

Metodología para la gestión integral de riesgos y seguros con enfoque de gestión social cooperativa

Methodology for the integral management of risks and insurance with a cooperative social management approach



Martha María Cruz Bravo¹, Michel Alfonso Morejón²

¹Profesora auxiliar del Centro Universitario Municipal de Consolación del Sur. Profesora consultora del Centro Internacional de la Habana. Centro Universitario Municipal de Consolación del Sur. Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Cuba. Correo electrónico: mcruz@upr.edu.cu

²Especialista de Contabilidad en la Cooperativa de Créditos y Servicios "José Hernández León", del municipio de Consolación del Sur. Cooperativa de Créditos y Servicios "José Hernández León", del municipio de Consolación del Sur, Pinar del Río. Cuba.

Recibido: 29 de enero 2019.

Aprobado: 4 de febrero 2019.

RESUMEN

El sector agropecuario en Cuba es considerado clave en los objetivos del desarrollo sostenible, con alto grado de vulnerabilidad en un escenario plagado de amenazas y riesgos de diversos tipos. En este contexto, aún existen serias dificultades en las organizaciones agropecuarias para implementar políticas para la gestión de los riesgos a los que se exponen. En las organizaciones productivas de base, como es el caso de las Cooperativas de Créditos y Servicios del municipio de Consolación del Sur, no se gestionan los riesgos con un enfoque integral. El objetivo de este trabajo fue diseñar una metodología que permitiera gestionar, de manera integral, todos los riesgos a los que se enfrentan dichas organizaciones; aspecto medular dentro de la gestión social cooperativa. Durante la investigación, se lograron contrastar los resultados que se obtuvieron a partir del estudio de diferentes metodologías, ajustando y validando la misma para la gestión integral de riesgos en la

ABSTRACT

The agricultural sector in Cuba constitutes a key sector in the objectives of sustainable development; with a high degree of vulnerability in a scenario plagued by threats and risks of various types. In this context, there are still serious difficulties in agricultural organizations to implement policies to manage the risks to which they are exposed. In the basic productive organizations, as in the case of the Credit and Services Cooperatives of Consolación del Sur municipality, the risks are not managed with an integral approach. The objective of this work was to design a methodology that allows to manage all the risks that these organizations face in an integral way; core aspect within cooperative social management. During the research, it was possible to contrast the results obtained from the study of different methodologies, adjusting and validating it for the integral management of risks in the Credit and Services Cooperatives, object of study, which was

Cooperativa de Créditos y Servicios objeto de estudio, que tuvo como base las directrices de la norma ISO 31000/2018 sobre la gestión de riesgos y la ISO 26000 sobre la Responsabilidad Social Empresarial, las cuales tienen en común el enfoque de grupo de interés, que se expresa en el cumplimiento eficiente y eficaz del compromiso de estas organizaciones con toda la sociedad. Los resultados principales consistieron en el diseño y validación parcial de la metodología en la Cooperativa de Créditos y Servicios "José Hernández León" del municipio de Consolación del Sur, concluyendo que la misma es flexible y tiene posibilidad de aplicarse a diferentes empresas de este sector.

Palabras clave: gestión integral; metodología; riesgos; responsabilidad social.

based on the guidelines of the ISO 31000/2018 standard on risk management and ISO 26000 on Corporate Social Responsibility, which have in common the focus of interest group, which is expressed in the efficient and effective fulfillment of the commitment of these organizations with the whole society. The main results consisted on the design and partial validation of the methodology in the Credit and Services Cooperatives "José Hernández León" of Consolación del Sur municipality, concluding that it is flexible and has the possibility to be applied to different companies in this sector.

Keywords: integral management; methodology; risks; social responsibility.

INTRODUCCIÓN

El sector agropecuario en Cuba debe convertirse en uno de los sectores claves de la economía cubana, por los niveles de producción que debe aportar a la industria, al turismo y por la importante responsabilidad de producir los alimentos básicos para la seguridad alimentaria de la sociedad cubana. Por otro lado, este sector emplea a un por ciento considerable de la población económicamente activa en nuestro país y constituye una fuente importante de ingresos para los trabajadores y para el desarrollo local en los territorios; es, además, de alta heterogeneidad socioeconómica y cultural e impacta directamente en los fenómenos tales como la deforestación, el consumo de agua, la degradación de los suelos y la contaminación, los que representan impactos negativos al medio ambiente.

El clima es determinante para la producción agrícola y Cuba ha estado históricamente muy expuesta a variaciones del clima, particularmente a eventos tales como huracanes, inundaciones y sequías que han provocado grandes pérdidas. Además de las amenazas climáticas, los productores agropecuarios están expuestos a otras de diversa índole, como las de origen antropogénico (incendios, contaminación e inundaciones provocados por el ser humano, accidentes laborales, entre otros), económicos (volatilidad y variabilidad de los precios) y financieros (fluctuaciones cambiarias y de las tasas de interés, fluctuaciones en los precios nacionales e internacionales de insumos, materias primas y los propios productos agropecuarios, etcétera).

Si se quieren lograr los objetivos de desarrollo sostenible, especialmente desde lo local, es importante que se potencien las herramientas que permitan gestionar los riesgos y amenazas a los que se enfrenta el sector agropecuario, desde un enfoque integral y una combinación óptima de costo-beneficio, a partir del manejo de las vulnerabilidades y el uso de manera eficaz del seguro, como parte fundamental de la respuesta para compartir y reducir el nivel de riesgo total, en todas las organizaciones empresariales estatales, cooperativas de diversos tipos y los emprendimientos privados.

Von Hess y de la Torre (2009) definen la gestión integral de riesgos como "un proceso social cuyo fin último es la reducción y atención, o la previsión y control permanente del riesgo de desastre en la sociedad, en consonancia con, e integrada al logro de pautas de desarrollo humano, económico, ambiental y territorial, sostenibles".

La gestión integral de riesgos puede ser prospectiva y correctiva. De acuerdo con Kámiche (2007), la gestión prospectiva es el proceso orientado a la implementación de medidas que prevengan la formación de condiciones de vulnerabilidad o que propicien situaciones de peligro. La gestión correctiva es el proceso por el cual se toman medidas para reducir la vulnerabilidad existente.

En tal sentido, se impone el diseño de políticas, procedimientos, medidas y prácticas adoptadas para el tratamiento de los riesgos, es decir, para establecer el contexto, identificar, analizar, estimar, evaluar, controlar, monitorear y comunicar los riesgos.

Las herramientas, procedimientos y metodologías para la gestión integral de los riesgos en el sector agropecuario, según SICA (Consejo Agropecuario

Centroamericano. NU. CEPAL, 2013), deben tener en cuenta algunas variables que son esenciales; como por ejemplo las amenazas, en sus diversos tipos: naturales, socionaturales y antrópicas, la incapacidad de estas organizaciones para enfrentar las amenazas en función de las condiciones físicas, ambientales, económicas, sociales, políticas, educativas, ideológicas y culturales, institucionales y organizativas. Es decir, el nivel de vulnerabilidad, así como la capacidad para enfrentar una amenaza o resistir su impacto y, por supuesto, el riesgo y su materialización en un desastre.

La gestión de riesgo en el sector agropecuario es concebida como un proceso de toma de decisiones cuyo objetivo final consiste, en primer lugar, en eliminar aquellos factores de riesgos que es posible descartar, reducir la vulnerabilidad y aumentar la capacidad para decidir y planificar las actividades de prevención, mitigación y manejo de los riesgos y amenazas (Cruz Bravo, 2005).

