



Estrategia de fortalecimiento de capacidades

**Proyecto “Clima, Agro y Transferencia del Riesgo” (CAT)
BMU/Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
(GIZ)**

Empresa consultora:

KauCo

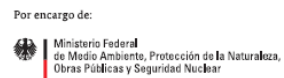
Lima, enero de 2015

El proyecto Clima, Agro y Transferencia del Riesgo se desarrolla en el marco de la Iniciativa Internacional de Protección del Clima (IKI) del Ministerio Federal de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza y Seguridad Nuclear (BMU) de Alemania.



Estrategia de Fortalecimiento de Capacidades

Enero 2015



de la República Federal de Alemania

Estrategia de Fortalecimiento de Capacidades

Tabla de contenido

| | |
|---|----|
| Presentación de la herramienta | 1 |
| Abreviaciones | 2 |
| I. Entender el concepto de desarrollo de capacidades | 3 |
| I.1 Nivel de la persona, organización y sociedad | 3 |
| I.2 Concepto de competencias | 5 |
| II. Determinar el foco de atención de la estrategia de desarrollo de capacidades..... | 5 |
| III. Definir las capacidades existentes actualmente y las que se pretenden alcanzar | 5 |
| III.1 Encuesta..... | 5 |
| III.2 FODA | 9 |
| IV. Derivar medidas e hipótesis de resultados | 9 |
| V. Discutir las interacciones entre los tres niveles del desarrollo de capacidades | 9 |
| VI. Discutir las medidas complementarias de otros programas o actores..... | 10 |
| VII. Anexos | 21 |
| Anexo I: Resultado de la encuesta de necesidades de fortalecimiento de capacidades . | 21 |
| Anexo II: FODA por niveles | 28 |

Estrategia de Fortalecimiento de Capacidades

Presentación de la herramienta

| | |
|-------------------------|--|
| Objetivo/Función | Elaborar una estrategia de fortalecimiento de capacidades que garantice la creación y sostenibilidad de un STRS, mediante: <ul style="list-style-type: none">– el diagnóstico de necesidades de capacitación– el diseño de las medidas de capacitación y planes de acción– el desarrollo de una estrategia para el monitoreo y la evaluación de los resultados de las actividades de fortalecimiento de capacidades |
| Aplicación | CAT apoya el desarrollo de capacidades para lograr resultados sostenibles durante el desarrollo de un Sistema de Transferencia del Riesgo. |
| Marco | La estrategia se desarrolló en base a un taller con los actores técnicos clave y una reunión posterior del Equipo CAT. |
| Metodología | La estrategia fue elaborada en un proceso participativo estructurado de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none">– Encuesta a las contrapartes (diagnóstico de necesidades de capacitación)– FODA Equipo CAT (sobre necesidades de capacitación)– Taller con contrapartes 14.01.2015 (profundización y especificación consensuada)– Reunión Equipo CAT (elaboración de la matriz integrada de necesidades de capacitación, ver capítulo VI) |
| Observaciones | |

Abreviaciones

| | |
|---------|--|
| ACC | Adaptación al cambio climático |
| APP | Alianza Público-Privada |
| CAT | Clima, Agro y Transferencia del Riesgo |
| CC | Cambio Climático |
| FOGASA | Fondo de Garantía de Seguro Agrícola |
| GdR | Gestión del Riesgo |
| GIZ | Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit GmbH |
| IKI | Iniciativa Internacional de Protección del Clima |
| MEF | Ministerio de Economía y Finanzas |
| Minagri | Ministerio de Agricultura y Riego |
| PCM | Presidencia del Consejo de Ministros |
| ROF | Reglamento de Organización y Funciones |
| SAC | Seguro Agrícola Catastrófico |
| SAT | Sistema de alertas tempranas |
| SBS | Superintendencia de Banca, Seguros y AFP |
| SENAMHI | Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú |
| SERVIR | Autoridad Nacional del Servicio Civil |
| STRS | Sistema de Transferencia del Riesgo Sostenible |

I. Entender el concepto de desarrollo de capacidades

I.1 Nivel de la persona, organización y sociedad

Conforme con los lineamientos de Capacity Works, la estrategia se basa en el desarrollo y fortalecimiento de capacidades a nivel de las personas, a nivel de la organización y de la sociedad, como se muestra en la figura 1. Para las capacidades requeridas se definen medidas de acción.



Figura 1: Estrategia de Fortalecimiento de Capacidades en base a Capacity WORKS.

La tabla 1 demuestra la importancia de distinguir entre diferentes niveles de desarrollo de capacidades y describe el propósito de cada uno. Luego es importante buscar sinergias e interacción entre los diferentes niveles, siguiendo a un enfoque sistémico.

| Niveles del desarrollo de capacidades | Actores | Enfoques metodológicos o medidas |
|--|--|--|
| <p>Nivel del individuo: desarrollo de competencias</p> <p>Propósito: Fomento de las competencias personales y sociales, técnicas, de gestión y metodológica Capacidad de liderazgo, trabajo en redes</p> | Individuos y comunidades de aprendizaje | Incremento de la competencia para la acción, su función como multiplicadores, interconexión en red para el aprendizaje conjunto a largo plazo, generación de conocimiento y diálogo |
| <p>Nivel de la organización: desarrollo organizacional</p> <p>Propósito: Aprendizaje organizacional e incremento de la capacidad operativa y la flexibilidad</p> | Organizaciones y sub-organizaciones del Estado, sociedad civil y sector privado | Gestión de cambio: acuerdo sobre visión y límites sistémicos, capacidad de autorreflexión, fortalecimiento del sistema de dirección, reglas y estructuras internas, optimización de procesos, gestión de proyectos, etc. |
| <p>Nivel de la sociedad: desarrollo de cooperaciones en el sector</p> <p>Propósito: Establecimiento de cooperaciones entre organizaciones para prestación de servicios, redes de intercambio de conocimientos</p> | Instituciones y organizaciones pertenecientes a ejes geográficos o temáticos, redes | Relación y sistemas de cooperación: Creación, desarrollo y conducción de sistemas de cooperación público-privada, pública o privada para aprovechar ventajas de efectos de escala, mejorar prestación de servicios en el área de políticas públicas |
| <p>Nivel de la sociedad: desarrollo de las condiciones marco</p> <p>Propósito: Desarrollo de condiciones marco jurídicas, políticas, socioeconómicas para que las personas y organizaciones puedan incrementar su capacidad de rendimiento</p> | Instituciones y organizaciones (del Estado, sociedad civil, sector privado) que participan en la elaboración y negociación de reglas | Asesoramiento político: cultura de negociación, estímulos para concertar acuerdos, mesas redondas, transparencia, mediación y diseño de procesos de negociación |

Tabla 1: Niveles de desarrollo de capacidades. Adaptación de Capacity Works.

