	3968	3164	804	22021	18789	3232	25989	21953	4036
Las Tunas	158	46	112	3111	2526	585	16253	14365	1888	19364	16891	2473
Holguín	420	116	304	4931	4131	800	32727	28259	4468	37658	32390	5268
Granma	348	112	236	4425	3356	1069	29539	24670	4869	33964	28026	5938
Santiago de Cuba	321	98	223	5863	4178	1685	27299	23264	4035	33162	27442	5720
Guantánamo	300	90	210	3001	2270	731	21774	18409	3365	24775	20679	4096
Isla	18	3	15	43	31	12	1971	1671	300	2014	1702	312
<b>Total</b>	<b>3555</b>	<b>1007</b>	<b>2548</b>	<b>54032</b>	<b>42183</b>	<b>11849</b>	<b>336455</b>	<b>286430</b>	<b>50025</b>	<b>390487</b>	<b>328613</b>	<b>61874</b>

Fuente: Base de datos ANAP.

## **Anexo 9. Guía de observación.**

Datos utilizados para la caracterización productiva, económica y social de las CPA y CCS donde se trabajó.

### **1- Chequear cómo tienen diseñado el sistema productivo:**

- Las condiciones de producción, almacenamiento.
- Máquinas y herramientas con que cuentan.
- Personal que desarrolla las actividades, preparación, años de experiencia en la actividad.
- Si están vinculados a las áreas o trabajan por grupos y actividades.
- Condiciones de los suelos, de los cultivos, animales.
- El riego, fuente de abasto, tipo de riego.
- Todas aquellas actividades que tienen que ver con el desarrollo normal de un cultivo y la empresa en general.

### **2- Valorar el estado financiero de la empresa:**

- Nivel de solvencia de la empresa.
- Si cuentan con un plan de seguros.
- Existencia de fondos de contingencia o reservas de aseguramiento.
- Índice de siniestralidad de riesgos que se han manifestado en el pasado. (historial, causas, medidas tomadas, entre otros).
- Adquisición de créditos.

### **3- Estado organizativo de la entidad desde el punto de vista de la Dirección:**

- Conocimiento de Objeto Social, Misión y Visión de la Entidad.
- Tratamiento a los Riesgos que los afecten y a otros que pudieran afectarlos.
- Si se utiliza la Delegación de autoridad.
- Cómo se toman las decisiones.
- Utilización del trabajo en grupo para la solución de problemas.
- Cómo se utiliza la información que reciben.
- Sistema de reuniones y despachos que poseen.
- Si los trabajadores están motivados.
- Preparación del personal para enfrentar los Riesgos.
- Cuidados del Medio Ambiente.

**Anexo 10.** Guía para el desarrollo de la entrevista a directivos y reservas de las CPA y CCS.

Objetivo: Diagnosticar el nivel actual del conocimiento en riesgos y seguros de los directivos y reservas de las CPA y CCS.

Estimado compañero (a) como parte de la investigación que estamos realizando acerca de la gestión del conocimiento en riesgos y seguros, resulta importante su opinión acerca de los diferentes aspectos que aparecen reflejados en la siguiente guía. Agradecemos de antemano su valiosa colaboración y le pedimos que responda con toda sinceridad y objetividad.

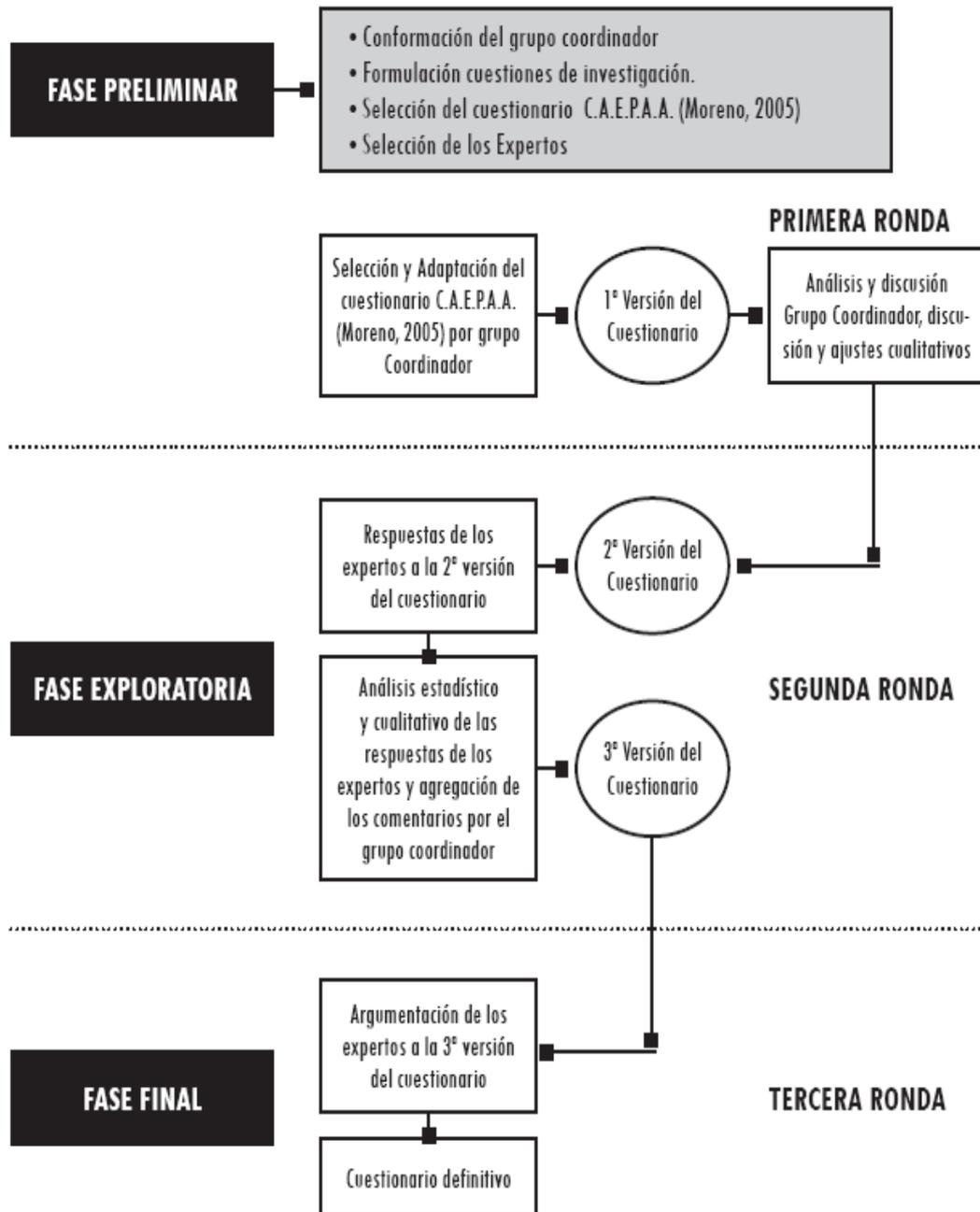
1. ¿Conoce Usted los riesgos a los que se enfrenta en su actividad?
  
