F2.E3.H5. Matriz de riesgos y medidas de mitigación

Propósito: El análisis de riesgos es un componente fundamental del diseño e implementación de cualquier respuesta, especialmente en entornos complejos. El equipo del programa realiza el análisis de riesgos y planifica las medidas de mitigación desde el principio, lo cual se tendrá en cuenta durante todo el ciclo del proyecto.

Se deben identificar una serie de riesgos y por consiguiente, se aplicarán medidas de mitigación para minimizarlos. Esta herramienta repasa los riesgos comunes en los proyectos de microemprendimiento, así como las medidas de mitigación. Es necesario adaptarlo para cada proyecto y contexto concretos. Es de suma importancia elaborar esta herramienta y compartirla con los actores implicados durante la implementación del proyecto. Se debe llegar a un acuerdo sobre las medidas a adoptar en los diferentes casos.

| Riesgo | Probabilidad  (1 Baja - 5 Alta) | Descripción de su impacto en el programa (1 Bajo - 5 Alto) | Potenciales medidas de mitigación |
| --- | --- | --- | --- |
| Riesgos del contexto | | | |
| Normativas/leyes del Estado |  |  | * Durante la fase de diseño del proyecto de ME, escoja procesos armonizados con las normativas y leyes nacionales (por ejemplo mecanismos de entrega aprobados) * Implicar a las autoridades en el proyecto, para que aporten opiniones técnicas, aprueben mecanismos, etc. |
| Riesgos de seguridad para el personal/voluntariado |  |  | * Proporcionar formación adecuada sobre la implementación de proyectos de ME * Comunicación intensiva con autoridades nacionales y locales y con otras partes interesadas * Asegurarse de que la focalización de personas beneficiarias se lleva a cabo de manera transparente y participativa * Diseñar e implementar mecanismos de quejas y comentarios para permitir a las personas beneficiarias presentar una queja de manera pacífica * Desarrollar buenas relaciones de trabajo con otras ONG que trabajen en la misma zona * Asegurarse de que la comunidad comprende las consecuencias de cualquier amenaza para la seguridad (p. ej. que se podría suspender el programa, si es preciso) * Tener en consideración los factores externos que podrían incrementar los riesgos cuando se planifica una distribución de efectivo (p. ej. elección de la hora del día) en el caso de subvenciones en efectivo |
| Riesgos para las personas beneficiarias |  |  | * Asegurarse de que la focalización de personas beneficiarias se lleva a cabo de manera transparente y participativa, con criterios precisos e identificables que se puedan cumplir rigurosamente * Diseñar e implementar mecanismos de quejas y comentarios para permitir a las personas beneficiarias presentar una queja de manera pacífica y fácil (incluyendo una línea de atención telefónica) * Ofrecer a las personas beneficiarias cierta flexibilidad de fechas para la formación, de lugares y horas a las que recoger su subvención en efectivo o en especie (no es necesario que todo el mundo la recoja el mismo día a la misma hora) * Asegurarse de que los pagos se realizan puntualmente: los retrasos en los pagos pueden incrementar la vulnerabilidad de los hogares destinatarios * Asegurarse de que la distribución/pagos se terminan a una hora adecuada para que las personas beneficiarias puedan regresar a sus viviendas antes de que anochezca. Animar a las personas beneficiarias a desplazarse en grupos y a no guardar grandes sumas de dinero en casa * Tener en cuenta los riesgos específicos por género, edad, diversidad y otros factores, y buscar la opinión de la comunidad sobre la mejor forma de mitigarlos o evitarlos * Tener en cuenta los efectos en el hogar: evitar tensiones, mecanismo de toma de decisiones, contribuir a la autonomía, independencia y confianza en sí mismo/a (empoderamiento) * Informar sobre la protección de datos delicados * Informar a las personas beneficiarias sobre las consecuencias de cualquier incidente de seguridad (p. ej. se podría cancelar el programa, etc.) |
| Riesgos por inflación |  |  | * Hacer un seguimiento de los precios de los artículos en los mercados cercanos para comprobar que en el mercado de la zona del proyecto no están aumentando los precios injustamente * Trabajar por pequeñas tandas en periodos cortos * La búsqueda de proveedores y la evaluación de los precios se debería realizar antes de comenzar a entregar las subvenciones en efectivo o en especie |
| Riesgos del programa | | | |