El proyecto CAT trabaja en todos los niveles, empezando desde el fortalecimiento de competencias técnicas de los procesos operativos del seguro, siguiendo con el desarrollo organizacional de instituciones del sector público (p.ej. MINAGRI para un mejor recojo de

información agrícola) y del sector privado. De la misma forma trabaja a nivel de la sociedad, promoviendo por ejemplo el desarrollo de la unidad gestora, formada por las empresas de seguros, y las cooperaciones entre los entes públicos y privadas. Por otro lado, se trabaja a nivel de las condiciones normativas y políticas que propiciarán el establecimiento de un STRS.

I.2 Concepto de competencias

Asimismo, cabe destacar que las competencias individuales, organizacionales y de la sociedad que se formarán en el proyecto abarcarán tres dimensiones, a saber, el nivel de “cabeza” (conocimientos), “corazón” (actitudes) y “mano” (técnicas, herramientas). Esta comprensión integral de las competencias humanas también gana cada vez más importancia en el sector público peruano y se reflejan en los planes de varias instituciones, incentivados por la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR.

II. Determinar el foco de atención de la estrategia de desarrollo de capacidades

Como el proyecto CAT tiene solo tres líneas de acción que están estrechamente vinculadas entre sí, se decidió elaborar una sola matriz de desarrollo de capacidades para el proyecto como conjunto. Sin embargo, se decidió extraer la planificación detallada de las medidas a unas tablas aparte, para no sobrecargar la herramienta.

III. Definir las capacidades existentes actualmente y las que se pretenden alcanzar

En el caso del proyecto CAT, esta información se extrajo de varias fuentes. Por un lado, se encuestó a las contrapartes respecto a fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de capacitación. Por otro lado, se realizaron dos ejercicios FODA; uno con el Equipo CAT y otro en el taller con las contrapartes, diferenciando entre los tres niveles (y 4 capacidades) que describe la matriz de desarrollo de capacidades.

III.1 Encuesta

En la fase del diagnóstico, para definir las capacidades existentes, se contestaron las siguientes preguntas:

- ¿Qué experiencias y/o conocimientos tiene Ud. en los mecanismos de transferencia del riesgo y seguros agrícolas? ¿Cuál fue la ocasión? ¿Desde cuánto tiempo trabaja o se dedica al tema?
- ¿Qué temas y conceptos vinculados a la gestión y transferencia del riesgo y los seguros agrícolas conoce a mayor detalle?
- ¿Qué fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas percibimos en cuanto al desarrollo de capacidades en los diferentes niveles?

La encuesta reveló que cinco personas mencionaron que tienen poco conocimiento en los mecanismos de transferencia del riesgo y seguros agrícolas, y en el taller se reconfirmó aún más esta impresión cuando en una dinámica la mayoría de los asistentes dijeron que no tenían mucha experiencia con el tema de seguros agrícolas y menos con los sistemas de transferencia del riesgo. Esta falta de experiencia posiblemente se debe al cambio de personal en el sector público, ya que participaron varias personas nuevas en el taller que aún no habían participado en la encuesta.

En este contexto se reveló en la encuesta que existe solo experiencia de pocas personas del grupo sobre temas específicos, como demostramos a continuación:

Sobre la pregunta: ¿Qué experiencias y/o conocimientos tiene Ud. en los mecanismos de transferencia del riesgo y seguros agrícolas? ¿Cuál fue la ocasión? ¿Desde cuánto tiempo trabaja o se dedica al tema? los participantes contestaron lo siguiente (véase tabla 3):

| Tema | Menciones |
|--|-----------|
| Diseño, gestión y operatividad del seguro agrícola catastrófico (8 menciones) | 8 |
| Poca experiencia | 5 |
| Transferencia del riesgo (mapas de riesgo agrícola) | 2 |
| Gestión del riesgo y adaptación al CC | 2 |
| Configuración del seguro agrícola comercial de Agrobanco y la Positiva | 2 |
| Experiencia como Jefe de Evaluación de Riesgos (INDECI) | 1 |
| Experiencia como Director de Capitalización y Seguro Agrario (MINAGRI) | 1 |
| Participación en las discusiones sobre las normas de seguro agrícola durante mi trabajo en el Congreso | 1 |
| Implementación de seguro por rendimiento promedio en Pisco y seguro por índice en Piura | 1 |
| Inundación Puno 2010 | 1 |
| Capacitación en el marco del PP 0121 | 1 |
| Capacitando en la Encuesta de Intenciones de Siembra | 1 |

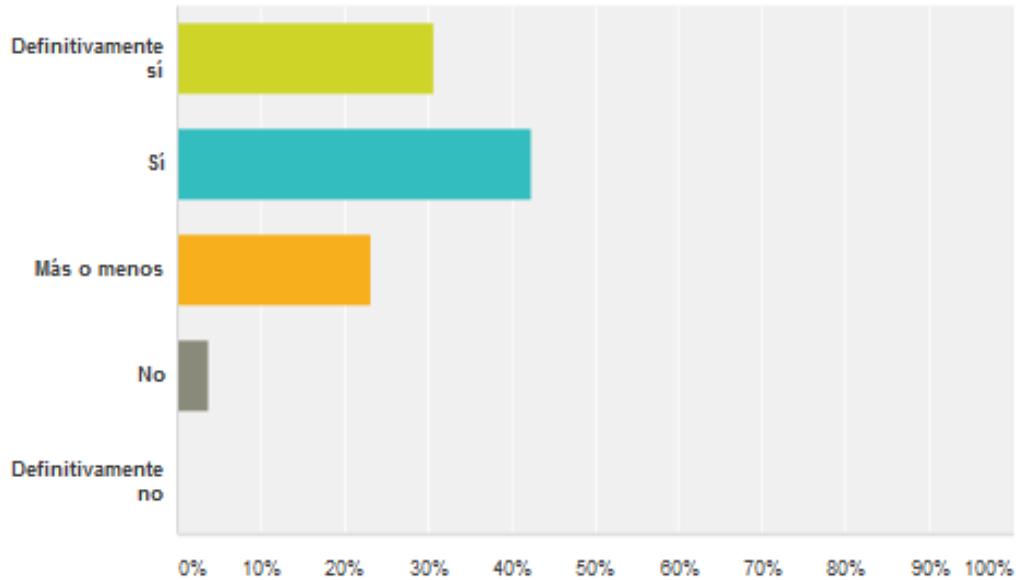
Tabla 3: Experiencias en transferencia del riesgo y seguros agrícolas, en base a los resultados de la encuesta en Survey Monkey