2. ¿Ha relacionado las pérdidas que le provocan los riesgos con su estabilidad financiera?
  
3. ¿Cómo realiza Usted el análisis de riesgos?
  
4. ¿Conoce los servicios de protección que brinda la ESEN a la actividad agropecuaria?
  
5. ¿Cuál es su vínculo actual con la ESEN?
  
6. Si estuvo asegurado podría marcar con una X las causas de no hacerlo ahora:  
  
Altos Costos \_\_\_\_\_  
Considera no tener Riesgos \_\_\_\_\_  
Falta de Información \_\_\_\_\_  
No tiene protección sus riesgos \_\_\_\_\_  
Falta de Profesionalidad \_\_\_\_\_  
No le es de su interés \_\_\_\_\_  
Prefiere asumir el Riesgo \_\_\_\_\_  
Falta de Conocimiento en la materia \_\_\_\_\_
  
7. ¿Conoce o aplica alguna metodología para analizar sus riesgos?
  
8. ¿Cree Ud. que necesita superarse en estos temas?

Muchas gracias.

**Anexo 11.** Expertos del grupo focal.

<b>Nro.</b>	<b>Perfil de los expertos (Focus group)</b>	<b>Cant.</b>
<b>1</b>	<b>Perfil de trabajo</b>	
	Ejecutivos universitarios	3
	Audidores	2
	Diplomados en Seguros	2
	Especialistas actividad económica	2
	Especialistas en GC	2
	Especialistas en Riesgos	3
	Total	14
<b>2</b>	<b>Años de experiencia en su actividad</b>	
	<5 años	1
	Entre 5 y 10 años	6
	entre 10 y 15 años	4
	> 15 años	3
	Total	14
<b>3</b>	<b>Expertos del Sistema o externos</b>	
	Del sistema	10
	Externos	4
	Total	14

## Anexo 12. Fases para la aplicación del Método Delphi.



### Anexo 13. Composición de los expertos.

No.	Nombre y Apellidos	Título Académico	Grado Científico	Categoría Docente	Entidad	Experiencia
1.	José C. del Toro Ríos	Licenciado	Doctor	Titular	MFP	28
2.	Caridad Hernández	Licenciado	Especialista	Asistente	Cecofis	32
3.	Humberto Barreto Nardo	Licenciado	Especialista	Instructor	ESEN	24
4.	Maylen Sarria	Licenciado	Especialista	Instructor	Cecofis	8
5.	Yamila Isidró	Licenciado	Especialista	Instructor	Conavana	25
6.	Raúl Fullana Ordaz	Licenciado	Doctor	Titular	ONAT	41
7.	José M. Escandel	Ingeniero	Especialista	Instructor	Caudal	27
8.	Elier Sánchez	Licenciado	Doctor	Auxiliar	ESEN	43
9.	Lidia Lara Miranda	Doctora	Diplomado	Instructor	ESEN	25
10.	Katia Romero Curbelo	Licenciado	Especialista	Instructor	SEPSA	26
11.	Yolanda Alas Rawlens	Licenciado	Máster	Asistente	MFP	38
12.	Luis Francisco Suero	Licenciado	Doctor	Titular	Cecofis	35
13.	Fermín Mesa	Licenciado	Diplomado	Instructor	ESEN	19
14.	Vicente Arias	Doctor	Diplomado	Instructor	ESEN	18
15.	Wilfredo García Errasti	Licenciado	Máster	Asistente	Cecofis	44
16.	Graciela Mata Gutiérrez	Licenciado	Máster	Asistente	Bandec	30
17.	Giraldo León	Licenciado	Doctor	Titular	MES	32
18.	José R. Valdés Ortega	Licenciado	Máster	Asistente	Cecofis	43
19.	Acelia Carvajal Montané	Licenciado	Máster	Auxiliar	Cecofis	42
20.	José C. Mejjides	Licenciado	Diplomado	Instructor	Esicuba	19
21.	Antonio Fonteboá Vizcaíno	Licenciado	Máster	Auxiliar	Cecofis	40

**Anexo 14.** Cuestionario para la autovaloración de los niveles de información y argumentación de los expertos.

Estimado(a) compañero(a):

La sociedad moderna ha impuesto nuevos e importantes retos a la producción agropecuaria. El impacto negativo de los riesgos y el cambio climático, han conducido, entre otros aspectos, a redefinir el rol de los directivos de este sector. Como parte del trabajo que se viene desarrollando para la gestión de los riesgos en la actividad agropecuaria, se requiere del perfeccionamiento de la gestión del conocimiento en este tema.

