

Cómo utilizar estándares de cumplimiento mínimos para promover inversiones en empresas sostenibles

GUÍA PRÁCTICA PARA EMPRENDEDORES

Noviembre 2019

Partnerships for
Forests



Resumen

Introducción _____	3
Gobierno corporativo _____	8
Gestión financiera _____	17
Gestión de riesgos _____	21
Referencias _____	28

introducción

Existe una creciente necesidad de involucrar a la comunidad empresarial en soluciones de negocios sostenibles y de alto impacto que ayuden a satisfacer las necesidades actuales. Por otra parte, hay una serie de actores públicos y privados, como inversores y donantes, dispuestos a apoyar estos modelos de negocios.

Un desafío común para tender un puente entre los emprendedores y los inversores de diferentes perfiles es el conjunto de controles y procesos de *due diligence* que deben llevarse a cabo antes de decidir una inversión, de manera de garantizar que las organizaciones que recibirán las inversiones cumplan con estándares de cumplimiento mínimos.

EL PRESENTE MATERIAL SE ELABORÓ CON EL OBJETIVO DE AYUDAR A UNA AMPLIA GAMA DE ESOS EMPRENDEDORES, DESDE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, COOPERATIVAS Y ASOCIACIONES RURALES O URBANAS HASTA *START-UPS* CREADAS POR ONGS, A TRANSITAR MEJOR LOS PROCESOS DE CUMPLIMIENTO QUE PUEDEN CONDUCIR A MAYORES OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN.



Desde la perspectiva de un inversor, gestionar adecuadamente aspectos como gobierno corporativo, financiero y de riesgo significa reducir la exposición al riesgo al invertir en el negocio, incluido el riesgo potencial para la reputación. Además, las últimas décadas han indicado una fuerte evolución del sector financiero hacia todo lo relativo a la sostenibilidad, con un número creciente de inversores que adhieren a marcos específicos referidos a cuestiones ambientales, sociales y de gobierno (ESG, por sus siglas en inglés) y los incorporan a sus procesos de toma de decisiones de inversión.

Desde el punto de vista empresarial, prepararse con anticipación para aprovechar las nuevas oportunidades de inversión es un esfuerzo que vale la pena. Como no existe un estándar uniforme en cuanto a los diferentes requisitos de los inversores, proponemos un estándar mínimo, que se basa en un análisis de una amplia variedad de inversores en el sector. Estas herramientas no constituyen una guía exhaustiva de los procesos de *due diligence*, y es importante tener en cuenta que cuanto más simple y pequeño sea el negocio, más simples deberán ser los requisitos, las políticas y los procesos.

Partnerships for Forests



Partnerships for Forests (P4F) es un programa quinquenal financiado por el Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID) y el Departamento de Negocios, Energía y Estrategia Industrial (BEIS) del Reino Unido. Opera en África Central, Occidental y Oriental, Asia Sudoriental y América Latina.

El objetivo del programa es acelerar los negocios capaces de promover el desarrollo sostenible a través de mejores prácticas de uso de la tierra, reducción de la deforestación o restauración forestal. Partnerships for Forests ofrece a las empresas apoyo financiero a medida en forma de inversión no retornable. El programa también brinda a las instituciones contempladas asistencia técnica especializada para el desarrollo de iniciativas comerciales. Al hacerlo, P4F se propone fortalecer el surgimiento de un nuevo paradigma de inversión, demostrando cómo los modelos comerciales sostenibles en entornos forestales pueden generar valor común para los inversores, el sector público y las comunidades locales.

Partnerships for Forests inició operaciones en América Latina en el año 2018 en Brasil y Colombia. Para finales de 2022, P4F ya cuenta con una cartera de 16 proyectos, divididos en áreas como ganadería sostenible y producción de soya, restauración forestal y productos forestales no madereros. Los proyectos califican para recibir apoyo luego de pasar por un proceso de selección muy riguroso que incluye la evaluación de su atractivo para la financiación en función de las expectativas de impacto de P4F, medida en hectáreas de bosque protegido o restaurado o de tierra bajo gestión mejorada, y el volumen de inversiones del sector privado que las iniciativas tienen el potencial de movilizar, medido en libras esterlinas.

P4F, como organismo de financiación con fondos públicos y subvenciones, debe solicitar requisitos específicos de diligencia. Entre el tipo de organizaciones que se han sujetado al procedimiento de due diligence de P4F se encuentran cooperativas rurales, *start-ups*, organizaciones no gubernamentales, y pequeñas y medianas empresas. Después de llevar a cabo un total de 15 procesos de diligencia entre 2018 y 2019, P4F pudo identificar obstáculos comunes en las propuestas.

Desafíos comunes que enfrentan los solicitantes al postularse para la financiación de P4F

P4F identificó tres amplias esferas en las que las organizaciones enfrentaron desafíos al informar sus estándares de cumplimiento: Gobierno corporativo, gestión financiera y gestión de riesgos.