Si bien se tiene el conocimiento general de lo que es un seguro agrícola, se requieren capacidades más específicas, sobre todo en cuanto a la creación de un sistema de transferencia del riesgo, que aún no existe en el país.

La figura 2 resume los resultados de la encuesta en cuanto a este punto:

¿ Tiene usted conocimiento de lo que es un seguro agrícola?

Respondido: 26 Omitido: 0



Fuente: figura generada de le encuesta Survey Monkey.

Resalta que la gran mayoría de los encuestados responde con “sí” (aprox. 42 %) o incluso “definitivamente sí” (30 %), lo cual demuestra que según la autoevaluación de los participantes existe una idea general de lo que es un seguro agrícola.

Por otro lado, existe una distribución desigual en el grupo de contrapartes del proyecto en cuanto a los conocimientos de ciertos temas específicos. Por ejemplo, en cuanto a la gestión prospectiva, existe un gran número de personas que dicen que no tienen conocimientos, mientras otro gran grupo manifiesta que tiene experiencia regular o incluso un buen conocimiento del tema. En la tabla 4, las “x” marcan las respuestas con más frecuencia. Esta heterogeneidad de conocimientos se debe a las diferencias procedencias de los encuestados (sector público o privado, tomadores de decisión o técnicos). Mientras que las personas que trabajan en las aseguradoras probablemente tienen más experiencia con el desarrollo de productos de seguros, o seguros indexados, las personas del sector público posiblemente carecen de este conocimiento específico, por lo cual resulta la dispersión que apreciamos a continuación:

| Pregunta: ¿Qué temas y conceptos vinculados a la gestión y transferencia del riesgo y los seguros agrícolas conoce a mayor detalle? | | | | | |
|---|---|------------------|---|---|-----|
| Tema | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Gestión prospectiva | | (x) ¹ | x | | x |
| Gestión correctiva | | | x | | x |
| Gestión reactiva | | (x) | | | x |
| Análisis del riesgo (financiero y por peligros naturales) en los seguros agrícolas | | | x | | |
| Seguros tradicionales | | | | x | |
| Seguros indexados | | x | | | (x) |
| Desarrollo de productos | | (x) | | x | |
| Diseño de esquemas y productos de seguros agrícolas. | | (x) | | x | |
| Métodos de cálculo actuarial | | | | | x |
| Técnicas de tasación de daños y peritaje | | | | | x |
| Proceso operativo del seguro | | | | x | |
| Subsidios | | (x) | x | | |
| Técnicas y metodología de recojo de información estadística y agroclimática (descriptiva y probabilística) para el seguro agrícola. | | (x) | x | | |
| Sistemas geo-referenciados | | | | x | |
| Análisis y uso de la información en las diferentes etapas del proceso del seguro agrícola. Uso de herramientas y software. | | x | | | |
| Planificación, Monitoreo y Evaluación (PM&E) del negocio de seguros | | | | x | |

Tabla 4: Conocimientos de temas STRS y seguro agrícola en base a los resultados de la encuesta en Survey Monkey.

La auto-evaluación de los conocimientos de los encuestados además revela que en ningún tema de los sugeridos existe un conocimiento sólido/completo que se hubiera calificado

¹ Leyenda:

x = puntaje con más menciones

(x) = segundo puntaje más alto

con un 5, sino en la mayoría de los casos se estima un puntaje de 1 o 2, es decir, ningún o poco conocimiento. Los resultados completos del diagnóstico realizado por medio de la encuesta se encuentran en el **anexo 1**.

III.2 FODA

Los FODA completos desarrollados en el taller con las contrapartes se encuentran en el **Anexo II**.

Los resultados del análisis FODA se encuentran integrados a la matriz de desarrollo de capacidades (capítulo VI).

IV. Derivar medidas e hipótesis de resultados

En base al diagnóstico de capacidades realizado en la encuesta y el trabajo previo en el taller interno (FODA), así como del análisis del modelo de resultados, se extrajeron las medidas adecuadas para el desarrollo de capacidades.

Asimismo, se debatió con el equipo CAT las siguientes preguntas:

- ¿Qué cambios a nivel de las capacidades debemos lograr para el que el proyecto tenga éxito?
- ¿Qué puede hacer el programa para mejorar o mantener las fortalezas en los distintos niveles?
- ¿Qué puede hacer el programa para aprovechar las oportunidades que se brindan?
- ¿Qué puede hacer el programa para neutralizar las debilidades?
- ¿Qué puede hacer el programa para evitar las amenazas o hacerles frente?
- ¿Cómo pueden influir los impulsos en un nivel sobre los otros dos niveles?
- ¿Cómo medimos los resultados del fortalecimiento de capacidades??
- ¿Cómo garantizamos la sostenibilidad de las acciones?

Los resultados de este trabajo se encuentran en la matriz de desarrollo de capacidades (capítulo VI).

V. Discutir las interacciones entre los tres niveles del desarrollo de capacidades

Este debate se dio a nivel del equipo interno CAT, en una reunión después del taller con las contrapartes, en la cual se compararon los trabajos realizados por los diferentes grupos de trabajo en el taller. Este análisis dio la oportunidad de visualizar las conexiones e interacciones entre los diferentes niveles y temas de capacitación. Luego se compararon los resultados con el modelo de resultados del proyecto CAT, para que se tenga coherencia. Los resultados de este paso se encuentran integrados a la matriz del capítulo VI.