Justamente, la investigación que realizamos toma en cuenta el diseño de una metodología que propicia el uso de métodos, técnicas, instrumentos y procedimientos para preparar a los directivos y reservas a tomar decisiones en su trabajo con los riesgos y la utilización del seguro como una de las herramientas para enfrentarlos.

En este sentido, nuestro interés está en someter la propuesta de metodología diseñada, a criterio de expertos, utilizando el método de pronóstico de base subjetiva Delphi. Con este objetivo, solicitamos respetuosamente su colaboración para la valoración de dicha propuesta.

Tenga la seguridad de que sus criterios serán de gran valía para el perfeccionamiento de dicha metodología. Agradecemos de antemano su colaboración.

Para ello, le pedimos, tenga a bien, contestar el cuestionario que aparece a continuación:

**Datos generales**

**Nombre (s) y apellidos:** \_\_\_\_\_

**Títulos académicos:** Licenciado\_\_ Ingeniero\_\_ Ms.C\_\_ Especialista\_\_ Otros: \_\_\_\_

**Grado científico:** Dr. C \_\_\_\_ Dr. Cs\_\_\_\_

**Categoría docente:** \_\_\_\_\_

**Institución en que labora:** \_\_\_\_\_

**Años de experiencia:** \_\_\_\_\_

I.- Marque con una cruz, en una escala **creciente** del 1 al 10, el valor que corresponde con el grado de conocimiento o información que tiene sobre el tema de estudio.

Tema	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
GC										

II.- Realice una **autovaloración**, según la tabla siguiente, de sus niveles de argumentación o fundamentación sobre el tema:

Grado de influencia de cada una de las fuentes

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	Alto	Medio	Bajo
Análisis teórico realizado por usted sobre la temática			
Experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores internacionales			
Su propio conocimiento del estado del problema			
Su intuición			

## Anexo 15. Resultados del Grado de Conocimiento de cada experto.

### I. Grado de conocimiento o información.

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Kc
1.										x	1
2.					x						0.5
3.									x		0.9
4.				x							0.4
5.									x		0.9
6.										x	1
7.										x	1
8.										x	1
9.									x		0.9
10.							x				0.7
11.									x		0.9
12.									x		0.9
13.								x			0.8
14.								x			0.8
15.										x	0.9
16.				x							0.4
17.									x		0.9
18.										x	1
19.										x	1
20.								x			0.8
21.					x						0.5

### II. Resultados. Coeficiente de Competencias de los Expertos.

Expertos	Kc	Ka	K	Valoración
1.	1	1	1	Alto
2.	0.5	0.60	0.55	Medio
3.	0.9	0.70	0.80	Alto
4.	0.4	0.60	0.50	Medio
5.	0.9	0.90	0.90	Alto
6.	1	1	1	Alto
7.	1	1	1	Alto
8.	1	1	1	Alto
9.	0.9	0.90	0.90	Alto
10.	0.6	0.90	0.75	Medio
11.	0.9	0.80	0.85	Alto
12.	0.9	0.70	0.80	Alto
13.	0.8	0.90	0.85	Alto
14.	0.8	0.90	0.85	Alto
15.	0.9	0.80	0.85	Alto
16.	0.4	0.60	0.50	Medio
17.	0.9	0.70	0.80	Alto
18.	1	1	1	Alto
19.	1	0.80	0.90	Alto
20.	0.8	0.90	0.85	Alto
21.	0.5	0.60	0.55	Medio

#### Leyenda:

**Kc:** Coeficiente de conocimiento.

**Ka:** Coeficiente de argumentación.

**K:** Coeficiente de competencia de los expertos.

**Anexo 16.** Expertos seleccionados.

<b>Nro.</b>	<b>Perfil de los expertos (Expertos)</b>	<b>Cant.</b>
<b>1</b>	<b>Perfil de trabajo</b>	
	Profesores	4
	Directivos	3
	Diplomados en Seguros	2
	Especialistas actividad económica	3
	Especialistas en GC	2
	Especialistas en Riesgos	2
	Total	16
<b>2</b>	<b>Años de experiencia en su actividad</b>	
	<5 años	-
	Entre 5 y 10 años	
	entre 10 y 15 años	-
	> 15 años	16
	Total	16
<b>3</b>	<b>Categoría científica</b>	
	Doctor	5
	Máster	4
	Especialistas	3
	Otros	4
	Total	16
<b>4</b>	<b>Categoría Docente</b>	
	Titular	4
	Auxiliar	2
	Asistente	3
	Instructor	7
	Total	16

**Anexo 17.** Cuestionario para la valoración de los componentes que integran la metodología propuesta.

1. Con respecto a la implementación de la metodología que se propone para la gestión del conocimiento en riesgos y seguros en la actividad agropecuaria, resulta importante su opinión acerca de los diferentes aspectos que aparecen reflejados en la siguiente tabla. Marque con una (X) en la casilla que corresponda, según su criterio, teniendo en cuenta la escala de referencia.