La gestión integral de riesgos parte de conocer las amenazas y vulnerabilidades de este vital sector; las amenazas están asociadas a factores exógenos que ponen en peligro la estabilidad y funcionalidad de las empresas y organizaciones productivas de base, entre estas se encuentran las naturales y climatológicas, como las más importantes. La vulnerabilidad se relaciona con la capacidad de una empresa o una comunidad para enfrentar amenazas y riesgos y se expresa en función de las condiciones físicas, ambientales, económicas, sociales, políticas, educativas, ideológicas y culturales, institucionales, organizativas, entre otras. Esta capacidad será mayor o menor en la medida en que se gestionen estos riesgos y amenazas, de manera integral, incluyendo la participación de los seguros, como una de las vías más importantes para compartir y transferir riesgos.

En los últimos años, han sido varias las metodologías diseñadas para gestionar de manera integral los riesgos; casi todas han tenido como base los estándares australiano/neozelandés AS/NZS 4360: 1995 de administración de riesgo y la metodología canadiense: CAN/CSA-Q850-97: 1997, las cuales brindan, en general, una secuencia de pasos lógicos para que cualquier organización pueda gestionar adecuadamente los riesgos. Estas van desde el establecimiento del contexto (interno y externo), identificación, evaluación y tratamiento de riesgos, hasta la etapa de supervisión, monitoreo y comunicación de riesgos. Posteriormente surgió la Norma ISO 31000/2009, que se convirtió en un estándar que proporcionaba las herramientas para aplicar una adecuada estructura en materia de gestión de riesgos, eficiente y eficaz. Este estándar ha sido sustituido por la nueva versión de la ISO 31000/2018, que constituye una oportunidad para las **organizaciones** de reevaluar sus **metodologías de gestión de riesgos actuales** y construir un sistema de gestión integrado en todos los niveles de la organización.

Después de realizar un análisis de estas metodologías, se puede llegar a la conclusión de que todas tienen puntos en común tales como: conciben a la gestión de riesgos como un proceso constituido por etapas y muy ligada a la planificación para el logro de los objetivos estratégicos de una organización, especialmente en un sector tan vulnerable como el agropecuario; además, para la mayoría de los autores, la gestión de riesgos constituye una herramienta para la dirección, en función de reducir y evitar las exposiciones a pérdidas y lograr una mayor seguridad integral a las entidades. Dentro de los puntos no comunes se encuentran la cantidad de etapas o fases de este proceso. Para algunos, el proceso de gestión de riesgos debe contener tres etapas, otros plantean cinco etapas y otros

hasta diez etapas; sin embargo, en general el contenido de las mismas en su esencia no cambia, también existen discrepancias en cómo enfrentar el proceso de tratamiento de los riesgos, las técnicas de control, reducción y financiamiento de los riesgos.

Lo que sí es de consenso general, es la importancia de la gestión de riesgos en la gestión integral de las organizaciones agropecuarias, especialmente cooperativas; no obstante, las metodologías estudiadas carecen de los enfoques de proceso y de grupos de interés o partes interesadas. Este último constituye uno de los principios que sustenta el enfoque de la gestión integral cooperativa: la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Por otro lado, tampoco enfoca la etapa de supervisión, monitoreo y comunicación, como eje transversal de todo el proceso de gestión integral de riesgos.

Como parte de la revisión de las investigaciones académicas realizadas en Cuba en materia de gestión integral de riesgos en las cooperativas agropecuarias, solo aparecen reflejadas las etapas que dicta la resolución 60/2011 emitida por la Contraloría General de la República (2011), en su sección segunda: Gestión y prevención de riesgos, que estipula tres normas fundamentales:

- a) Identificación de riesgos y detección del cambio
- b) Determinación de los objetivos de control
- c) Prevención de riesgos

Esta resolución, aunque establece que los procesos de identificación, evaluación y cuantificación de los riesgos se realice por procesos, actividades y operaciones, no brinda una guía metodológica que oriente

a las organizaciones en cómo llevar a cabo un proceso de gestión integral de riesgos; proceso que es vital, especialmente para un sector tan vulnerable como el agropecuario, integrado por organizaciones cooperativas, que en el caso de Cuba, constituyen un modelo priorizado por el estado para el desarrollo agropecuario en el contexto cubano actual, en función de la seguridad y soberanía alimentaria, sobre la base del tan necesario desarrollo sostenible.

Por ello, se requiere del diseño de una metodología que permita gestionar, de manera integral, con enfoque de procesos y de grupos de interés, el gran abanico de riesgos a los que se exponen las cooperativas agropecuarias de cualquier tipo en nuestro país. La mejora continua debe estar presente a lo largo de todo el proceso de gestión integral de riesgos, diseñando indicadores en cada etapa propuesta para que el proceso de gestión integral de riesgos permita identificar puntos de mejoría en cada medición.

En el caso concreto de Consolación del Sur, uno de los municipios más importantes del país, el sector agropecuario es predominante, por lo que necesita urgentemente de la gestión integral de riesgos de las unidades productivas de base de la agricultura y la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP). Entre estas tienen un gran peso las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS).

La gestión integral de riesgos debe constituir el eje transversal de la gestión integral cooperativa en Cuba para el desarrollo sostenible y el mejoramiento de la gestión de estas formas de producción, lo que es de importancia en la actualización del modelo económico cubano, aspectos que quedan recogidos en varios de los lineamientos de la política económica y social del país. Lograr un eficiente y eficaz proceso de gestión

integral de riesgos requiere de la participación de todos los integrantes del colectivo, siguiendo los principios básicos de democracia participativa y de Responsabilidad Social Cooperativa (RSC) compartida, que implica un alto compromiso con el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, sus familias, la comunidad, el desarrollo local y de la sociedad en general.

La creación de las Cooperativas de Créditos y Servicios, las Cooperativas de Producción Agropecuaria y las Unidades Básicas de Producción Cooperativa, constituye una importante expresión de la política agrícola del país, que reconoce al movimiento cooperativo como la base fundamental sobre la cual se erige el sistema económico empresarial agrícola (Nova, 2004).

El desarrollo del proceso cooperativo en nuestro país, ha transitado por tres etapas fundamentales y ellas responden al surgimiento de las formas no estatales de organización de la producción agropecuaria que hoy existen: las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), surgidas en el año 1961; las Cooperativas de Producción Agropecuaria, creadas en el año 1975 y las Unidades Básicas de Producción Cooperativa, constituidas en el año 1993. Estas formas cooperativas han sido definidas en la Ley No. 95 de Cooperativas de Producción Agropecuaria y de Créditos y Servicios y en el Reglamento General de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (Mirabal, 2014).

Las cooperativas en nuestro país poseen más del 70 % de las tierras cultivadas y garantizan más del 80 % de la producción nacional agropecuaria; de ahí el rol tan importante que juegan en la producción de alimentos y en el logro de la tan necesaria seguridad y soberanía alimentaria.

Las CCS fueron las primeras formas cooperativas que se crearon en Cuba, conformadas por campesinos privados, asociados para fortalecer sus capacidades de gestionar y contratar créditos, recursos y servicios con las entidades estatales y no estatales; estas han mostrado desde su creación hasta la actualidad, altos niveles de eficiencia y productividad, que han sido determinantes en momentos críticos que ha vivido el país, en estos años de revolución.

La presente investigación fue realizada en una Cooperativa de Créditos y Servicios del municipio de Consolación del Sur, por su importante contribución al desarrollo local comunitario. La CCS "José Hernández León" se encuentra dentro de las cuatro cooperativas de la provincia insertadas en el movimiento de los 100 mil quintales y una de las entidades productivas de base que conforman el polo productivo del municipio de Consolación del Sur. Dicha entidad, en los últimos años ha sufrido importantes pérdidas por la ocurrencia de diferentes tipos de sucesos, especialmente naturales, valoradas aproximadamente en \$402 115,00 pesos, por lo que la junta

directiva de la misma solicitó el diseño de un instrumento que permitiera gestionar integralmente los riesgos de pérdidas, conocidos también como riesgos puros.