VI. Discutir las medidas complementarias de otros programas o actores

Se hizo la consulta a los responsables del proyecto, y se reveló que el tema es muy innovador y en la actualidad no existen capacidades en el Perú en esta temática o proyectos que se dedican a la construcción de un STRS.

| Matriz de desarrollo de capacidades | | | | |
|---|--|---|---|---|
| Foco de atención: totalidad del proyecto CAT | | | | |
| Duración | Nivel del individuo | Nivel de la organización | Nivel de la sociedad | |
| 2015 - 2017 | Desarrollo de competencias | Desarrollo organizacional | Desarrollo de cooperaciones | Desarrollo de condiciones marco |
| Fortalezas | <ul style="list-style-type: none"> - Existen experiencias previas en diseño, gestión y operatividad del seguro agrícola catastrófico (SAC) – Sexta campaña - Profesionales con experiencia empírica y práctica en cada institución - Conocimiento de la situación agrícola del Perú | <ul style="list-style-type: none"> - Existe el FOGASA - Fondo de Garantía para el Campo y del Seguro Agropecuario - Se cuenta con un proyecto de inversión pública para mejorar la información agrícola - Se cuenta con un Sistema Estadístico de Información Agrícola (SIEA) que brinda información para el seguro - Existe Sec. Gestión del Riesgo de Desastres – PCM - Existe el PPR 068 Red de Vul. - Existe el seguro agrícola catastrófico – Minagri / Aseguradoras - Existe el seguro agrícola comercial con Agrobanco / La Positiva; crédito ligado con seguro agrícola - | <ul style="list-style-type: none"> - Hay una institucionalidad de la GRD SINAGERD - Existe una plataforma que obliga a compartir información pública sobre la gestión (IDEP) - APP respaldados e incentivados por Marco Normativo - Intercambio de experiencias entre instituciones públicas y privadas (CAT) | <ul style="list-style-type: none"> - Existe en la política agraria el desarrollo del seguro agrario (Lineamiento N° 5 Pol. Agraria: Financiamiento y Seguro Agrario) - Existe un marco normativo para la difusión estandarizada de información - Dirección General: Negocios agrarios (acceso a mercado); Seguimiento y político, ST. FOGASA - En la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera está incluido el tema de seguro agrícola (Ej.: STRR) |
| Oportunidades | <ul style="list-style-type: none"> - Crear capacidades locales, regionales, nacionales - Disponibilidad de herra- | <ul style="list-style-type: none"> - Situación favorable actual para trabajar con el equipo técnico del FOGASA en la construcción del sistema y forta- | <ul style="list-style-type: none"> - Existe participación pública y privada (si bien se podría mejo- | <ul style="list-style-type: none"> - Inclusión en políticas y planes sectoriales y nacionales |

| Matriz de desarrollo de capacidades | | | | |
|---|--|---|---|---|
| Foco de atención: totalidad del proyecto CAT | | | | |
| Duración | Nivel del individuo | Nivel de la organización | Nivel de la sociedad | |
| 2015 - 2017 | Desarrollo de competencias | Desarrollo organizacional | Desarrollo de cooperaciones | Desarrollo de condiciones marco |
| | <ul style="list-style-type: none"> - mientas útiles para el desarrollo de competencias - Disponibilidad de información para el desarrollo de competencias - El seguro agrario como mercado nuevo presenta diferentes oportunidades de negocio | <ul style="list-style-type: none"> - lecer el FOGASA dentro de Minagri como unidad - Elecciones – el cambio político puede ser una oportunidad que el tema se fortalezca - Fortalecer el SIEA para tener data confiable para el desarrollo de seguros agrícolas - Desarrollo de seguro pecuario | <ul style="list-style-type: none"> - rar) - Mayor crecimiento económico que incentiva la APP - Nuevos espacios para coordinar y cooperar proyecto CAT. - Posibilidad de creación de un órgano gestor del STRS | <ul style="list-style-type: none"> - Generación de demanda y cultura de seguros por información sobre la necesidad y el funcionamiento de seguros al público en general - Alta inversión privada agrícola que aún no cuenta con el servicio de seguro - Implementación de la estrategia nacional de inclusión financiera - Mayor interés de los reasegurados por seguros agrarios - Incluir a otros usuarios al seguro agrario, no solo a los de pobreza o pobreza extrema - UNFCCC incluye seguros agrarios en su agenda (COP 20) - Creación de comité de |

| Matriz de desarrollo de capacidades | | | | |
|---|--|---|--|---|
| Foco de atención: totalidad del proyecto CAT | | | | |
| Duración | Nivel del individuo | Nivel de la organización | Nivel de la sociedad | |
| 2015 - 2017 | Desarrollo de competencias | Desarrollo organizacional | Desarrollo de cooperaciones | Desarrollo de condiciones marco |
| | | | | seguros agrícolas en APESEG - Gobiernos Regionales demandan nuevos mecanismos financieros (Ej.: seguros) por mayor incidencia de fenómenos naturales |
| Debilidades | <ul style="list-style-type: none"> - Falta de herramientas y capacidades para el peritaje - Falta de entendimiento de los seguros por parte de funcionarios públicos y de entidades financieras, así como una visión conjunta de un STRS - Débil conocimiento en metodología del uso de tecnología SIG para el seguro - Limitado conocimiento en cálculo actuarial - Limitada oferta de capacitación en seguro agrícola | <ul style="list-style-type: none"> - La propuesta metodológica del Proyecto de Inversión para mejora de la información no tiene muchas alternativas - Baja calidad de la información; la información actual del SIEA no es de calidad para el Seguro Agrícola - Deficiente producción de información (riesgos en cultivos, climática), su integración y agregación - Falta un sistema de información para identificar el impacto / pérdidas. - Falta infraestructuras / TIC, tecnologías para mejorar el recojo de información agrícola y difusión - FOGASA en MINAGRI aún débil. | <ul style="list-style-type: none"> - Poca cooperación público-privada - Desconfianza en el seguro entre actores - Débil articulación de plataforma de información relevante GdR y ACC - Limitada coordinación entre SENAMHI y MINAGRI para prevenir y evitar riesgos (atención alerta temprana SAT) - Débil coordinación entre aseguradoras e | <ul style="list-style-type: none"> - Falta de cultura de seguros a todo nivel - No existe una política de Estado definida - País/Estado aún no está preparado para afrontar el CC. - ¿Duplicidad de competencias? ROF - Seguro agrícola solo está focalizado en un sector. Ej.: PCM / MEF solo invitado - Levantamiento y análisis de información integrada |