- a) Muy Adecuada (MA)
- b) Bastante Adecuada (BA)
- c) Adecuada (A)
- d) Poco Adecuada (PA)
- e) Inadecuada (I)

<b>COMPONENTES DE LA METODOLOGÍA</b>	<b>MA</b>	<b>BA</b>	<b>A</b>	<b>PA</b>	<b>I</b>
<b>• Objetivo</b>					
Integrar las diferentes componentes de carácter organizacional, tecnológicas y sus interrelaciones con el contexto interno y externo para el perfeccionamiento de la gestión del conocimiento en la actividad agropecuaria.					
<b>• Relación esencial</b>					
Contexto-Gestión de riesgos en la actividad agropecuaria- Perfeccionamiento de la gestión del conocimiento en riesgos y seguros.					
<b>• Enfoques</b>					
Mejora Continua					
Sistémico					
De Procesos					
Estratégico					
<b>• Principios</b>					
Integración de conocimientos a la gestión de riesgos.					
Carácter participativo / Trabajo en equipo					
Capacitación CH en riesgos/herramientas para mitigar daños. GC – Necesidad permanente					
Compromiso efectivo alta dirección - clave en la adopción proceso de mejoras					
<b>• Cualidades</b>					
Integración GR-GEF-GI-GC					
Flexibilidad					
Iteratividad					
Creación espacios de intercambio					
Retroalimentación - Contexto					
<b>• Premisas</b>					
Voluntad política directivos y reservas – Necesidad GC – GR					
Alcanzar nivel requerido en asimilación de conocimientos					
<b>• Importancia de las diferentes Etapas</b>					
Etapa I- Inicio					
Etapa II- Planificación/Organización					
Etapa III- Implementación					
Etapa IV- Evaluación					
Correspondencia entre el objetivo de la metodología y el contenido de cada etapa					
Relación entre las diferentes etapas de la metodología					
Factibilidad de aplicación de la metodología					
La Metodología como un todo					

2. Para evaluar la **Relevancia** de la Metodología propuesta, valore, según la escala que se muestra a continuación, la influencia que tiene cada uno de los componentes de la estructura de la misma y sus contenidos, en la gestión del conocimiento en riesgos y seguros en la actividad agropecuaria.

- a) Muy Relevante (MR)
- b) Relevante (R)
- c) Medianamente Relevante (MR)
- d) Poco relevante (PR)
- e) Nada Relevante (NR)

3. Para emitir su criterio acerca de la **Pertinencia** de la estructura de la metodología propuesta, sus componentes y contenido, marque con una (X) en la casilla correspondiente al valor asignado por Ud., teniendo como referencia la escala siguiente:

- a) Muy Pertinente
- b) Pertinente
- c) Medianamente Pertinente
- d) Poco Pertinente
- e) Nada Pertinente

4. Sobre la **Coherencia** e interrelación existente entre los componentes de la metodología propuesta (objetivo, relación esencial, enfoques, principios, cualidades y premisas), marque con una (X) en la casilla que corresponda, según su criterio, teniendo en cuenta la escala de referencia siguiente:

- a) Muy Coherente
- b) Coherente
- c) Medianamente Coherente
- d) Poco Coherente
- e) Nada Coherente

5. De considerarlo necesario, emita las observaciones, sugerencias y/o recomendaciones que pudieran contribuir, según su criterio, al perfeccionamiento de la metodología propuesta.

## **Anexo 18.** Cuestionario (Criterio de usuarios).

Como parte de la valoración de la Metodología para Gestionar el Conocimiento en Riesgos y Seguros, que se presenta como Tesis doctoral, se están recogiendo criterios de su concepción, implementación y puesta en práctica. Agradecemos de antemano su valiosa colaboración y le pedimos que responda con toda sinceridad y objetividad el siguiente cuestionario.

Título que posee: \_\_\_\_\_

Años de experiencia: Como docente: \_\_\_\_\_ Como instructor: \_\_\_\_\_

Puesto de trabajo que ocupa: \_\_\_\_\_ Años en el puesto: \_\_\_\_\_

1. ¿En qué medida considera que la aplicación de la metodología ha permitido definir lo que Usted debe hacer para perfeccionar su conocimiento en riesgos y seguros?

Mucho\_\_\_ Bastante\_\_\_ Ni mucho ni poco\_\_\_ Poco\_\_\_ Muy poco\_\_\_

2. ¿Qué es lo que más le gustó de la metodología?

3. ¿Qué es lo que menos le gustó de la metodología?

4. ¿Está satisfecho con las posibilidades que le brinda la metodología, como vía para gestionar los conocimientos en riesgos y seguros?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ No sé\_\_\_\_\_

5. ¿Cómo evalúa el contenido de la metodología?

E\_\_\_\_\_ MB\_\_\_\_\_ B\_\_\_\_\_ R\_\_\_\_\_ M\_\_\_\_\_

6. Si pudiera elegir libremente la vía para determinar los objetivos y acciones para gestionar su conocimiento en riesgos y seguros, ¿elegiría una con características similares a la metodología aplicada?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ No sé\_\_\_\_\_

7. ¿En qué medida las actividades concebidas para gestionar su conocimiento contribuyen al desarrollo en la actividad agropecuaria?

Mucho\_\_\_ Bastante\_\_\_ Ni mucho ni poco\_\_\_ Poco\_\_\_ Muy poco\_\_\_

8. ¿Le gusta la forma en que se aplicó la metodología?