| Quejas relativas al proceso de selección  Conflictos sociales relacionados con el enfoque de focalización de personas beneficiarias |  |  | * Establecer línea de atención telefónica / buzón de quejas para recibir las reclamaciones de las personas beneficiarias. * El voluntariado debería informar a las personas beneficiarias de que se van a aplicar criterios de selección y elegibilidad y no hacer ninguna promesa sobre que las personas contactadas o evaluadas recibirán apoyo. * Alentar la movilización comunitaria y la concienciación sobre los fines de la actividad y las personas beneficiarias seleccionadas. * El Comité CEA debe difundir las listas de personas beneficiarias e iniciativas. * Explicación de los criterios a to * dos los miembros de la comunidad. * La lista de personas beneficiarias se debe publicar en la oficina local abierta a consultas. |
| Un gran número de personas beneficiarias acaba seleccionando el mismo ME durante la formación |  |  | * El equipo del terreno debe interactuar con las personas beneficiarias para garantizar la diversidad de ME en función de la identificación de oportunidades. * Se recomienda seleccionar el tipo de ME en base a los conocimientos y competencias previas de la persona beneficiaria, así como de la demanda en el mercado, por lo que en ciertos casos es inevitable que escojan el mismo ME. |
| El importe de las subvenciones en efectivo no es suficiente para cubrir los gastos de funcionamiento de los negocios |  |  | * El presupuesto de apoyo y cumplimiento del acuerdo debe ser revisado y decidido entre las partes interesadas. * Se puede estudiar el perfil de las personas beneficiarias para comprobar si tienen disponibilidad de fondos propios para contribuir al ME. |
| En caso de subvenciones en efectivo: El dinero se ha gastado en otros asuntos (no incluidos en el presupuesto ni en el plan de negocio).  En caso de subvenciones en especie: Los artículos entregados se han vendido y el dinero se ha dedicado a otros asuntos |  |  | * Al cabo de X semanas se debe realizar una visita para estudiar el caso de la persona beneficiaria que no dedica el dinero a los fines presupuestados. * El gasto injustificado puede resultar en la cancelación del acuerdo y/o la devolución de la subvención. |
| El ME no puede comprar los artículos presupuestados a causa de problemas de abastecimiento en el país durante los siguientes meses. |  |  | * La búsqueda de proveedores y el cierre de precios se debería hacer antes de firmar el acuerdo y dar por cerrado el presupuesto. |
| Cierre del negocio por pérdidas / Fracaso del negocio |  |  | * Se debe llevar a cabo inicialmente una evaluación de las oportunidades de ME y del perfil de las personas beneficiarias (motivación, competencias, experiencia) para comprender bien la realidad de la persona beneficiaria y del negocio en particular y evitar dichos casos. * El personal y el voluntariado, así como otras partes interesadas, deben recibir formación para proporcionar asistencia y evitar dichos casos, en la medida de lo posible. * La SN debe dejar claro a las personas beneficiarias o hacer público que la Cruz Roja no asume responsabilidad por el fracaso de un ME. Siendo así, la persona beneficiaria elegirá el tipo adecuado de ME durante la formación y la elaboración del plan de negocio (teniendo en cuenta su experiencia previa, RRHH, mercado, costes/beneficios) * En caso de que el negocio cierre y quede pendiente parte de la subvención, se analizará el caso y se podrá cancelar el acuerdo. |
| El propietario/a tiene que cerrar el negocio por causa de enfermedad. |  |  | * Contactar con la familia para comprobar si alguien puede hacerse cargo del negocio. * Si la familia no puede hacerse cargo y queda pendiente parte de la subvención, se cancelará el acuerdo. |
| Cambio de microemprendimiento |  |  | * No se recomienda cambiar de ME durante el ciclo del proyecto. Las personas beneficiarias deben informar a la SN de su intención de cambiar y justificarla para recibir la aprobación. En tal caso, se debe elaborar y aprobar un nuevo plan de negocio. |
| El mercado no ha respondido al producto, por lo que se generan menos ingresos y beneficios |  |  | * La SN no asume la responsabilidad de la comercialización, por lo tanto la elección de un ME debe estar respaldada por una evaluación de riesgos por parte del hogar. * La organización de cursos de gestión empresarial y el apoyo técnico durante las visitas de monitoreo deben ayudar a las personas beneficiarias a reflexionar sobre los posibles riesgos. |
| Actividad del ME subarrendada a una tercera parte |  |  | * Se debe recomendar a la persona beneficiaria que se centre en la actividad y se implique personalmente. * Antes de la recepción de la primera cuota debe estar firmado el contrato (incluyendo roles y responsabilidades) entre la persona beneficiaria, el Comité del Proyecto y la SN. |