| Matriz de desarrollo de capacidades | | | | |
|---|---|---|--|--|
| Foco de atención: totalidad del proyecto CAT | | | | |
| Duración | Nivel del individuo | Nivel de la organización | Nivel de la sociedad | |
| 2015 - 2017 | Desarrollo de competencias | Desarrollo organizacional | Desarrollo de cooperaciones | Desarrollo de condiciones marco |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Falta de profesionales en materia de seguro agrícola - Débil conocimiento en sistematización de información para el seguro - No se considera disponibilidad de tiempo dentro de su planeamiento para el desarrollo de capacidades | <ul style="list-style-type: none"> - Falta coordinación entre las diferentes unidades del MINAGRI (diferentes unidades diferentes ROF) - Falta de conocimiento del tema del seguro en la Sec. Gestión del Riesgo – PCM - Se maneja por poco personal / mayor presupuesto - Falta una unidad interna en Agrobanco de seguros - MEF carece de desarrollo de programa presupuestal de vulnerabilidad - Información de SENAMHI no permite tomar decisiones para seguros agrarios - Los Gobiernos Regionales no priorizan temas de Seguro Agrario, social – económico - Los gobiernos regionales no cuentan con experiencia y herramientas para apoyar la gestión operativa del seguro (capacidades, información, monitoreo) - No se cuenta con un Sistema de Mo- | <ul style="list-style-type: none"> - instituciones públicas en el diseño de seguros - Poca coordinación con otras entidades. Ej.: SBS, para temas como requisitos - Poca articulación de programas de asistencia / educación financiera, técnica con temática de seguros agrícolas (MINAGRI) - Se desaprovecha llegar con educación financiera (Ej.: seguro agrícola) a través de otros ministerios (MIDIS, MINEDU,..) | <ul style="list-style-type: none"> - Predios agrícolas pendientes de título de propiedad y/o saneamiento físico legal |

| Matriz de desarrollo de capacidades | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Foco de atención: totalidad del proyecto CAT | | | | |
| Duración | Nivel del individuo | Nivel de la organización | Nivel de la sociedad | |
| 2015 - 2017 | Desarrollo de competencias | Desarrollo organizacional | Desarrollo de cooperaciones | Desarrollo de condiciones marco |
| | | nitoreo | | |
| Amenazas | <ul style="list-style-type: none"> - Malas experiencias previas de los productores (p.ej. SAC) por ineficiencia del sistema, podrían desanimar su participación - Migración de profesional capacitado (fuga de talentos) - Peligro del no cumplimiento de la estrategia del desarrollo de capacidades individuales | <ul style="list-style-type: none"> - Posible rechazo de las Aseguradoras cuando FOGASA proponga cambios en el sistema de información - El proyecto de inversión puede no tener los impactos deseados para la mejora de información - Cambios políticos, cambio de personal, alta rotación en el MINAGRI y otros - Costo del seguro es alto - Falta rentabilidad aún – utilidad directa | <ul style="list-style-type: none"> - Alta vulnerabilidad de la población y medios de vida ante el riesgo de desastres - Alta rotación de personal directivo del sector público que corta las coordinaciones / cooperaciones | <ul style="list-style-type: none"> - Falta de interés político de priorizar un STRS - Que no exista un equilibrio entre demanda de productores e implementación de un sistema de seguros económicamente sostenible - Que las experiencias internacionales no sean aplicables al Perú en términos operativos - Ausencia de política de largo plazo en GdR/Seguro, no se garantiza la continuidad - Distorsión de información genera inadecuada percepción del riesgo. Ej: El Niño - Proceso de elecciones nacionales 2016 (continuidad de procesos / |

| Matriz de desarrollo de capacidades | | | | |
|---|---|--|---|---|
| Foco de atención: totalidad del proyecto CAT | | | | |
| Duración | Nivel del individuo | Nivel de la organización | Nivel de la sociedad | |
| 2015 - 2017 | Desarrollo de competencias | Desarrollo organizacional | Desarrollo de cooperaciones | Desarrollo de condiciones marco |
| | | | | funcionarios / prioridad) |
| Capacidades que se pretenden alcanzar | <p>General:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Gestión Integral del Riesgo • Conocimiento de estructura y funcionamiento de los seguros agrícolas, así como tipos de seguros aplicables al Perú • Seguro como mecanismo de ACC y medio efectivo de seguridad alimentaria • Visión y convencimiento de la eficiencia de un sistema de seguros <p>Procesos operativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos sobre métodos y herramientas de cálculo estadístico y probabilístico, actuarial • Conocimiento sobre seguros indexados • Sistematización de princi- | <p>Información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operación de un sistema georeferenciado • Técnicas y metodología de recojo y administración de información estadística y agroclimática • Análisis y uso de la información en las diferentes etapas del proceso del seguro agrícola. Uso de herramientas y software • Pronóstico de cosechas <p>Gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia y gestión de la institución; introducción de herramientas de gestión adecuados | <p>Gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apertura a cooperar • Voluntad de cambio • Gestión, supervisión y auditoría de un STRS/establecimiento o de un consejo directivo; • Capacidad de impulsar procesos de concertación del STRS de orientación vertical y horizontal • Mecanismos de cooperación entre empresas de seguros • Desarrollo organizacional e institucionalización de una unidad gestora de las empresas de seguros • Cooperación público-privada | <p>Gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Articulación de los seguros con otras políticas de gestión del riesgo y que conformen un sistema integrado • Diseño de un marco legal adecuado para el STRS y desarrollo de políticas públicas • Capacidad de formulación de pautas normativas y proyectos de ley para el funcionamiento del sistema de transferencia de riesgos sostenible. • Capacidad de formulación de lineamientos políticos y condiciones jurídicas • Uniformización de las condiciones para segu- |