\_\_\_\_\_ Me gusta mucho

\_\_\_\_\_ Me gusta más de lo que me disgusta

\_\_\_\_\_ Me es indiferente

\_\_\_\_\_ Me disgusta más de lo que me gusta

\_\_\_\_\_ No me gusta nada

\_\_\_\_\_ No puedo decir

**Anexo 18.** Caracterización de los Evaluadores.

<b>Nro.</b>	<b>Perfil de los usuarios (IADOV)</b>	<b>Cant.</b>
<b>1</b>	<b>Perfil de trabajo</b>	
	Profesores	2
	Directivos y reservas	7
	Instructores	4
	Especialistas actividad económica	3
	Total	16
<b>2</b>	<b>Años de experiencia en su actividad</b>	
	<5 años	-
	Entre 5 y 10 años	1
	entre 10 y 15 años	1
	> 15 años	14
	Total	16
<b>3</b>	<b>Nivel Cultural</b>	
	Universitario	10
	Técnico de Nivel Medio	4
	12 grado	2
	Total	16

## Anexo 19. Cuadro Lógico (IADOV).

TABLA DE CÓMO ASIGNAR LOS VALORES	Pregunta 4 ¿Está satisfecho con las posibilidades que le brinda la metodología, como vía para gestionar los conocimientos en riesgos y seguros?								
	SI			No se			NO		
Pregunta 8 ¿Le gusta la forma en que se aplicó la metodología?	Pregunta 6 Si pudiera elegir libremente la vía para determinar los objetivos y acciones para gestionar sus conocimientos en riesgos y seguros, ¿elegiría una con características similares a la metodología aplicada?								
	Si	No se	No	Si	No se	No	Si	No se	No
Me gusta mucho	1	2	6	2	2	6	6	6	6
Me gusta más de lo que me disgusta	2	2	3	2	3	3	6	3	6
Me es indiferente	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Me disgusta más de lo que me gusta.	6	3	6	3	4	4	3	4	4
No me gusta	6	6	6	6	4	4	6	4	5
No puedo decir	2	3	6	3	3	3	6	3	4

El número resultante de la interrelación de las tres preguntas nos indica la posición de cada persona en la escala de satisfacción siguiente:

1. Clara satisfacción.
2. Más satisfecho que insatisfecho.
3. No definida.
4. Más insatisfecho que satisfecho.
5. Clara insatisfacción.
6. Contradictoria.

Por ejemplo: si se responde "**SI**" a la pregunta cuatro, vamos a la zona izquierda del cuadro, debajo de dicha pregunta donde aparece SI, se busca entonces la respuesta a la pregunta seis, en la triada de alternativas dentro de esa columna izquierda, de tal forma si se responde de nuevo "**Si**", el resultado de la interacción estará en la extrema izquierda y su ubicación definitiva depende de la respuesta a la pregunta diez, que si fuera "**Me gusta mucho**" entonces **el resultado final es 1** localizado en la intercepción de las tres respuestas, en la parte superior izquierda y dicho número **significa "Clara satisfacción"** del encuestado con la Metodología evaluada.

## **Anexo 20. Resultados de la Guía de Observación.**

Para definir el grado de importancia que presenta la caracterización de las CPA y CCS, sobre el nivel de conocimientos que deben poseer los directivos y reservas, se extrajeron los resultados que a continuación se muestran.

La producción de tabaco fue analizada en las Provincias de Pinar del Río y Sancti Spíritus.

Es de señalar que en la Provincia de Pinar del Río hay experiencia del funcionamiento de las CCS, ya que fue por donde se inició esta forma de producción simple, debido a que las tierras de los terratenientes dedicados a la producción tabacalera, eran explotadas bajo el régimen leonino de aparcería, es decir, los campesinos tenían que dar el 50 por ciento libre al dueño y pagar todos los costos que incluían el servicio de riego, maquinaria, transporte, posturas y aposentos de casas de tabaco, propiedad de los dueños, terratenientes. Esta situación creó las condiciones con la aplicación de la Reforma Agraria para constituir las CCS, que recibieron los medios de producción para trabajar en colectivo.

En el Municipio de San Juan y Martínez, Pinar del Río, zona característica de tabaco negro de tapado y de vegas finas, se entrevistaron las direcciones de las CCS "ABEL SANTAMARIA" y "ANTONIO MACEO". Se pudo comprobar que no llevan el sistema contable a nivel de campesino, pero tienen un mínimo de control de los indicadores fundamentales globalmente, lo que permitió conocer que al igual que en la caña los costos están en el orden de los 80 centavos por peso producido.

En el Municipio de Sandino de la mencionada provincia, la dirección de la CPA "MANUEL ANTONIO BORDADO", dedicada a la producción de tabaco rubio. Referido a los controles económicos esta CPA ha mantenido los controles desde su constitución, son veinte años de experiencia; siendo rentable en todos los balances anuales; siempre han asegurado sus bienes agropecuarios lo que les ha permitido resarcir las pérdidas en los años catastróficos. Los costos están en el orden de los 80 centavos.

En la provincia de Sancti Spíritus fueron visitadas las CPA "10 DE OCTUBRE" y "JUAN GONZALEZ" que se dedican al cultivo de tabaco rubio, ubicadas en el Municipio de Cabaiguán, destacado por la fertilidad de sus suelos y una correcta rotación con la ganadería por la que obtienen altos ingresos, se pudo comprobar que siempre han asegurado sus bienes, tienen creado fuertes fondos de reservas, buena opinión del seguro, con un costo por peso de producción en tabaco que ha fluctuado en un rango de 20 a 50 centavos. Consideran importante la creación de una nueva cuenta para el autoseguro y desarrollo de la producción.

Los organismos de base visitados en esta provincia, tienen los controles elementales que permitieron comprobar costos similares a los de las CPA y ambos tienen las condiciones para la creación del autoseguro, manifiestan que de esta forma podrán ajustar las concertaciones del mismo a las condiciones objetivas de cada productor, un mejor seguimiento y tasaciones más justas.