MATERIALES Y MÉTODOS

Como en cualquier investigación científica, se consideró pertinente realizar un análisis del proceso de gestión integral de riesgos en el contexto cubano actual, especialmente en las entidades cooperativas, que reflejó el estado de la práctica en este tema, lo que posibilitó posteriormente sustentar las etapas claves de la metodología que se propone y los resultados preliminares de su validación en la CCS "José Hernández León", que constituye el objetivo fundamental del presente trabajo.

El diagnóstico de la presente investigación fue realizado en base a la metodología adoptada por De la Nuez (2005). Esta metodología plantea varias etapas destacadas y desarrolladas posteriormente (ver figura 1).



Fig. 1. - Metodología para el diagnóstico de la situación actual de la gestión integral de riesgos en la CCS "José Hernández León"

Partiendo de las características de la gestión integral de riesgos y de sus elementos componentes y teniendo en cuenta el objeto de estudio, se elaboró el listado de la información necesaria para realizar la investigación, entre los que se encuentran: plan de prevención de riesgos, plan de seguridad y protección, reglamento interno de la CCS, resolución 60 y su implementación, la resolución 908 de 2017 sobre listado de precios de las diferentes producciones, manual de gestión de cooperativas y su basamento legal, entre otros documentos que permitieron establecer, primero el estado actual de la gestión integral de riesgos en Cuba y especialmente en las entidades cooperativas agropecuarias de base; así como las brechas existentes, desde el punto de vista legal y procedimental en materia de gestión de riesgos, sobre la

base de responsabilidad social que debe caracterizar a estas organizaciones.

Posteriormente se identificaron y definieron las fuentes de información utilizadas en correspondencia con las necesidades de información requeridas. En este estudio se utilizarán, en primera instancia, las fuentes secundarias: el análisis documental, para precisar las necesidades de información y las fuentes de información primarias: entrevistas estructuradas individuales con actores claves y diálogos semiestructurados con los diferentes grupos de interés, para identificar la necesidad de información y las fuentes más importantes para proveer la misma.

Para la recopilación de la información se revisaron los documentos necesarios

brindados por la CCS "José Hernández León". Luego se efectuó una guía para las entrevistas estructuradas y encuestas a actores claves: presidente de la CCS, técnico en sanidad vegetal, agente de seguros, especialista en recursos humanos y cooperativistas, con la intención de determinar el nivel de integración y las regularidades del diagnóstico y enfocar mejor el algoritmo de trabajo durante el proceso de investigación.

Para la identificación de los riesgos de pérdidas de la cooperativa, se realizaron entrevistas y consultas realizadas a expertos en cada área de la entidad y encuestas a los cooperativistas.

Estas herramientas utilizadas tuvieron como objetivo fundamental el conocimiento de las causas que pueden originar el riesgo y sus consecuencias, ya sea interno o externo. Esta actividad se llevó a cabo sin tomar en cuenta los esquemas de riesgos identificados en estudios anteriores para el logro del objetivo propuesto, es decir, partiendo de cero, tomando como referencia el diagnóstico existente en la entidad, donde se identificaron los posibles riesgos relevantes, desglosados por subsistemas.

Para la aplicación de estas encuestas y con el fin de realizar una adecuada selección de la muestra, se aplicó una técnica estadística: Muestreo Aleatorio Simple (MAS), que permitió determinar el tamaño de la muestra. Fueron aplicadas a un tamaño de población conocida de (N) de 297 cooperativistas, siendo el tamaño máximo de la muestra de 0.5, con un nivel de confiabilidad, (1-a) del 90 % y un error absoluto (d) de 0.05, dieron como resultado una muestra a encuestar de 142 cooperativistas, que representan el 48 % del total.

La realización del diagnóstico fue satisfactoria, pues permitió un análisis

detallado de la problemática existente en la CCS. Las respuestas a la indagación realizada indican que existe conocimiento general sobre el tema de la gestión de riesgos, especialmente asociado a la elaboración del plan de prevención de riesgos y la resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República (2011). Sin embargo, no existe una metodología que, de manera integral, permita gestionar los riesgos a los que se enfrenta la CCS. Se destaca el desconocimiento sobre la existencia de métodos de evaluación de riesgos que pudieran prevenir o minimizar, por ejemplo, los riesgos laborales y otros como los ambientales o tecnológicos que también afectan regularmente a la entidad.

Se corroboró que en la cooperativa objeto de análisis no se cuenta con un equipo de expertos multidisciplinario, esa función es realizada actualmente por un grupo de trabajadores que no son los idóneos para formar parte de este equipo, ya que no tienen suficiente nivel de experticia, ni conocimientos sobre la gestión integral de riesgos, lo que disminuye la posibilidad de valorar adecuadamente y, con criterio especializado, los riesgos identificados en cada uno de los procesos analizados, impidiendo que se tomen decisiones certeras acerca del tratamiento final de los riesgos.

Luego de realizar un análisis exhaustivo de los trabajos anteriores, la documentación recopilada y las entrevistas realizadas se arriba a las conclusiones siguientes:

- a) Existe poca información y un gran desconocimiento de las técnicas de gestión de riesgos.
- b) Desactualización de los planes de prevención de riesgos y los programas de seguridad y protección elaborados por la entidad.

c) Existe desconocimiento de los mandos superiores, intermedios y de los trabajadores de sus responsabilidades y funciones dentro de la gestión integral de riesgos; esta no es concebida como eje transversal del proceso de gestión cooperativa.

d) No se gestionan los riesgos desde un enfoque integral, ni desde una perspectiva socialmente responsable; solo se norman algunos elementos aislados de protección e higiene del trabajo y de la resolución No. 60 de 2011 de la Contraloría General de la República.

e) Existen una gran variedad de riesgos en la CCS "José Hernández León", fundamentalmente en las actividades de cultivos varios, venta de leche y carne; en ella se manifiestan riesgos actuales y potenciales que fueron identificados y analizados utilizando varias técnicas entre las que se encuentran: entrevistas y encuestas, detectándose, de manera preliminar, un total de 29 riesgos en los procesos objeto de estudio.

f) De los riesgos identificados, los que ocurren con mayor frecuencia son los de origen natural y de origen antropogénicos, dentro de la propia cooperativa.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La metodología para la gestión integral de riesgos en las cooperativas agropecuarias que se propone tuvo en cuenta, además de los resultados del diagnóstico de la situación actual de la organización en lo que a gestión integral de riesgos se refiere, los cambios de todo tipo (legales, ambientales, económicos, sociales y políticos) del entorno en que operan las CCS y demás organizaciones cooperativas, que evidencian la necesidad de aplicar una metodología para la gestión integral de riesgos, teniendo como base el principio de responsabilidad social cooperativa.

Para lograr una eficaz implementación de la metodología propuesta, en este tipo de estructura productiva, es importante que estén presentes las siguientes premisas:

- Formación de productoras y productores en los aspectos básicos de la gestión integral cooperativa.
- Proyección estratégica de la CCS, incluyendo misión, visión, objetivos estratégicos, procesos claves.
- Preparación del grupo de especialistas que participarán en la aplicación de la metodología (Comité de gestión de riesgos).
- Confección de un manual sencillo y asequible para los asociados en materia de gestión integral de riesgos.

La metodología propuesta, cuenta con las siguientes etapas, que se muestran en la figura 2.