| Matriz de desarrollo de capacidades | | | | |
|---|---|--|--|---|
| Foco de atención: totalidad del proyecto CAT | | | | |
| Duración | Nivel del individuo | Nivel de la organización | Nivel de la sociedad | |
| 2015 - 2017 | Desarrollo de competencias | Desarrollo organizacional | Desarrollo de cooperaciones | Desarrollo de condiciones marco |
| | <p>pales beneficiarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de siniestros • Análisis del riesgo (financiero y por peligros naturales) en los seguros agrícolas • Diseño de esquemas y desarrollo de productos de seguros agrícolas • Tasación de daños y peritaje, ajustes de daños • Formulación de indicadores de desempeño empresarial estandarizados • Identificación del método de financiamiento más adecuado para seguros agrícolas | | | ros agrícolas |
| Medidas e hipótesis de resultados | <p>General:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. a. Realización y evaluación de un Diplomado/taller básico sobre Seguros Agrícolas en el contexto de GdR y CC | <p>Información:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento del Minagri y las aseguradoras para el análisis de información para las diferentes etapas del seguro (diferentes productos); elaboración de escenarios de riesgos para | <p>Gestión:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seminario-taller con el fin de articulación de seguros agrícolas interinstitucional 2. Desarrollo organiza- | <p>Gestión:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración y realización de un curso y charla sobre marco normativo comparado con otros países |

| Matriz de desarrollo de capacidades | | | | |
|---|--|--|--|---|
| Foco de atención: totalidad del proyecto CAT | | | | |
| Duración | Nivel del individuo | Nivel de la organización | Nivel de la sociedad | |
| 2015 - 2017 | Desarrollo de competencias | Desarrollo organizacional | Desarrollo de cooperaciones | Desarrollo de condiciones marco |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. b. Formación de facilitadores en el taller general básico 2. Establecimiento y acompañamiento de un grupo virtual para el tema GdR, transferencia y seguros agrícolas 3. Mensajes del seguro agrícola por teléfono móvil “Mobile Banking” <p>Procesos operativos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seminario-talleres sobre fundamentos técnicos de seguros (también ajuste, deducibles, normatividad)² 2. Cursos de expertos internacionales: Diseño de productos de seguros agrícolas (énfasis en el manejo de agroclimáticos), proceso de ajuste de daños y ajustes | <p>el seguro</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Talleres de sensibilización en el conocimiento y manejo de la información agrícola para agricultores 3. Fortalecimiento de la DEA/DRA del MINAGRI en <ul style="list-style-type: none"> - técnicas y metodología de recojo de información de estadística agraria y - técnicas estadísticas para el cálculo de rendimiento promedio para el seguro - SIG en el análisis de información en las diferentes etapas del SA - Elaboración de calendarios de siembra y cosecha para el seguro - Metodología de rendimientos individuales de manera gradual: agro exportaciones, etc. 4. Fortalecimiento de las áreas competentes del MINAGRI en: <ul style="list-style-type: none"> - Técnicas y metodología de recojo de información agroclimática | <p>cional e institucionalización de una unidad gestora (en cooperación entre las empresas de seguros) que asumirá el desarrollo técnico de los seguros, incluyendo la determinación de su modalidad jurídica y la formulación de su plan de negocios</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Asistencia técnica y acompañamiento de la institucionalización y ampliación del órgano gestor del STRS (consejo directivo) | <ol style="list-style-type: none"> 2. Intercambio de experiencias con otros países (lo que funcionó/lo que no funcionó) 3. Taller de técnicas de comunicación social y canales de comercialización y distribución para el sector agrícola 4. Elaboración de charla y distribución de folletería sobre el funcionamiento del seguro agrícola 5. Charla de auditoría como uno de los procesos clave dentro del STRS 6. Apoyar a la autoridad supervisora SBS en la uniformización de las condiciones para seguros agrícolas mediante asesoramiento técnico de ENESA y Agroseguro |

² Priorizado para el primer semestre 2015.

| Matriz de desarrollo de capacidades | | | | |
|---|--|--|------------------------------------|--|
| Foco de atención: totalidad del proyecto CAT | | | | |
| Duración | Nivel del individuo | Nivel de la organización | Nivel de la sociedad | |
| 2015 - 2017 | Desarrollo de competencias | Desarrollo organizacional | Desarrollo de cooperaciones | Desarrollo de condiciones marco |
| | para el seguro agrícola 3. Formación de multiplicadores en temas de reaseguro y desarrollo de seguro agrícola en el mercado internacional 4. Cursos para formación de actuarios (Asociación de Agrarios) | <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración y gestión de base de datos para el Seguro Agrícola - Procesamiento de imágenes satelitales para el análisis agrícola y siniestros - Desarrollo para aplicativos informáticos - Análisis fenológico del impacto del clima en los cultivos, a partir de la información climática. | | de España. |

| Matriz de desarrollo de capacidades | | | | |
|---|--|---|--|---|
| Foco de atención: totalidad del proyecto CAT | | | | |
| Duración | Nivel del individuo | Nivel de la organización | Nivel de la sociedad | |
| 2015 - 2017 | Desarrollo de competencias | Desarrollo organizacional | Desarrollo de cooperaciones | Desarrollo de condiciones marco |
| Interacción con los otros niveles | Interacción con el nivel de la organización y sociedad (cooperaciones): No es suficiente fortalecer solamente las capacidades técnicas, por ejemplo en los procesos operativos, sino también se deben fortalecer las instituciones y el sistema para que las personas tengan oportunidades de aplicar lo aprendido e incentivar procesos de cambio en su institución | Interacción con el nivel del individuo: Es necesario fortalecer también las competencias de las personas que trabajan en la institución, por ejemplo en el Minagri porque cuando se quiere establecer un sistema de información agraria y agroclimática eficiente, se requiere de las capacidades técnicas de los funcionarios. | Interacción con el nivel de la organización y de las condiciones marco: Sin un fortalecimiento organizacional del Minagri en el tema del STRS es difícil que asuma un rol de liderazgo en el órgano gestor (Consejo Directivo) Asimismo, es necesario fortalecer también el marco normativo y político en el tema (que es relativamente nuevo en el Perú) para poder hacer operativa la gestión del STRS. | Interacción con el nivel del individuo: Si las personas carecen de conocimientos sobre el marco legal y no disponen de herramientas de incidencia política, la legislación queda “en el aire” y no se implementará. |
| Medidas compl. | - | - | - | - |

VII. Anexos

Anexo I: Resultado de la encuesta de necesidades de fortalecimiento de capacidades





Preguntas sobre expectativas y necesidades de capacitación



KauCo
Planificación y Acción Local Creativa

Resultados pregunta:

¿Qué competencias técnicas le falta adquirir en el programa de perfeccionamiento de capacidades del proyecto CAT para ejercer su función de manera óptima con miras a un Sistema de Transferencia del Riesgo?