DESAFÍOS COMUNES QUE ENFRENTAN LOS SOLICITANTES AL POSTULARSE PARA LA FINANCIACIÓN DE P4F

De las 14 organizaciones que han pasado por el proceso de *due diligence* de P4F...

11 de las compañías no presentó un registro de riesgos documentado y un plan de medidas de mitigación para los riesgos debido a la falta de una gestión de riesgos adecuada;

11 no pudo responder si capacitó o no a la fuerza laboral en materia de ética, políticas internas y procedimientos;

10 no pudo proporcionar una descripción de su política de integridad y gobierno;

10 tuvo problemas para demostrar la existencia de transparencia y mecanismos de denuncia de irregularidades, y un 20 % no presentó un Código de Conducta;

7 no tenía, o no presentó, una Política de Protección Infantil;

4 experimentó problemas para comunicar sus políticas de Gobierno Financiero;

3 no llevaba un registro claro de su facturación/ ingresos y sus gastos de los últimos tres años.



Nuestra experiencia ha demostrado que las organizaciones que presentaron propuestas para recibir nuestra subvención conocían o gestionaban intuitivamente la mayoría de los aspectos mencionados. Un buen ejemplo de esto es que las organizaciones tienden a saber cuáles son los principales riesgos para sus actividades, pero a menudo no logran crear procesos y procedimientos para reportarlos y gestionarlos.

Muchos de los desafíos que las organizaciones enfrentaron para superar esta etapa del proceso podrían haberse solucionado fácilmente mediante la elaboración de una serie de documentos internos transparentes, como un Código de Conducta. No obstante, un documento escrito no es suficiente para garantizar el cumplimiento, ya que la revisión constante y la capacitación de la fuerza laboral son pasos fundamentales en este proceso. Estos procedimientos han constituido desafíos para muchos de nuestros solicitantes.

Una sólida gestión financiera puede ser esencial para que un donador o inversor decida si se justifica o no invertir en su organización. Para las organizaciones en busca de financiación, estar en condiciones de demostrar capacidad de gestión financiera garantiza a los inversores o donantes que podrán administrar los recursos adecuadamente de acuerdo con una serie de reglas, a veces muy complejas, lo que hace que el retorno esperado del uso de los recursos financieros tenga mejores posibilidades de concreción.

Finalmente, contar con una estrategia de gestión de riesgos brinda pruebas claras de que la organización que presenta una solicitud de financiación, o que está siendo evaluada por un posible inversor, está preparada para enfrentar adecuadamente los riesgos que puedan surgir de sus actividades comerciales. La evaluación de riesgos y las medidas de mitigación apropiadas mejoran la transparencia y brindan garantías adicionales a los inversores.

Proceso de *due diligence* de *Partnerships for Forests*: un paso adelante para estimular las inversiones

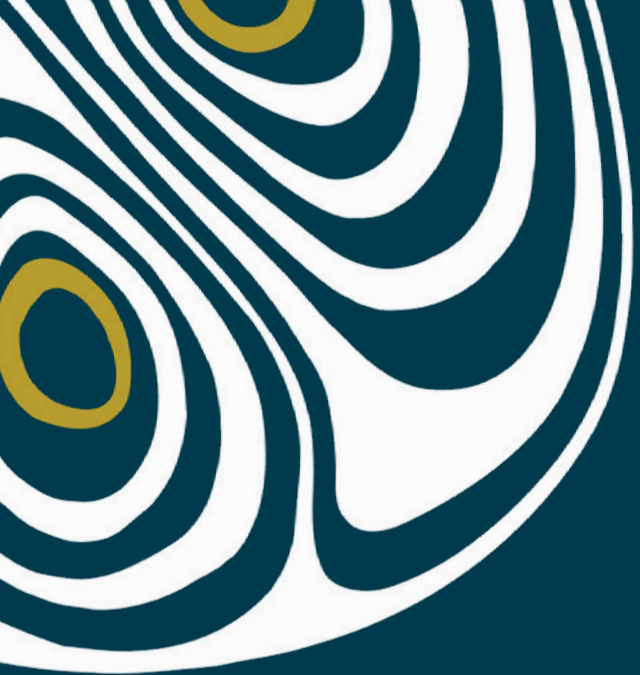
A nivel mundial, se ha verificado una percepción positiva sobre la contribución del proceso de *due diligence* de P4F para generar oportunidades de inversión en negocios sostenibles en el sector de uso de la tierra. Las cuatro empresas que pasaron por un proceso de expansión gracias a la intervención de P4F y lograron movilizar con éxito inversiones privadas coincidieron en que superar con éxito la etapa de *due diligence* fue un factor que contribuyó a la decisión del inversor.