En la Provincia de La Habana, se visitaron diferentes CPA y CCS de los Municipios de Güines y Güira de Melena para observar cómo realizan la Administración de Riesgos y comprobar la propuesta de la creación de las provisiones y reservas de aseguramiento en las Cooperativas dedicadas a la producción de cultivos varios, teniendo en cuenta que es una de las provincias más productoras de este importante renglón de la producción.

En la visita se pudo comprobar que la CPA “NICETO PEREZ” es fundadora del seguro agropecuario y ello le ha permitido poder resarcir sus pérdidas en los años catastróficos y mantener una economía estable, aunque en este último quinquenio debido a las grandes inversiones que tuvieron que hacer para enfrentar las 20 caballerías de papa que sembraban, cultivo que por los precios anteriores al aumento, no cubría los costos, por esa razón, se hicieron los estudios de factibilidad económica con una proyección para este quinquenio, con créditos blandos que fueron otorgados por el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), mediante el fondo de fideicomiso y ya en su primer año cumplieron el plan previsto. Todo ello, le permitió estabilizar su economía y se observan buenas proyecciones para el quinquenio con la influencia de los aumentos de los precios, estimulación en divisas y en general una buena atención dada por el Ministerio de la Agricultura (MINAGRI), que en este Municipio es destacada. Esta Cooperativa tiene una buena cultura del seguro. Por ello, no será difícil introducir esta nueva idea.

En la CCS “CEPERO BONILLA”, visitada en el Municipio de Güira de Melena, fortalecida en el pasado mes de marzo, se observan buenas iniciativas en el control económico ya que, según explicaba la económica de la CCS, en las ocho Cooperativas de este tipo en el Municipio tienen técnicos medios, los cuales se reúnen mensualmente, intercambian experiencias y tienen control de los datos generales de la CCS y de los medios de producción que poseen a nivel de entidad, tales como: fincas, tractores y otros medios que administran a ese nivel. Este es uno de los Municipios más productivos del país, los rendimientos de papa, boniato y plátano están sobre los ocho mil quintales por caballería y sobre los 1,500 en ajo.

En el Municipio de Guines se entrevistaron directivos de dos CCS de cultivos varios, la “GUERRILLERO HEROICO” y “VENANCIO NUÑEZ”, esta es otra buena zona productiva, pero se quejan de que, el MINAGRI no les suministra los insumos y servicios esenciales para la producción, la que podrían aumentar considerablemente, lo que demuestran con los resultados históricos alcanzados antes del período especial.

Aceptan la propuesta de crear las reservas, que les permitirá además de asegurar parte de los riesgos, apoyar la producción con inversiones, tales como casas de cultivos protegidos, maquinaria, transporte y otros.

Las dos CPA visitadas en la provincia de Ciego de Ávila “REVOLUCION DE OCTUBRE” y “PAQUITO GONZALEZ”, demuestran una producción rentable, con altos rendimientos en los cultivos varios, similares a los de la provincia La Habana, tienen fondos de reservas creados, en la primera no se les está dando el uso debido, ya que inmovilizan altas sumas de dinero que le afectan la eficiencia de su economía.

En ambos casos se considera aceptable la propuesta y muestran interés por hacer el autoseguro.

La producción cafetalera fue objeto de análisis en uno de los Municipios más productores y con una mayor cultura de este cultivo, el "SEGUNDO FRENTE" en la provincia de Santiago de CUBA, en dos CPA: "EMILIO BÁRCENAS" y "CONGRESO CAMPESINO EN ARMAS", en ambas se obtienen rendimientos por encima de los 150 quintales por caballería, tienen las áreas vinculadas, como promedio, cuatro hombres por caballería, tienen control contable y buena información de sus actividades.

Las dos CCS visitadas en este propio municipio, "ANTIDIO GONZALEZ" y la "CHE GUEVARA", fortalecidas recientemente, aún no llevan el sistema contable, pero sí dominan los datos fundamentales globalmente y los rendimientos son superiores a los 120 quintales por caballería.

En la provincia de CAMAGUEY, se visitaron dos CPA, "MÁRTIRES DE CASCORRO" y "SUAREZ GAYOL" dedicadas a la producción ganadera, la primera nunca se ha asegurado y la segunda, solamente se aseguró un año, los costos por peso de producción en leche y carne, están en un rango de 20 a 50 centavos, consideran que la propuesta para la Administración de Riegos y la propuesta de la creación de reservas para el autoseguro es mejor que el actual seguro al que le ven limitaciones y no les resulta atractivo.

La CCS "PITI FAJARDO" de esta provincia no tiene el control contable, pero con la información que recibimos se aprecia que al igual que en las CPA, la producción es rentable a pesar de las limitaciones en recursos, ya que solamente han recibido dos gomas para un tractor que presta el servicio con un arado prestado por un campesino.