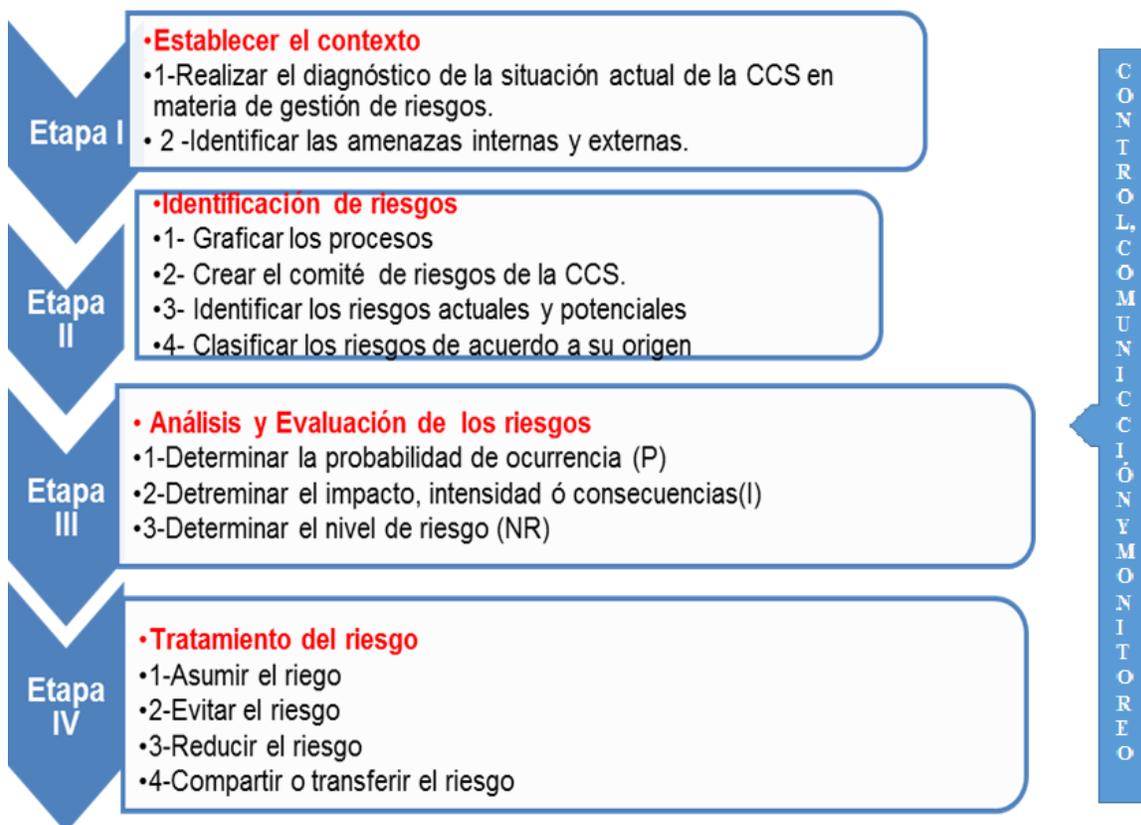


Fig. 2. - Metodología para la gestión integral de riesgos seleccionada y ajustada a partir de la ISO 31000-2018

A continuación, se exponen los aspectos esenciales a tener en cuenta para el desarrollo e implementación de cada de las etapas propuestas:

Primera etapa: establecer el contexto

Objetivo: determinar los factores internos o externos a la entidad que pueden generar riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la misma.

Factores externos: los cambios sociopolíticos del entorno, la situación económico-financiera del país, los fenómenos climatológicos, los cambios medioambientales, la introducción de nuevas tecnologías, los cambios

legislativos (políticas de precios, la ley tributaria, entre otras), variación en la demanda de los productos, etcétera. Desde el punto de vista de la responsabilidad social con el desarrollo local, es importante tener en cuenta la Estrategia de Desarrollo Municipal y el Plan de Desarrollo Integral, que determinan los compromisos sociales, económicos y políticos con el desarrollo local, con enfoque de grupos de interés.

Factores internos: en este aspecto es necesario tener en cuenta la calidad y características de los miembros de la CCS, las fallas de información, cambios de administración, estructura e infraestructura de la cooperativa, fallas operacionales en las actividades de

contratación, producción y comercialización, económica, de servicios, funcionamiento orgánico, seguridad y protección y por último en la actividad de seguros.

Esta etapa permite tener una visión sistémica de la gestión integral, para poder formular y operacionalizar la política de gestión de riesgos, teniendo en cuenta aspectos tan medulares como los cambios en los hábitos de los consumidores, los cambios tecnológicos (la innovación tecnológica), los cambios regulatorios, los cambios en la legalidad, además de factores medioambientales y demográficos, entre otros.

Segunda etapa: identificación de riesgos por procesos y su clasificación

Este componente tiene tres objetivos:

1. Identificar y graficar los procesos principales, de gestión y de apoyo que existen en la cooperativa.
2. Identificar los riesgos actuales y potenciales a los cuales están expuestos los principales procesos de la CCS.
3. Clasificar los riesgos de acuerdo al origen de los mismos.

Para lograr el primer objetivo es importante tener a la mano el mapa general o macroproceso de la CCS o flujograma. Posteriormente, se confeccionan las fichas de procesos de cada uno de estos con sus respectivos mapas, indicando los responsables de cada uno. Esto se puede resumir en las siguientes acciones:

1. Desarrollar el mapa de procesos, que incluye:
 - a) Procesos estratégicos: procesos que orientan y dirigen los procesos clave y de

soporte (junta directiva, economía y recursos humanos).

b) Procesos claves: la razón de ser de la cooperativa, el objetivo principal de la actividad agropecuaria (agrícola, producción de carne y de leche y distribución).

c) Procesos de soporte: los que apoyan a uno o más de nuestros procesos clave (servicios de construcción y tornería, almacén de insumos, seguridad y protección).

2. Describir los procesos (describir cómo se desarrolla cada proceso: responsable, clientes, etcétera).

3. Representación gráfica de los procesos.

Para lograr lo anterior es importante que el comité de gestión de riesgos identifique los riesgos actuales y potenciales que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos por la cooperativa, a partir de la definición de las bases de identificación y teniendo en cuenta el carácter del impacto, si son evitables o no y la naturaleza del mismo. Es conveniente que la CCS aplique un método único para el análisis de cada tipo de riesgo. De esta forma se garantiza la posibilidad de contrastar los datos a lo largo del tiempo, posibilitando que la dirección pueda analizar los riesgos con mayor facilidad y eficacia.

Después de identificados y listados los riesgos es importante clasificarlos, teniendo en cuenta los tipos de riesgos a los cuales está expuesto cada proceso en particular y la cooperativa en general. Permite la homogeneidad y armonía en el momento de identificar los riesgos, ya que elimina la posibilidad de confundir riesgos con las causas que lo originan y permite valorar las posibles consecuencias.

La identificación de los riesgos puede incluir los siguientes aspectos:

1. Levantamiento de todos los riesgos que inciden en el cumplimiento de los objetivos de cada proceso en particular y de la cooperativa en general.
2. Depurar e integrar la relación de riesgos de manera que no se repitan y que su número no sea innecesariamente excesivo.
3. Determinar las áreas (o los objetivos) en los que impacta cada riesgo.
4. Separar los riesgos por evitables o no evitables.
5. Determinar la repercusión inicial y final del riesgo, tanto dentro de los marcos de la CCS, como en la comunidad.