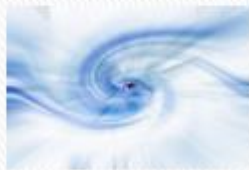
| Competencias técnicas | Menciones |
|--|-----------|
| Gestión | 6 |
| Gerencia y gestión de la institución | 2 |
| Planificación, Monitoreo y Evaluación (PM&E) del negocio de seguros | 2 |
| Articulación de los seguros con otras políticas de gestión del riesgo y que conformen un sistema integrado | 2 |
| Línea de base y modelo conceptual del seguro agrario | 1 |



| Competencias técnicas | Menciones |
|---|-----------|
| Procesos operativos | 9 |
| Métodos y herramientas de cálculo estadístico y probabilístico, actuarial | 4 |
| Seguros indexados | 1 |
| Sistematización de principales beneficiarios | 1 |
| Manejo de siniestros | 1 |
| Proceso operativo del seguro | 1 |
| Desarrollo de productos | 1 |
| Información | 7 |
| Sistemas geo-referenciados | 2 |
| Técnicas y metodología de recojo de información estadística y agroclimática | 2 |
| Análisis y uso de la información en las diferentes etapas del proceso del seguro agrícola. Uso de herramientas y software | 2 |
| Pronóstico de cosechas | 1 |

Resultados pregunta:

¿Cuáles de los siguientes temas o instrumentos necesita conocer a más profundidad?



Los más mencionados

General

1. Seguros agrícolas
2. Gestión Integral del Riesgo

Información

3. Información agrícola y climática
4. Técnicas y metodología de recojo de información estadística y agrodinámica (descriptiva y probabilística) para el seguro agrícola

Procesos operativos

5. Análisis del riesgo (financiero y por peligros naturales) en los seguros agrícolas
6. Diseño de esquemas y productos de seguros agrícolas
7. Ajuste de daños



Resultados pregunta:

¿Cuáles son los “asuntos candentes” o temas muy importantes que necesita aprender para poder realizar el trabajo vinculado a la implementación del STRS (seguros agrícolas)?



| Asuntos candentes | Menciones |
|--|-----------|
| Procesos operativos | 13 |
| Métodos de cálculo actuarial | 5 |
| Análisis de demanda y desarrollo de productos de seguros agrícolas | 3 |
| Tasación de daños y peritaje, ajustes de daños | 2 |
| Diseño de “disparadores” objetivamente verificables que no puedan ser objeto de manipulación por las partes involucradas | 1 |
| Tarificación, condiciones, manejo de siniestros | 1 |
| Seguros indexados (índices climáticos, etc.) | 1 |
| Capacidad de proponer esquemas a la medida según prioridad política | |
| Formulación de indicadores de desempeño empresarial estandarizados | |
| Información | 5 |
| Manejo y actualización de sistemas de información agrícola y climática | 3 |
| Manejo y actualización de sistemas de georreferenciación | 1 |
| Uso de herramientas y software | 1 |

| Asuntos candentes | Menciones |
|---|-----------|
| General | 5 |
| Estructura y funcionamiento de los seguros | 2 |
| Tipos de seguros aplicables al Perú | 1 |
| Participación real de los productores agrícolas | 1 |
| Seguros como mecanismo de ACC y medio efectivo de seguridad alimentaria | 1 |
| Visión y convencimiento de la eficiencia de un sistema de seguros | |
| Tipos de STRS, ventajas y desventajas | |
| Conocimientos de la gestión integral del riesgo | |



| Asuntos candentes | Menciones |
|---|-----------|
| Gestión | 4 |
| Planificación, Monitoreo y Evaluación (PM&E) del negocio de seguros | 3 |
| Método de financiamiento más adecuado para seguros agrícolas | 1 |
| Gestión, supervisión y auditoría de un STRS/establecimiento de un consejo directivo; | |
| Capacidad de impulsar procesos de concertación del STRS de orientación vertical y horizontal | |
| Mecanismos de cooperación entre empresas de seguros | |
| Desarrollo organizacional e institucionalización de una unidad gestora que asumirá el desarrollo técnico de los seguros, incluyendo la determinación de su modalidad jurídica y la formulación de su plan de negocios | |
| Diseño de un marco legal adecuado para el STRS y desarrollo de políticas públicas | |
| Cooperación público-privada | |

Resultados pregunta:

¿Cuáles de los siguientes formatos le parecen adecuados para el sistema de fortalecimiento de capacidades?



| Opciones de respuesta | Respuestas |
|--|------------|
| - Curso de capacitación técnica para funcionarios/as, expertos/as, consultores/as | 80,77% 21 |
| - Foros y eventos de diálogo de alto nivel | 15,38% 4 |
| - Cursos virtuales cortos | 30,77% 8 |
| - Cursos Blended Learning (semi-presenciales) cortos | 15,38% 4 |
| - Massive open online courses (MOOC): curso en línea masivo y abierto (CEMA) | 0,00% 0 |
| - Pasantías (viajes de estudios) <small>Incluye viajes/pasantías de expertos extranjeros hacia el Perú</small> | 61,54% 16 |
| - Prácticas con aprendizaje en una empresa/organización en otro país (duración: 1 mes) | 42,31% 11 |
| - Capacitación de multiplicadores/Training of Trainers (para personas que luego enseñarán los métodos y contenidos a otros grupos) | 38,46% 10 |

