

Despertando Capacidades Emprendedoras
en la ciudad de El Alto

2015

Guía de Gestión de Riesgos

Presentado por:

Equipo del Proyecto de Fomento al
Emprendimiento Juvenil en la
Ciudad de El Alto



Al servicio
de las personas
y las naciones

CONTENIDO

1. Introducción.....	1
1.1. Objetivos	1
2. Relación con los supuestos fundamentales de la intervención	1
3. Mapeo de procesos de la intervención	1
4. Identificación de operaciones críticas	2
4.1. Tareas altamente influyentes en el éxito de la intervención.....	2
4.2. Tareas que involucran la administración de recursos económicos.....	2
5. Hipótesis sobre “lo que podría salir mal”	3
5.1. Sobre las tareas críticas	3
5.2. Sobre el manejo de recursos.....	3
6. Pérdidas potenciales	3

GUÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS

1. Introducción

La presente Guía de Gestión de Riesgos retrata los elementos inherentes a posibles escenarios adversos del currículo denominado “Despertando Capacidades Emprendedoras en las Escuelas de Cocina Manq'a”. Dicho proceso se enmarca en el convenio suscitado entre ICCO Cooperación, la Fundación Melting Pot Bolivia y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, en el afán de contribuir al proceso de generación de un ecosistema de emprendimiento e innovación acorde con la realidad nacional.

La primera parte del documento presenta una aproximación al relacionamiento de la guía con las otras de manera transversal. Más adelante, se retratan los procesos de la intervención y los elementos considerados críticos en el marco del desarrollo de la transferencia. Finalmente, se establecen algunas hipótesis de “lo que podría salir mal” para cada factor crucial, y se contempla un mapa de riesgos posibles para distintos componentes relevantes.

1.1. Objetivos

Los objetivos que comprende esta guía en particular, se encuentran circunscritos a la consideración de factores que deberían ser analizados por parte de los actores involucrados. Por tal motivo, se destacan:

- Exponer los procesos relacionados con la transferencia, en función a una categorización genérica.
- Exhibir las tareas críticas de la intervención, estableciendo hipótesis sobre “lo que podría salir mal” durante su ejecución.
- Reflejar los aspectos más relevantes en cuanto a pérdidas potenciales por eventos o situaciones inesperadas.

2. Relación con los supuestos fundamentales de la intervención

Esta guía se relaciona con las anteriores como un acápite de posibles circunstancias desfavorables. Si bien se espera que todos los procesos se lleven a cabo con normalidad, es importante establecer criterios hipotéticos sobre situaciones que podrían perjudicar el desarrollo de la transferencia en mayor o menor medida. Por tal motivo, los aspectos que aquí se exponen involucran a todas las guías en su conjunto, y pretenden servir de directrices en caso de su acontecimiento.

3. Mapeo de procesos de la intervención

Una categorización general de los procesos de la capacitación pretende facilitar el análisis de riesgos, tanto para la actual intervención como para futuras. En la medida en que el nivel de detalle lo permita, este mapeo permitirá también vislumbrar oportunidades de mejoramiento.

Procesos de planificación y preparación	Procesos de ejecución y desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentación de convenios y consideraciones administrativas. ▪ Programación del cronograma de actividades. ▪ Construcción del currículo y las actividades por sesión. ▪ Adquisición de materiales necesarios, y contratación del equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realización de las sesiones dando cumplimiento al currículo. ▪ Administración de la logística y despliegue de recursos. ▪ Aplicación de los instrumentos de recolección de información. ▪ Comunicación de avances y retroalimentación de los sucesos.
Procesos de evaluación y monitoreo	Procesos de conclusión y síntesis
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adecuación de los instrumentos de medición permanente y de línea base. ▪ Recopilación y procesamiento de la información recabada. ▪ Determinación de cursos de acción en caso de ser requeridos. ▪ Elaboración de informes en relación a los datos generados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de los resultados obtenidos a través de las herramientas estipuladas. ▪ Preparación de reportes conclusivos en base a las lecciones aprendidas. ▪ Compilación de los recursos generados durante la intervención. ▪ Preparación del modelo: guía conceptual, de ejecución, de evaluación y de riesgos.

4. Identificación de operaciones críticas

Las operaciones críticas son siempre identificadas para su consideración por parte de los actores en el marco de la operación. En este sentido, se ofrece un panorama general de los aspectos más representativos en relación a tópicos que poseen un mayor grado de sensibilidad para el proyecto, denotando de este modo su relevancia.

4.1. Tareas altamente influyentes en el éxito de la intervención

Para fines de la transferencia, las tareas más influyentes en cuanto al éxito de la intervención se centran en la preparación de cada sesión para maximizar la abstracción de los conceptos transmitidos, y equilibrar el objetivo con un grado de satisfacción y agrado por parte de los participantes. Si bien se está tratando con un nuevo enfoque que exige un nivel de despojo de viejas prácticas en el imaginario del beneficiario, a su vez se deben elegir actividades y dinámicas que lo motiven a continuar hasta el final de su compromiso. Por tal motivo, independientemente del facilitador, el ambiente, los recursos o algún otro elemento involucrado, el diseño de cada encuentro es clave para alcanzar los propósitos definidos.