Para llevar a cabo el levantamiento de los riesgos se pueden utilizar varias herramientas y técnicas de identificación, entre las que se encuentran: historial de siniestros propios y ajenos, encuestas estándar y cuestionarios, análisis de las informaciones internas (balances financieros, informes de recursos humanos, del área de seguridad y salud en el trabajo.)

Estos informes deben ser contrastados, manteniendo conversaciones con los responsables de los procesos identificados y descritos en las etapas anteriores, junto a las opiniones de los miembros del equipo de administración de riesgos.

En este componente es preciso determinar las causas o factores de riesgo, tanto internos como externos, presentando una descripción de cada uno de estos y definiendo los posibles efectos.

Es importante centrarse en los riesgos más significativos para la entidad, relacionados

con el desarrollo de los procesos y los objetivos empresariales. Es allí donde la cooperativa adopta un papel proactivo, en el sentido de visualizar en su contexto estratégico y misional los factores o eventos que pueden afectar el curso normal de sus operaciones.

Posteriormente, es importante clasificar los riesgos, lo que permite determinar la naturaleza de los mismos, así como tener una idea de las consecuencias que estos puedan provocar y los actores que los originan. Se pueden clasificar los riesgos a los que se encuentra sometida una empresa u organizaciones similares, en dos tipos (Sabal, 2004):

Riesgos especulativos: aquellos que ofrecen a la firma la posibilidad de ganar o perder, como el riesgo de inversiones en activos fijos, o de fluctuaciones en las tasas de interés.

Riesgos puros: aquellos que solo ofrecen la posibilidad de perder, como los riesgos naturales.

Dentro de los grupos de riesgos que son objeto de esta investigación se encuentran:

I. Riesgos de producción: constituyen aquellos acontecimientos que afectan la producción y que son incontrolables por el hombre. Generalmente varían de acuerdo a la región y corresponden a fenómenos naturales. Se pueden clasificar en:

- Riesgos climatológicos: sequías, inundaciones, incendios, exceso de humedad, bajas temperaturas, huracanes, falta de piso, fenómenos como el Niño y la Niña.
- Riesgos biológicos (enfermedades, plagas y depredadores).
- Riesgos tecnológicos (utilizar maquinaria obsoleta, sembrar cultivos más resistentes a riesgos

biológicos, pero que se venden a menor precio, entre otros).

II. Riesgos de precio: eventos asociados a los cambios de precio, tanto de los insumos como de los productos finales que se comercializan por estas estructuras productivas.

III. Riesgos políticos e institucionales: cambios en las políticas y regulaciones que afectan a la agricultura y a la ganadería (cambios en leyes sobre uso de pesticidas o fármacos y cambios de regulación en países a los que se exporta).

IV. Riesgos financieros: eventos relacionados con la forma en que el negocio obtiene y administra sus recursos. Las categorías más comunes son:

- Riesgo de mercado (cambios en las tasas de interés de créditos y variaciones del tipo de cambio al que se vende la producción).
- Riesgo de liquidez (situaciones en que se carece de los recursos necesarios para cubrir pagos, créditos u obligaciones).
- Riesgo de crédito (se originan por falta de pago, de capital o intereses, de alguna contraparte a la que se prestó dinero).

V. Riesgos legales: situaciones que pueden generar pérdidas por el incumplimiento de disposiciones legales y emisión de resoluciones jurídicas desfavorables.

VI. Riesgos humanos y de contratación: eventos que ocurren a las personas y que afectan el desempeño del negocio (enfermedades, heridas o muerte). Incluye pérdidas por la posibilidad de que los recursos humanos sean insuficientes o inadecuados.

VII. Riesgos físicos a los activos: acontecimientos en los que la infraestructura de la organización se ve afectada por robo, incendio, pérdida o maltrato (equipo, edificios, materia prima, entre otros).

VIII. Riesgos operativos: eventos que pueden ocurrir durante el desarrollo habitual del negocio y que generan pérdidas (sistemas inadecuados, fallas en la administración, controles insuficientes, fraude y errores humanos).

Tercera etapa: análisis y evaluación de riesgos (evaluación semicualitativa)

Objetivo: establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto de sus consecuencias, evaluándolos y calificándolos, con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.

El análisis del riesgo dependerá de la información obtenida en el formato de identificación de riesgos y la disponibilidad de datos históricos y aportes de la segunda etapa de este proceso.

En resumen, esta etapa hace uso sistemático de la información disponible para determinar la magnitud de las consecuencias de eventos y sus probabilidades para establecer el nivel de riesgo. El riesgo estimado se compara contra criterios de riesgo dados para fundamentar la decisión de si tolerar o controlar un riesgo.

En esta etapa es importante llevar a cabo las siguientes acciones:

1. Determinación de posibles áreas de impacto y su repercusión. Implica definir actividades bajo análisis.

2. Valorar el nivel de las consecuencias de cada riesgo dentro de cada proceso, atendiendo al grado de afectación que provoca su impacto en la economía, sus operaciones, sus trabajadores, los grupos de interés externos a la CCS y a la imagen de la organización.

3. Valorar el nivel de frecuencia de los riesgos actuales identificados y estimar el nivel de probabilidad de los riesgos futuros.

4. Establecer el nivel relativo de los riesgos.

5. Determinación de qué riesgos requerirán determinado tratamiento y los riesgos que deben tener un nivel de seguimiento y monitoreo por la CCS.

6. Selección y priorización de los riesgos según el interés de la organización.

En la etapa de evaluación de los riesgos se realiza una valoración y priorización de cada uno de los procesos, a partir de la matriz de calificación, evaluación y respuestas a los riesgos, teniendo como base los ya identificados.

Para determinar los niveles de intensidad, consecuencias o magnitud de los riesgos y poder calificarlos, los rangos propuestos son los siguientes:

- 3-15 Insignificante: implica pérdidas no significativas, que no afectan la estabilidad económica e imagen de la organización.
- 16-30 Menor: implica una pérdida económica, del servicio o de la imagen empresarial de nivel bajo o medio.
- 31-45 Moderado: implica una pérdida económica, del servicio o de la imagen empresarial de nivel medio o alto.

- 46-60 Grave: implica una pérdida económica, del servicio o de la imagen empresarial de nivel mayor o elevado.
- 61-75 Catastrófico: implica pérdida total o casi total de todos los activos de la organización, de difícil recuperación.

En la tabla la probabilidad de ocurrencia se debe valorar en forma similar a la empleada para las consecuencias:

- 61-75 Casi seguro (Alta): probablemente ocurra en la mayoría de las ocasiones.
- 46-60 Probable: puede ocurrir con alto grado de probabilidades.
- 31-45 Posible: podría ocurrir en algún momento.
- 16-30 Improbable (Baja): no es muy probable que ocurra.
- 3- 15 Raro: no existe casi posibilidad de que ocurra.

Después de realizada esta valoración por cada uno de los riesgos identificados, se procede a calcular el nivel de cada riesgo.

$NR = P \times I$

NR: Nivel de riesgo

P: Probabilidad

I: Intensidad

El nivel puede tomar cinco valores significativos, que son los que aparecen en la matriz de valoración de riesgos que se explicó anteriormente:

- **Insignificantes y menor:** deben gestionarse mediante procedimientos de rutina de control y seguimiento.
- **Moderado:** se debe especificar la responsabilidad del o de los miembros del comité de riesgos.

- **Graves:** necesita atención de la junta directiva, junto al comité de riesgos, cooperativistas y otros grupos de interés implicados internos o externos.
- **Catastróficos:** requiere de atención inmediata de la junta directiva, junto al comité de riesgos, cooperativistas y otros grupos de interés implicados internos o externos.