**Anexo 21.** Fuerzas impulsoras y restringentes resultantes del Grupo focal.

**Estado Actual**

**Cambio**

**Estado Deseado**

No existe una cultura de gestión del conocimiento en riesgos y seguros

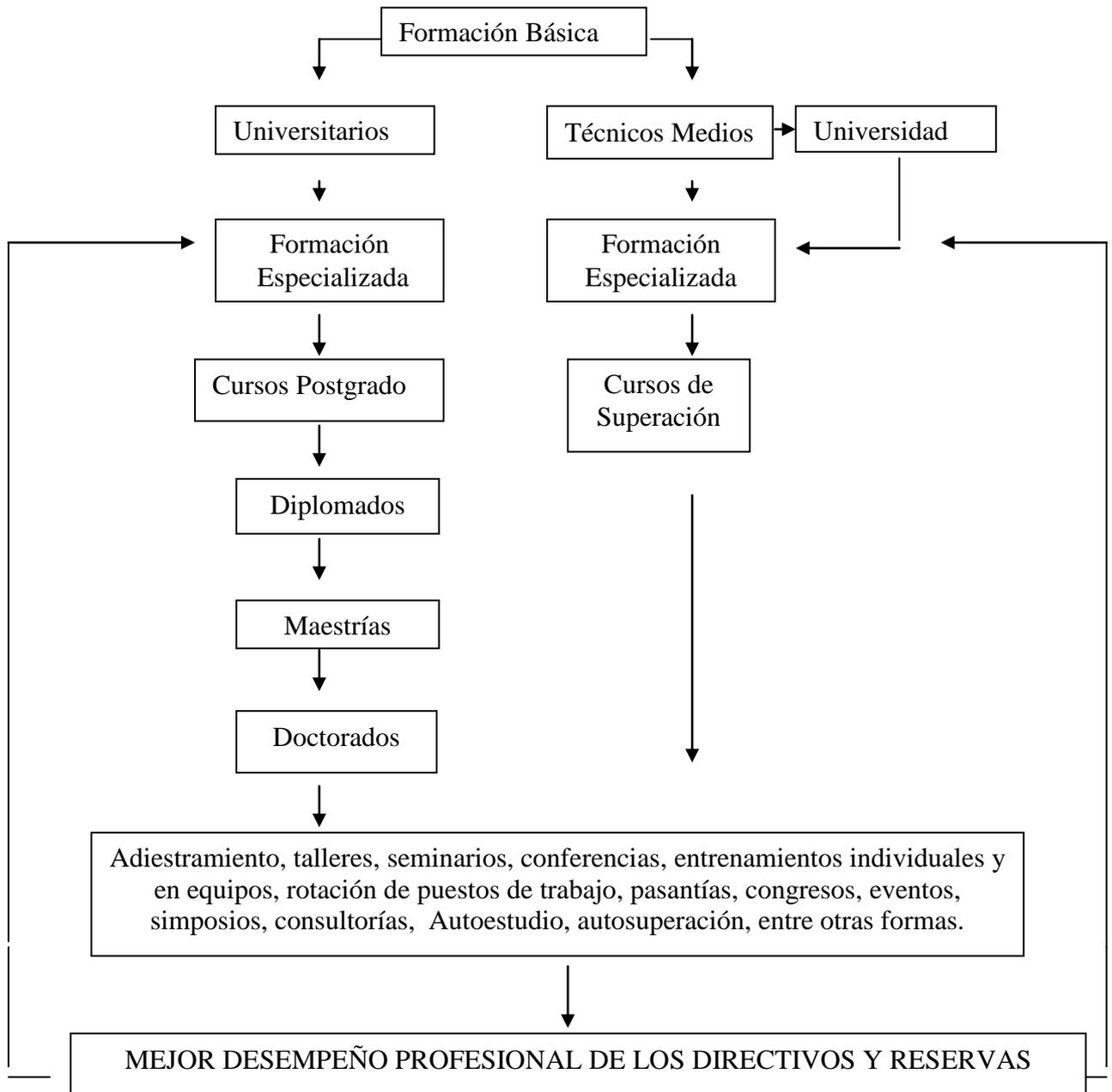
Existe una cultura de gestión del conocimiento en riesgos y seguros



Reconocimiento de la importancia de la gestión del conocimiento en riesgos y seguros en la actividad agropecuaria.
Incremento del nivel de exigencia en el cumplimiento de las normas por parte del Estado.
Estrategia del PCC y el Estado en cuanto a la elevación de la cultura económica y de prevención de la población cubana.
Reconocimiento por parte de los directivos de los cambios climáticos y del entorno que afectan al país.
Reconocimiento por parte de los directivos de contar con métodos, técnicas, herramientas y procedimientos para enfrentar los riesgos.
Se reconoce la necesidad de contar con información de calidad para la toma de decisiones
Reconocimiento de la necesidad de socializar el conocimiento existente en la organización.
Reconocimiento de la necesidad de la capacitación de los directivos y reservas en riesgos y seguros.
Necesidad del rediseño de los procesos con vistas a dar respuestas a los nuevos requerimientos del Estado.
Necesidad de contar con los indicadores necesarios que reflejen el grado de implementación de la gestión del conocimiento.

Inexistencia de una metodología que integre los conocimientos en riesgos y seguros en la actividad agropecuaria.
Insuficientes vías para que las entidades cuenten con la base normativas vigente disponible.
Insuficiente cultura económica y de prevención entre los directivos y reservas, profesores, estudiantes y trabajadores no docentes respecto a estas temáticas.
Inexistencia de una estrategia para enfrentar los cambios.
Desconocimiento y poco dominio de métodos, técnicas, herramientas y procedimientos para enfrentar los riesgos.
No se cuenta con la información requerida para gestionar los riesgos.
Insuficientes elementos de carácter organizacional, metodológicos y de software para socializar el conocimiento.
Participación insuficiente de directivos y reservas en actividades de capacitación sobre estas temáticas.
No se tiene en cuenta la gestión de los riesgos en el rediseño de los procesos.
Insuficiente cultura del empleo de indicadores de medición del grado de implementación de la gestión del conocimiento.

**Anexo 22.** Proceso de Formación para directivos y reservas de las CPA y CCS.



(Fuente: Elaboración propia.)