| Accidente o lesión durante la ejecución de la actividad de ME |  |  | * La SN debe dejar meridianamente claro a las personas beneficiarias que la responsabilidad por cualquier accidente o contratiempo durante la ejecución de la actividad de ME es responsabilidad de la persona beneficiaria. La Cruz Roja no será responsable en ningún caso. |
| * En caso de dar las subvenciones para el ME en forma de subvención en efectivo mediante entregas | | | |
| Abusos o corrupción sobre las personas beneficiarias durante el monitoreo para aprobar la recepción de la segunda entrega |  |  | * Antes de la recepción de la primera entrega debe estar firmado el contrato (incluyendo roles y responsabilidades) entre la persona beneficiaria, el Comité del Proyecto/autoridades locales y la SN. * Crear un grupo de monitoreo por cada ubicación. * Sesión orientativa sobre las condiciones / requisitos técnicos para la aprobación. * Es preciso que el equipo triangule el monitoreo del uso de la primera entrega para limitar/controlar las relaciones de poder indeseadas y la aprobación incorrecta de la segunda entrega. * Establecer una actividad posterior al monitoreo después de la distribución de la segunda entrega. |
| Incumplimiento de las condiciones de la subvención en efectivo durante el monitoreo |  |  | * + Una vez se firme el acuerdo se pedirá a la persona beneficiaria que cumpla las condiciones incluidas (por ejemplo, construcción de un establo, conservación de recibos/facturas de gastos, etc.). |
| Después de recibir la primera entrega, se cierra el ME. No se puede localizar a la persona beneficiaria, no responde las llamadas o no desea continuar con el proyecto. |  |  | * Se realizará un estrecho monitoreo para evitar estos casos. * Igualmente, para evitarlos es necesario asegurarse de hacer un buen proceso de focalización (revisión y análisis de las solicitudes, planes de negocio, entrevistas...), así como realizar visitas presenciales para comprender mejor la realidad de la persona beneficiaria y del negocio. * Salvo que la retirada se realice por un motivo justificado, la persona beneficiaria no será considerada para una segunda vuelta. |
| Conflictos en la comunidad relacionados con el pago de las subvenciones |  |  | * Asegurarse de que todo el personal del departamento financiero está al corriente y de que los pagos se efectúan en plazo: los retrasos en el pago pueden incrementar la vulnerabilidad de los hogares destinatarios y provocar tensiones en la comunidad. |
| * En caso de que un ME esté gestionado por un grupo de personas beneficiarias | | | |
| Conflicto entre los miembros del grupo/Desintegración o separación del grupo |  |  | * Ofrecer orientaciones y soluciones a los problemas que se hayan dado entre los miembros del grupo a través del comité de CEA y de otros actores implicados. * Acudir a los estatutos del grupo para decidir qué actuaciones adoptar, aportar capacitación al comité de CEA y seguir ofreciendo tutoría y preparación. * Establecer un estrecho monitoreo y actuaciones de apoyo. * Formación en resolución de conflictos |
| Un miembro del grupo no está cumpliendo con su participación según el plan/los estatutos. |  |  | * Monitorear los incumplimientos, celebrar consultas con el grupo y acordar penalizaciones de acuerdo con los estatutos acordados y firmados. |
| Una de las personas beneficiarias abandona el grupo. |  |  | * Sustituirla por otra persona candidata en base a las puntuaciones y a los estatutos de gestión del grupo. |
| Riesgos corporativos (económicos, reputacionales y estratégicos) | | | |
| Riesgos de transparencia, fraude y corrupción |  |  | * Asegurarse de que las transacciones financieras se efectúan de manera segura. * Identificar cualquier posibilidad de fraude a gran escala * Identificar cualquier posible riesgo reputacional para la organización |
| Riesgos estratégicos para la Sociedad Nacional / el Movimiento |  |  | * Asegurarse de que los pasos del proyecto de ME cumplen las normativas nacionales * Compartir el diseño del proyecto con todas las partes implicadas * Armonizar los procedimientos de transferencia de efectivo y control de las ayudas en especie |
| Relación con otros actores |  |  | * Asegurarse de que las actividades de ME guardan coherencia con las de otros actores humanitarios (valor del efectivo transferido, mecanismo de entrega, focalización, formación, etc.) |
| **Otros** |  |  |  |

Adaptado de la Caja de Herramientas para programas de transferencias monetarias en Emergencias, FICR, marzo de 2016