Con la realización de esta etapa se busca que la entidad obtenga los siguientes resultados:

1. La determinación de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y cómo esta situación incide en la disminución de la capacidad de la CCS para cumplir con sus objetivos en la localidad.
2. El cálculo del impacto de las consecuencias del riesgo sobre las personas, los recursos y la coordinación de las acciones necesarias para que la CCS logre sus objetivos de desarrollo sostenible, con un enfoque socialmente responsable.
3. Establecimiento de criterios de calificación y evaluación de los riesgos, que permitan tomar decisiones pertinentes sobre su tratamiento.

Cuarta etapa: establecer las políticas de cobertura de los riesgos

Objetivo: constituir criterios orientadores en la toma de decisiones, respecto a las políticas de tratamiento de los riesgos y sus efectos sobre la estabilidad económico-financiera de la cooperativa.

Las políticas identifican las opciones para tratar y manejar los riesgos, basadas en la valoración de los mismos; permiten tomar decisiones adecuadas y fijar los lineamientos de la administración del

riesgo, a su vez transmite la posición de la dirección y establecen las guías de acción necesarias a todos los asociados y trabajadores de la CCS.

Se deben tener en cuenta algunas de las siguientes opciones, las cuales pueden considerarse, de manera independiente, interrelacionadas o en conjunto.

1. Asumir un riesgo: esta alternativa está vinculada, sobre todo, a los riesgos que por sus características pueden ser asumidos por la entidad a través de medidas de control y/o financiación de riesgos. Asumir estos significa evitarlos, eliminarlos, reducirlos e ignorarlos.

2. Evitar el riesgo: significa tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización. Es siempre la primera alternativa a considerar. Se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas.

3. Reducir el riesgo: implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.

4. Compartir y/o transferir el riesgo: reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido.

La utilización de seguros contratados puede ser una alternativa para que la CCS transfiera o comparta el riesgo y se salvaguarde el patrimonio de la misma. El seguro agropecuario es una herramienta que puede ser utilizada en la protección de animales y cultivos específicos contra causas naturales como: sequías, inundaciones, plagas, fuertes vientos, ciclones, etcétera. Incentivar desde la dirección de la CCS el uso de los diferentes tipos de seguros que ofrece la Empresa de Seguros Nacionales (ESEN), sobre la base de un enfoque preventivo de gestión integral de riesgos en Cuba, permitirá reducir las debilidades de las estructuras productivas de base y de la ESEN en particular, y del estado cubano en general, en el logro de un desarrollo sostenible, sostenido y con responsabilidad social, especialmente, desde la perspectiva local.

La gestión integral de riesgos, preventiva y proactiva, requieren de componentes que están presente desde el inicio del proceso, según la Norma ISO 31000/2018 (Asociación Española de Normalización, 2018); son las actividades de control, comunicación y monitoreo.

El monitoreo debe ser parte obligatoria de las condiciones para un buen funcionamiento de la gestión integral de riesgos en las organizaciones de cualquier tipo; las CCS no constituyen una excepción. Sin embargo, en las condiciones actuales es necesario diseñar e implantar un sistema de mecanismos de medición y de seguimiento de las actividades expuestas a riesgos, en cada uno de los procesos identificados en estas estructuras de base.

El control tiene que visualizarse e implementarse con enfoque de sistema, solo así se lograría la sistematización de los datos del monitoreo, especialmente los resultados de la observación de los factores de riesgo y de las políticas de tratamiento de los riesgos, de manera que

si se requiere se tomen a tiempo las medidas de corrección necesarias.

La comunicación de riesgos debe tener como objetivo, dentro de la estructura de base de que se trate, establecer un sistema que permita a quienes detecten riesgos de accidentes en las áreas de trabajo de cada uno de los procesos identificados, plantearlos por escrito al nivel de mando que pueda y "deba" resolverlos; de esta manera es imprescindible que el comité de riesgos de la CCS esté integrado a la línea de mando de cada uno de los procesos, especialmente claves y estratégicos.

La responsabilidad de comunicar los riesgos detectados y solucionarlos no es exclusiva de los miembros del comité de riesgos, sino también de los cooperativistas, jefes de procesos y áreas y junta directiva, así como todos los grupos de interés externos, con los que la CCS tiene una responsabilidad social.

El sistema de comunicación de riesgos que elija la junta directiva y el comité de riesgos de la entidad debe propiciar las siguientes prerrogativas:

- Proporcionar a los miembros de la CCS un mayor conocimiento de las situaciones de riesgo existentes tanto internas como externas, que puedan afectar los objetivos de la misma.
- Aplicar con mayor efectividad el sistema de seguimiento y control establecido, acorde a las actuaciones que se derivan de las comunicaciones de riesgos realizadas.
- Incentivar a la adopción de medidas correctoras por parte de la junta directiva y el comité de riesgos, ante la evidente clarificación de obligaciones y

responsabilidades que genera una notificación personal y por escrito.

- Mejorar la coordinación a todos los niveles de la gestión, así como trabajar en función de la concientización del personal de la entidad, en la necesidad de un eficaz proceso de gestión integral de riesgos.

Aplicación de la metodología en la CCS "José Hernández León"

Es la primera vez que se aplica una metodología de este tipo a esta CCS, por tanto, lo que se pretende es realizar una aproximación a los resultados que puede potencialmente ofrecer esta herramienta, después de creado y capacitado el comité de riesgos de la misma y propiciando que esta se convierta en un eje transversal del proceso de toma de decisiones.

A partir de los resultados del diagnóstico y el estudio inicial realizado por los investigadores, se convoca, por la junta directiva de la CCS, a una asamblea de asociados, en la que se aborda la necesidad de realizar un análisis permanente e integral de riesgos y las ventajas del mismo al ser incorporado como elemento relevante en la toma de decisiones, a partir de un proceso de gestión integral de riesgos, en donde la interacción entre amenazas y vulnerabilidades del sector agropecuario pueda ser evaluada cualitativa y cuantitativamente para generar una calificación alta, media o baja del riesgo en esta actividad.

En un segundo momento se procedió a la conformación y capacitación del grupo de gestión de riesgos y seguros en cuanto a la metodología propuesta para que, a partir de su implementación, se determine objetivamente el nivel de exposición a riesgos actuales y futuros, teniendo en

cuenta la frecuencia e intensidad de los mismos.

Se propuso y conformó el grupo de gestión de riesgos y seguros integrado por las siguientes direcciones, especialistas y trabajadores:

- 1- Presidente de la cooperativa
- 2- Técnico de sanidad vegetal
- 3- Especialista en economía, contabilidad y recursos humanos
- 4- Veterinario
- 5- Cooperativistas seleccionados

A continuación se muestran los resultados de la aplicación inicial de la metodología seleccionada

Primera etapa: establecer el contexto en que opera la CCS "José Hernández León"

Se estableció, de manera preliminar, el contexto social, económico, ambiental y legal, en el que opera la CCS "José Hernández León"; se identifican las regularidades presentadas en dicho entorno, que constituyen condiciones importantes para un adecuado proceso de gestión integral de riesgos. Entre estas se encuentran las siguientes:

1. La CCS "José Hernández León", con domicilio legal en kilómetro 121 Autopista Nacional, Consolación del Sur, Pinar del Río, se enfrenta a un gran número de amenazas y riesgos y es muy vulnerable a la ocurrencia de riesgos puros debido a su objeto social (especialmente naturales, siconaturales, tecnológicos, económico-financieros y antropogénicos).

2. La CCS cuenta actualmente con un total de 1720.4 hectáreas, 297 socios: 42 mujeres y 255 hombres, 35 jóvenes y 54 usufructuarios, de los cuales 24 se encuentran afiliados al régimen de seguridad social. No se potencia desde su modelo de gestión una mayor participación de la mujer rural en el desarrollo socioeconómico de la CCS y la comunidad en general.