**Anexo 23.** Acciones de capacitación en diferentes formatos.

**Nota:**

- 1) Si al insertar el CD en el lector, no ejecuta correctamente la aplicación salga de ella y explore el CD en la carpeta Software.**
- 2) Instale los programas necesarios (4).**
- 3) Saque el CD del lector y vuelva a insertarlo para que se ejecute el programa que debe dar inicio a la muestra del contenido.**

## Anexo 24. Resultados de la Valoración de la Metodología.

Aspectos a evaluar	Frecuencia						Porcentos					
	MA	BA	A	PA	I	Total	MA	BA	A	PA	I	Total
<b>Objetivo</b>												
Integrar las diferentes componentes de carácter organizacional, tecnológicas y sus interrelaciones con el contexto interno y externo para el perfeccionamiento de la gestión del conocimiento en la actividad agropecuaria.	14	1	1			16	87,5	6,3	6,3	0,0	0,0	100,0
<b>Relación esencial</b>												
Contexto-Gestión de riesgos en la actividad agropecuaria-Perfeccionamiento de la gestión del conocimiento en riesgos y seguros.	11	2	2	1		16	68,8	12,5	12,5	6,3	0,0	100,0
<b>Enfoques</b>												
Mejora Continua	13	1	2			16	81,3	6,3	12,5			100,0
Sistémico	14	1	1			16	87,5	6,3	6,3			100,0
De Procesos	13	2	1			16	81,3	12,5	6,3			100,0
Estratégico	13	2	1			16	81,3	12,5	6,3			100,0
<b>Principios</b>												
Integración de conocimientos a la gestión de riesgos.	12	3	1			16	75,0	18,8	6,3			100,0
Carácter participativo / Trabajo en equipo	13	2	1			16	81,3	12,5	6,3			100,0
Capacitación CH en riesgos/herramientas para mitigar daños. GC – Necesidad permanente	14	1	1			16	87,5	6,3	6,3			100,0
Compromiso efectivo alta dirección - clave en la adopción proceso de mejoras	10	4	1	1		16	62,5	25,0	6,3	6,3		100,0
<b>Cualidades</b>												
IntegraciónGR-GEF-GI-GC	14	1	1			16	87,5	6,3	6,3			100,0
Flexibilidad	13	2	1			16	81,3	12,5	6,3			100,0
Iteratividad	12	2	1	1		16	75,0	12,5	6,3	6,3		100,0
Creación espacios de intercambio	11	3	2			16	68,8	18,8	12,5			100,0
Retroalimentación - Contexto	12	2	2			16	75,0	12,5	12,5			100,0
<b>Premisas</b>												
Voluntad política directivos y reservas – Necesidad GC – GR.	11	4	1			16	68,8	25,0				100,0
Alcanzar nivel requerido en asimilación de conocimientos.	15	1				16	93,8	6,3	6,3			100,0
<b>Importancia de las diferentes Etapas de la Metodología.</b>												
Etapa I-Inicio	12	3	1			16	75,0	18,8	6,3			100,0
Etapa II-Planificación/Organización	13	2	1			16	81,3	12,5	6,3			100,0
Etapa III- Implementación	14	1	1			16	87,5	6,3	6,3			100,0
Etapa IV- Evaluación	12	3	1			16	75,0	18,8	6,3			100,0
Correspondencia entre el objetivo de la Metodología y el contenido de cada Etapa.	14	1	1			16	87,5	6,3	6,3			100,0
Relación entre las diferentes Etapas de la Metodología.	13	2	1			16	81,3	12,5	6,3			100,0
Factibilidad de aplicación de la metodología.	14	2				16	87,5	12,5				100,0
La Metodología como un todo.	13	2	1			16	81,3	12,5	6,3			100,0

## Anexo 25. Resultados de la Valoración de la Metodología.

Aspectos a evaluar	Frecuencia						Porcientos					
	MR	R	MR	PR	NR	Total	MR	R	MR	PR	NR	Total
Relevancia	14	1	1			16	87,5	6,3	6,3			100,0

Aspectos a evaluar	Frecuencia						Porcientos					
	MP	P	MP	PP	NP	Total	MP	P	MP	PP	NP	Total
Pertinencia	14	1	1			16	87,5	6,3	6,3			100,0

Aspectos a evaluar	Frecuencia						Porcientos					
	MC	C	MC	PC	NC	Total	MC	C	MC	PC	NC	Total
Coherencia	13	2	1			16	81,3	12,5	6,3			100,0

Valoración de los aspectos a evaluar

Acciones Idioma Ayuda

### Evaluación de los aspectos

C1	C2	C3	C4	No. de aspectos a evaluar : 25
-3,09	-2,90329446538975	-1,55595770898603	-0,873646241044283	Sumatoria del No. de aspectos: -210,572460385502

Aspectos a evaluar	N-P	Aspectos a evaluar	Promedio por aspectos
▶ Objetivo	0,531537798273566	▶ Objetivo	-2,21611748135758
▶ Relación esencial	-0,184568804338841	▶ Relación esencial	-1,50001087874518
▶ Mejora continua	0,369794301675989	▶ Mejora continua	-2,05437398476
▶ Sistemico	0,531537798273566	▶ Sistemico	-2,21611748135758
▶ Procesos	0,465737092775694	▶ Procesos	-2,15031677585971

Inadecuado

▶

Poco Adecuado

▶

Adecuado

▶

Bastante Adecuado

▶

Muy Adecuado

▶ Objetivo

▶ Relación esencial

▶ Mejora continua

CONCLUSIONES

←
→