Total de encuestados: 26

Anexo II: FODA por niveles

| Nivel del Individuo – Desarrollo de Competencias Integrantes: (MINAGRI, MAPFRE) | |
|---|--|
| <p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesionales con experiencia empírica y práctica en cada institución • Conocimiento de la situación agrícola del Perú | <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento en el STRS • Débil conocimiento en metodología del uso de tecnología SIG para el seguro • Falta de conocimiento en cálculo actuarial • Falta de oferta del conocimiento en seguro agrícola • Débil conocimiento en sistematización de información para el seguro • No se considera disponibilidad de tiempo dentro de su planeamiento para el desarrollo de capacidades • Falta de profesionales en materia de seguro agrícola |
| <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de herramientas útiles para el desarrollo de competencias • Disponibilidad de información para el desarrollo de competencias • El seguro agrario como mercado nuevo presenta diferentes oportunidades de negocio | <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Migración de profesional capacitado (fuga de talentos) • Peligro del no cumplimiento de la estrategia del desarrollo de capacidades individuales • Inestabilidad en la continuidad, debido a los cambios institucionales |

| Nivel de la Organización – Desarrollo Organizacional Ámbito: Seguros Agrícolas (MINAGRI, AGROBANCO, PCM) | |
|--|---|
| <p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe el FOGASA • Existe Sec. Gestión del Riesgo de Desastres – PCM • Existe el PPR 068 Red de Vul. • Existe el seguro agrícola catastrófico – Minagri / Aseguradoras • Lineamiento N° 5 Pol. Agraria Financiamiento y Seguro Agrario • Existe el seguro agrícola comercial con Agrobanco / La Positiva; crédito ligado con seguro agrícola | <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • País/Estado aún no está preparado para afrontar el CC. • FOGASA en MINAGRI aún un poco débil. Una unidad del seguro – crearla con funciones • Falta coordinación entre las diferentes unidades del MINAGRI (diferentes unidades diferentes ROF) • Falta un sistema de información para identificar el impacto / pérdidas. Fortalecerlo dentro del MINAGRI, multisec- |

| Nivel de la Organización – Desarrollo Organizacional Ámbito: Seguros Agrícolas (MINAGRI, AGROBANCO, PCM) | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Seguro con crédito reduce el riesgo / la morosidad - Agrobanco | <ul style="list-style-type: none"> torial (PCM, INDECI, SENAMHI) Falta infraestructuras / TIC, tecnologías para mejorar el recojo de información agrícola y difusión Falta de conocimiento del tema del seguro en la Sec. Gest. Del Riesgo – PCM Se maneja por poco personal / mayor presupuesto Falta una unidad interna en Agrobanco de seguros Involucrar a los Gobiernos Regionales y Locales |
| <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Elecciones – el cambio político puede ser una oportunidad que el tema se fortalezca Fortalecer el SIEA para tener data confiable para el desarrollo de seguros agrícolas Involucrar a los Gobiernos Regionales y Locales Fortalecer FOGASA dentro de MINAGRI como unidad | <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> Elecciones Cambios políticos, cambio de personal, alta rotación Ausencia de política de largo plazo en GdR/Seguro, no se garantiza la continuidad Riesgos climáticos, cambio/climático, variabilidad Costo del seguro es alto Falta rentabilidad aún – utilidad directa |

| Nivel de la Sociedad – Desarrollo de Cooperaciones Integrantes: (MINAGRI, CENEPRED, MAPFRE) | |
|--|--|
| <p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Hay una institucionalidad de la GRD SINAGERD Existe una plataforma que obliga a compartir información pública sobre la gestión (IDEP) Existe un marco normativo para la difusión estandarizados de información Marco Normativo que regula e incentiva los APP. | <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> El acceso de tecnología es limitado Débil articulación de plataforma de información relevante GdR y ACC Limitada coordinación entre SENAMHI y MINAGRI para prevenir y evitar riesgos (SAT) Los Gobiernos Regionales no priorizan temas de Seguro Agrario, social – económico Débil de coordinación entre aseguradoras e instituciones públicas en el diseño de seguros |

| | |
|--|--|
| <p>Nivel de la Sociedad – Desarrollo de Cooperaciones Integrantes: (MINAGRI, CENEPRED, MAPFRE)</p> | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Predios agrícolas pendientes de título de propiedad y/o saneamiento físico legal • Limitada demanda de seguros agrocomerciales ¿ADEX? |
| <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor crecimiento económico que incentiva la APP • Alta inversión privada agrícola que aún no cuenta con el servicio de seguro • Nuevos espacios para coordinar y cooperar proyecto CAT. | <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta vulnerabilidad de la población y medios de vida ante el riesgo de desastres • Alta rotación de personal directivo del sector público que corta las coordinaciones / cooperaciones |

| | |
|---|---|
| <p>Nivel de la Sociedad – Desarrollo de Condiciones Marco Integrantes: (LA POSITIVA, MINAGRI, APESEG, SBS)</p> | |
| <p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe en la política agraria el desarrollo del seguro agrario • Dirección General: Negocios agrarios (acceso a mercado); Seguimiento y político, ST. FOGASA • En la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera está incluido el tema de seguro agrícola (Ej.: STRR) • Intercambio de experiencias entre instituciones públicas y privadas (CAT) • Experiencia acumulada de SAC (Sexta campaña) | <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Duplicidad de competencias? ROF • Seguro agrícola solo está focalizado en un sector. Ej.: PCM / MEF solo invitado • Poca coordinación con otras entidades. Ej.: SBS, para temas como requisitos... • Poca cultura de seguros • Información de SENAMHI no permite tomar decisiones para seguros agrarios • Poca articulación de programas de asistencia / educación financiera, técnica con temática de seguros agrícolas (MINGRI) • Se desaprovecha llegar con educación financiera (Ej.: seguro agrícola) a través de otros ministerios (MIDIS, MINEDU,..) • Levantamiento y análisis de información integrada |
| <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar cultura de seguros • Implementación de la estrategia nacional de inclusión financiera | <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distorsión de información genera inadecuada percepción del riesgo. Ej: El Niño |

Nivel de la Sociedad – Desarrollo de Condiciones Marco

Integrantes: (LA POSITIVA, MINAGRI, APESEG, SBS)

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Mayor interés de los re-asegurados por seguros agrarios• Incluir a otros usuarios al seguro agrario, no solo a los de pobreza o pobreza extrema• UNFCCC incluye seguros agrarios en su agenda (COP 20)• Creación de comité de seguros agrícolas en APESEG• Gobiernos Regionales demandan nuevos mecanismos financieros (Ej.: seguros) por mayor incidencia de fenómenos naturales• Desarrollo de seguro pecuario | <ul style="list-style-type: none">• Mayor frecuencia e intensidad de eventos climáticos• Proceso de elecciones nacionales 2016 (continuidad de procesos / funcionarios / prioridad) |
|---|--|