3. La CCS participa activamente en proyectos de colaboración del municipio; donde el más importante es el proyecto de colaboración entre la junta de Andalucía de España y el gobierno cubano, que ha proporcionado un sistema de riego por goteo y el montaje de un sistema de riego de pozos profundos, así como la electrificación a viviendas, arreglo de los viales, construcción de instalaciones sociales como consultorio del médico de la familia, casa del médico y la enfermera, bodega, instalaciones y medios de recreación, así como la construcción del socioadministrativo, ranchón para actividades y reuniones de los campesinos que la integran, entre otros beneficios, mejorando la calidad de vida del campesinado en esa zona y el aumento de los volúmenes de producción y los ingresos de la CCS.

4. La CCS se encuentra dentro de las cuatro cooperativas de la provincia insertadas en el movimiento de los 100 mil quintales y dentro del polo productivo del municipio de Consolación del Sur.

5. Por sus aportes al desarrollo local, la CCS ha obtenido varios reconocimientos de la dirección del país y provincia, entre los que se encuentran: sello 55 Aniversario de la ANAP, Vanguardia Nacional por los resultados alcanzados en los últimos cuatro años en la emulación integral, reconocimiento como Referencia Nacional en la Agricultura Urbana.

6. En materia de gestión de riesgos, la CCS tiene elaborado el plan de prevención, pero este no abarca el universo de riesgos y amenazas que enfrenta la CCS; tampoco se lleva a cabo un proceso de toma de decisiones que tenga en cuenta los diferentes métodos y alternativas para el tratamiento de los riesgos.

7. Se identifican en la CCS fallas en el sistema de información, cambios de administración, fallas operacionales en la actividad de contratación, producción y comercialización, en la actividad económica, la actividad de servicios, la actividad de funcionamiento orgánico, la actividad de seguridad y protección y en la actividad de seguros, que constituyen fuentes de riesgos.

8. La empresa cumple con sus obligaciones tributarias y los contratos establecidos con sus clientes y proveedores.

9. La CCS cuenta con un importante grupo de proveedores y clientes, tanto a nivel municipal como provincial, que a continuación se relacionan:

Principales proveedores

- Empresa Integral y de Tabaco
- CIMEX, Pinar del Río
- Empresa de Suministro Agropecuario
- UEB Aseguramiento
- UEB Servicios Técnicos y Maquinaria
- Empresa Agroindustrial de Granos "Los Palacios"
- UEB Porcina "Consolación del Sur"
- Empresa Productora y Comercializadora de Semillas
- UEB Desmonte y Construcción

Principales clientes

- Mercados agropecuarios de la provincia y el municipio
- UEB "La Conchita"
- UEB Acopios Pinar del Río
- Fruta Selecta
- Cubaquivir
- Empresa Integral y de Tabaco
- UEB Combinado Lácteo de Pinar del Río
- UEB Comercio y Gastronomía
- Empresa Pecuaria "Camilo Cienfuegos"
- Empresa Pecuaria "Punta de Palma"
- UEB Porcina "Consolación del Sur"

La tendencia de estos clientes es a mantenerse y aumentar su demanda. Se espera adquirir nuevos clientes en los próximos años.

Competidores

- CCS "26 de Julio"
- CCS "Orlando Herrera"
- CCS "Raúl Maqueira"

Estos competidores se desarrollan y se mantienen. No se avizoran competidores potenciales para los próximos cinco años.

Segunda etapa: identificación de riesgos por procesos y su clasificación

En esta etapa se identificaron los procesos estratégicos: recursos humanos y economía y el proceso de dirección de la junta directiva. Como procesos claves se identifican el agrícola, el de producción y venta de carne, producción y venta de leche y el de distribución; en los procesos de apoyo se identifican un almacén de insumos, la prestación de servicios de construcción y tornería y el de seguridad y protección.

Después de identificados los procesos claves, estratégicos y de apoyo, se procedió a identificar las principales exposiciones a pérdidas a las que se enfrenta la cooperativa, que de manera preliminar fueron identificados en todos los procesos, así como las causas que los pueden provocar y sus posibles consecuencias. En esta versión inicial se identificaron 29 riesgos, de ellos: de origen natural, seis; de origen socionatural, tres; de origen tecnológico, dos; de origen económico-financiero, cinco; de origen antropogénico interno, 12 y de origen antropogénico externo, uno.

Como se puede evidenciar, los riesgos de mayor peso a los que se enfrenta la cooperativa son los de origen natural y los provocados dentro de la cooperativa; es decir, del total de riesgos solo cuatro de ellos no son provocados por la actuación inadecuada de los hombres, por lo que la dirección de la CCS y el grupo de gestión de riesgos y seguros puede trabajar más en función de reducir este número de riesgos.

Tercera etapa: análisis, evaluación y valoración del riesgo

Posteriormente, se procede a la evaluación de los riesgos identificados, a partir de la estimación de la probabilidad y severidad de los posibles eventos, que a continuación se pudieron categorizar y/o cuantificar, según los rangos propuestos en la metodología.

Los resultados del proceso de evaluación permitieron determinar que, de los riesgos identificados, son considerados como insignificantes, nueve; con un nivel menor, nueve; moderados, tres; graves, siete y catastróficos, uno; siempre utilizando la multiplicación de la probabilidad de ocurrencia por el impacto que pueden ocasionar. De los riesgos evaluados deben ser objeto de prioridad

aquellos cuatro considerados como graves y catastróficos, ya que las materializaciones de estos impactarían negativamente en el logro de los objetivos estratégicos de la cooperativa, sin dejar de prestarle atención al resto, ya que si ocurre algún cambio estos pudiesen pasar a ser considerados como graves o catastróficos también. La valoración es una propuesta que se le hace a la cooperativa para que, con posterioridad aplique y pueda ayudar al control de los riesgos, diseñando un plan de acción para determinar en qué período y con qué frecuencia se van a aplicar los controles pertinentes en cada proceso y en las actividades que contemplan estos, sobre todo los procesos claves y estratégicos.

Cuarta Etapa: tratamiento de los riesgos

Una vez identificados y evaluados los riesgos se procede a la etapa de toma de decisiones, para determinar el tratamiento o estrategias de cobertura de los riesgos por parte del grupo de gestión de riesgos, junto a la dirección de la CCS; aplicándose diferentes tipos de medidas, controles operativos y organizativos, así como medidas de asunción y/o transferencia financiera de aquellos riesgos que lo requieran para poder reducir o eliminar sus posibles impactos. A partir de los resultados obtenidos, se le propone a la CCS una estrategia de tratamiento de los riesgos, en la que de los 29 riesgos, cuatro deben ser transferidos a la Empresa de Seguros Nacionales (ESEN), dos con cobertura financiera compartida con la ESEN y 23 deben ser asumidos por la CCS: cinco con cobertura financiera y 18 con medidas técnico-organizativas y de control de riesgos, las que fueron consensuadas con el grupo de gestión de riesgos y la dirección de la CCS, para cada uno de los riesgos identificados y evaluados. Una de las decisiones más discutidas fue la de transferir y/o compartir los riesgos de índole catastrófica con la Empresa

Nacional de Seguros (ESEN) y los fondos que para estos fines se deben crear en las cooperativas y demás organizaciones, como parte de la gestión de los seguros.