4.2. Tareas que involucran la administración de recursos económicos

Es siempre un factor crítico el asociado a temas económicos y de administración correcta de los flujos de efectivo. En este caso, las tareas inherentes al ámbito se circunscriben a la adquisición de materiales diversos, que en su mayoría no corresponden a montos significativos. Asimismo, el manejo administrativo de pago a consultores y posible personal de apoyo, está regido por normativa

institucional de las organizaciones que conforman el convenio, por lo que existen mecanismos de control interno que evitan la exposición de los recursos financieros.

5. Hipótesis sobre “lo que podría salir mal”

Establecer hipótesis sobre situaciones adversas puede considerarse innecesario, aunque resulta saludable para fines de contar con buenas prácticas de gestión de proyectos. En este caso, y habiendo considerado el punto anterior, se establecen algunas conjeturas vinculadas a escenarios de probabilidad escasa, pero de alerta temprana. Asimismo, es un ejercicio sobre el que pueden obtenerse conclusiones que no surjan de inmediato, pero que irán siendo caviladas por los actores involucrados.

5.1. Sobre las tareas críticas

Una posible adversidad sobre el diseño de las sesiones radica en no contar con una percepción adecuada respecto a lo que los beneficiarios consideran valioso. Si bien el enfoque escapa a la mentalidad académica tradicional, se trata de una base conceptual muy sólida y profunda para el análisis de negocios y emprendimientos de éxito. Por este motivo, una hipótesis de fallo surgiría de la incorrecta lectura de las expectativas de los participantes, y la reconducción que esto pueda requerir.

Una variante al escenario anterior surge de las presunciones respecto al grado de involucramiento de los asistentes con relación a la capacitación. Considerando que elementos vinculados a herramientas gerenciales no son el centro de la transferencia, en ocasiones este hecho resulta confuso y complica la relación con los jóvenes. Por ello, se tarda un poco más de tiempo en establecer la línea de trabajo, por lo que, nuevamente, tendrían que replantearse los esquemas de la intervención.

5.2. Sobre el manejo de recursos

Administrar la demanda es uno de los factores importantes cuando se trata de actividades educacionales. Aunque los materiales solicitados no representan montos de dinero excesivos, sí existen consideraciones para hacer el uso más eficiente de los recursos asignados. Por tal razón, si no se van retroalimentando las cantidades necesarias en relación al transcurso de la capacitación, se generará merma en demasía, lo cual sería traducido en ineficiencia operativa y puede ser un causal de observación para fines del trabajo de auditoría.

6. Pérdidas potenciales

En base a las buenas prácticas de gestión integral de riesgos, desde hace algunas décadas, se ha establecido que dichos mecanismos no solamente ofrecen un apoyo a instituciones del ámbito financiero, sino a toda organización que opere en cualquier ámbito. Por tal motivo, se exponen a continuación algunos parámetros sobre las posibles pérdidas ocasionadas en relación a ciertos hechos potenciales.

Riesgo operativo	Riesgo político
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al tratarse de un trabajo con jóvenes entre 16 y 28 años, el nivel de madurez puede ser variado, y la conducta aún en fase de consolidación disciplinaria. Por tal motivo, los posibles accidentes personales durante las sesiones pueden ser un causal de riesgo remoto, pero sobre el que se debe tomar consideración. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cualquier incidente entre las posturas de los liderazgos de opinión y las del equipo de trabajo, conllevan a prestar atención y recursos a dirimir estos desencuentros. Por tanto, es importante identificar las prioridades de dichos agentes, para prevenir estas situaciones, y mantener relaciones saludables.
Riesgo legal	Riesgo cultural
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En el marco de los aspectos legales, es posible incurrir en algún tipo de pérdida si no se han puesto en consideración todas las posibilidades contractuales entre las partes desde un inicio. Aunque se trata nuevamente de una nimia probabilidad, es siempre aconsejable la revisión del cumplimiento de las cláusulas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al igual que con el riesgo político, los patrones culturales requieren de un análisis previo respecto a las expectativas de los beneficiarios. No se trata solamente a nivel de la capacitación, sino de vida y de preferencias personales, por lo que omitir su estudio puede resultar en un cambio total de lo planificado.
Riesgo tecnológico	Riesgo reputacional
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Como se ha expuesto, la dinámica evolutiva del enfoque es sumamente acelerada, por lo que existe una probabilidad de que la duración de los contenidos desarrollados deban ser actualizados constantemente. Esto puede requerir una mayor cantidad de recursos, pero considera el elevado estándar de calidad comprometido. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A nivel institucional, la imagen de las organizaciones es utilizada ante la sociedad y los actores involucrados, por lo que cualquier error asociado a la intervención podría perjudicar sus posiciones. En tal razón, es recomendable dar revisión a todo documento o recurso que lleve el nombre de los organismos.