Gestión de los seguros en la gestión integral de riesgos

La gestión integral de riesgos, especialmente en las organizaciones agropecuarias, incluye la gestión de los seguros como una de las vías de cobertura de los mismos; a pesar de los esfuerzos del gobierno cubano por promover y formar una cultura empresarial por el uso del seguro, aún no se logra en las organizaciones empresariales un enfoque de gestión que incluya la gestión integral de riesgos y seguros en las organizaciones agropecuarias. Entre estas, las cooperativas no son una excepción, a pesar de las fuertes exposiciones a riesgos de gran magnitud a las que se exponen estas estructuras productivas.

La CCS "José Hernández León" en los últimos cinco años ha tenido pérdidas considerables debido a la materialización de riesgos de diferente índole, pero los que mayor incidencia han tenido, han sido los riesgos de tipo natural, por ejemplo:

1. Lluvias intensas (pérdidas de 1884.14 quintales de viandas, granos y hortalizas).
2. Sequía (pérdidas de 1119.4 quintales de viandas, granos y hortalizas y cinco cabezas de ganado mayor).
3. Plagas y enfermedades (pérdidas de 50 cabezas de cerdos, 325 quintales de tomate).
4. Hurto de cinco cabezas de ganado.

Ninguna de las producciones perdidas estaban aseguradas en el momento de ocurrir el siniestro; las pérdidas en valores se muestran en la tabla 1, a partir de los precios establecidos en la resolución 908/2017 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Tabla 1. - Pérdidas estimadas en los últimos años en miles de pesos

Pérdidas estimadas en los últimos años en miles de pesos								
Años	Tomate	Maíz	Frijol	Boniato	Calabaza	Cerdo	Ganado	Total General
2013	27 500,00	0	48 531,60	22 920,60	0	0	18 000,00	116 952,20
2014	0	0	64 141,50	0	39 750,00	138 030,00	0	241 921,50
2015	35 750,00	0	0	16 458,00	0	0	0	52 208,00
2016	0	47 500,00	0	0	31 540,30	0	0	79 040,30
2017	47 300,00	0	0	0	20 723,00	0	0	68 023,00
Total General	110 550,00	47 500,00	112 673,10	39 378,60	92 013,30	138 030,00	18 000,00	558 145,00

Debido a las pérdidas ocasionadas en estos últimos años y a la propuesta realizada a partir de los resultados de la investigación, la dirección de la cooperativa decide realizar un trabajo en el cual tratan de promover la utilización del seguro agropecuario en la cooperativa, pero muy pocos cooperativista deciden

lanzarse a utilizar esta herramienta para proteger sus producciones; solo cinco campesinos aseguran en el año 2017 sus producciones, como lo muestra la tabla 2. Ninguno recibió indemnización, ya que el momento en que ocurrieron los siniestros estaba fuera de las fechas en las que se habían asegurado dichas producciones.

Tabla 2. - Productos asegurados en el año 2017, en miles de pesos

Año 2017						
Tabla de productos Asegurados				en miles de pesos		
Producción	Héctareas	Precio o Costo	Valor Asegurado	Tarifa	Prima	Indemnizaciones
Tomate	20,11246	26 285,90	528 674,11	8,2	43 351,28	0
Frijo	14,11376	19 565,11	276 137,13	8,2	22 643,24	0
Total	34,22622		804 811,24	8,2	65 994,5234	0

Una vez conocido el mecanismo y funcionamiento de la Empresa de Seguros Nacionales (ESEN) y por la experiencia de otras cooperativas, los autores de este trabajo proponen a la CCS "José Hernández León" una provisión de aseguramiento en un período de corto,

mediano y largo plazo, en el cual si se materializara algún riesgo de los que se aseguran, las pérdidas ocasionadas por estos serán menores. Esta previsión se muestra en la tabla 3, que aparece a continuación:

Tabla 3. - Previsión de aseguramiento, en miles de pesos

Previsiones de Aseguramiento				
Parámetros	U/M	Corto Plazo un año(1 año)	Medio Plazo (tres años)	Largo Plazo (cinco años)
Superficie asegurada (ha)	ha	45	70	85
Precio o Costo	pesos	19 000,00	23 000,00	27 000,00
Valor asegurado	pesos	855 000,00	1 610 000,00	2 295 000,00
Tarifa	%	8.2	8.2	8.2
Prima	pesos	70 110,00	132 020,00	188 190,00
Indemnizaciones	pesos	769 500,00	1 449 000,00	2 065 500,00

En la CCS "José Hernández León", dedicada fundamentalmente a la siembra de cultivos varios, venta de leche y carne, no existía una metodología para la gestión integral de riesgos y seguros, teniendo en cuenta el gran abanico de riesgos a los que se expone, tanto actuales como potenciales. A partir de la metodología propuesta fueron identificados y evaluados 29 riesgos, a los que se le propuso una estrategia para el tratamiento y cobertura de los mismos.

La CCS hace poco uso del seguro agropecuario, especialmente por desconocimiento de los cooperativistas y

la ausencia de capacitación en este aspecto de la dirección de la CCS, con los miembros de la misma, por lo que se propone un algoritmo de trabajo para la gestión de los seguros.

La implementación de la metodología para la gestión integral de riesgos en cooperativas de créditos y servicios permite gestionar los riesgos de manera oportuna y eficiente, contribuyendo a garantizar una información económico-financiera más fiable para la toma de decisiones y una mayor estabilidad y seguridad integral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asociación Española de Normalización.
Gestión del riesgo. Directrices,
UNE-ISO 31000:2018 § (2018).

Contraloría General de la República de Cuba (2011). Resolución No. 60/2011. "Normas de Control interno". *Revista de Información científica para la Dirección en Salud*. INFODIR. Recuperado a

partir de
<http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/316>

Cruz Bravo, M. M. (2005). *Metodología para la Gerencia de Riesgos en la empresa azucarera "30 de noviembre"* (Tesis en opción al título de Máster en Administración de empresas agropecuarias).

- Univesidad de Pinar "Hermanos Saíz Montes de Oca", Pinar del Río, Cuba.
- De la Nuez, D. (2005). *Modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos* (Tesis de Doctorado en Ciencias Económicas). Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca", Pinar del Río.
- Kámiche Zagarra, J. (2007). *Pautas metodológicas para la incorporación del análisis del riesgo de desastres en los Proyectos de Inversión Pública*. Lima, Perú: Dirección General de Programación Multianual del Sector Público. Ministerio de Economía y Finanzas.
- Mirabal, Y. (2014). *Sistema de Contabilidad Social para las empresas cooperativas agropecuarias* (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Contables y Financieras). Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca", Pinar del Río.
- Nova, A. (2004). *El cooperativismo, línea de desarrollo en la agricultura cubana 1993-2003*. Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de La Habana.
- Sabal, J. (2004). "The discount rate in emerging markets: a guide". *Journal of Applied Corporate Finance*, 16(2-3), 155-166.
- SICA. Consejo Agropecuario Centroamericano (2013). *Gestión integral de riesgos y seguros agropecuarios en Centroamérica y la República Dominicana: situación actual y líneas de acción potenciales*. México: CEPAL. Recuperado a partir de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/27170-gestion-integral-riesgos-seguros-agropecuarios-centroamerica-la-republica>
- Von Hesse, M. & De la Torre, C. (2009). *Incorporando la Gestión del Riesgo de Desastres en la Inversión Pública* (Proyecto Apoyo a la Prevención de Desastres en la Comunidad Andina - PREDECAN). Perú. Recuperado a partir de <http://www.comunidadandina.org/StaticFiles/Temas/AtencionPrevencionDesastres/EJET4IncorporandoGestionRiesgoDesastresInversionPublica.pdf>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional
Copyright (c) Martha María Cruz Bravo, Michel Alfonso Morejón