Este fue el caso de *The Wild Bunch*, una empresa indonesia dedicada al mercado de las nueces de illipe, un tipo de nuez cosechada del árbol tengkawang, autóctono de los bosques de Indonesia. La nuez se puede transformar en mantequilla illipe, que al igual que la manteca de karité o de cacao, tiene propiedades que la hacen muy adecuada para la industria cosmética. El proyecto apoyado por P4F tenía como objetivo aumentar la demanda de mantequilla de illipe en el mercado y al mismo tiempo incrementar la producción para generar un flujo de ingresos a largo plazo para la conservación de muchas de las demás áreas de bosques naturales en Indonesia.

The Wild Bunch es una nueva compañía creada con el apoyo de P4F, cuyo objetivo es transformar la nuez de illipe en un negocio realmente sostenible. *The Wild Bunch* ya logró recaudar 500 mil libras esterlinas de inversión extra gracias al apoyo de P4F.

“En términos de inversión directa, el apoyo de P4F y del gobierno del Reino Unido a través del Departamento de Desarrollo Internacional (DFID) fue muy útil para demostrar a los demás la confianza que tienen en nosotros. El procedimiento de due diligence de P4F inspiró confianza en nosotros, aceleró otros procesos y aumentó el compromiso de los inversores con nosotros. Las etapas de due diligence de P4F por los que pasamos tuvieron un efecto beneficioso en nuestros procesos de movilización de inversiones, ya que los inversores utilizaron la documentación de P4F para complementar la propia”

- Dirk-Jan Oudshoorn,
fundador y director de *The Wild Bunch*



**Gobierno
corporativo**

¿Qué es el gobierno corporativo?

Todas las organizaciones están formadas por una combinación de los diferentes intereses de las personas que participan en ellas. Estos pueden ser internos, como los intereses del presidente, de la junta, de los directores, de los gerentes y del personal operativo, o bien externos, como los intereses de los inversionistas (accionistas, acreedores o prestamistas) o de los consumidores. Por último, una empresa verdaderamente sostenible también debe tener presente un interés más amplio y general: el de la sociedad.

El gobierno corporativo provee los mecanismos para armonizar los intereses de todas las partes involucradas en una empresa. Desde la perspectiva de un inversionista, un buen gobierno corporativo cumple una función de gestión de riesgos, lo que asegura, por ej., que la organización tenga una separación adecuada de deberes y procesos de rendición de cuentas.

EL CONCEPTO MODERNO DE GOBIERNO CORPORATIVO COMENZÓ CON EL OBJETIVO DE CONTROLAR LAS DECISIONES TOMADAS POR LOS GERENTES DE UNA COMPAÑÍA PARA PROTEGER LOS INTERESES DE SUS ACCIONISTAS. PARTIENDO DEL CONCEPTO ANTERIOR, LA PROTECCIÓN DE LOS INTERESES DE LA SOCIEDAD EN GENERAL SE HA VUELTO UNA TENDENCIA CADA VEZ MÁS FUERTE.

El término “gobierno corporativo” surgió a mediados de la década de 1970 en los Estados Unidos de América. El autor británico Sir Adrian Cadbury elaboró y publicó en 1991 en el Reino Unido el Informe Cadbury, un documento muy destacado sobre responsabilidad corporativa. Dicho documento establece cuatro principios de responsabilidad corporativa, como se muestra en la Figura 1.

Los cuatro principios del gobierno corporativo | Figura 1

TRANSPARENCIA

Como forma de brindar información precisa a inversores y otras partes interesadas, la transparencia en el gobierno corporativo demuestra la voluntad de poner a disposición información exhaustiva sobre la organización, incluidos los riesgos de sus negocios y su desempeño financiero, lo que genera confianza en su capacidad de gestión.

EQUIDAD

En el ámbito del gobierno corporativo, equidad significa tratar a todas las partes por igual, incluida la comunidad, los colaboradores y los clientes. Para los inversores, involucra tratarlos de la misma manera, independientemente del valor de sus participaciones. Como resultado, la organización estará preparada para gestionar con justicia los diferentes intereses de las partes.

RENDICIÓN DE CUENTAS

Rendir cuentas significa asumir responsabilidad por los negocios y las actividades de la empresa. Implica mostrar de qué manera la organización maneja los riesgos del negocio, cómo los reporta, gestiona y responde a ellos. La predisposición a rendir cuentas por sus propias acciones es una firme señal de madurez que brinda seguridad a todas las partes interesadas.

RESPONSABILIDAD

Este concepto refleja la necesidad de que los actos y las decisiones de la junta directiva y los gerentes asuman una actitud responsable. Ello conlleva actuar en el mejor interés de la empresa, con base en un conocimiento profundo de ella y de su negocio y una supervisión eficaz de la gestión de la empresa.

Mejores prácticas para establecer una Política de Gobierno Corporativo en su empresa

PLANIFICAR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Una estructura organizativa sólida permite a las personas comprender de manera eficaz a quién reportan y quién es responsable por cada tarea. Esto fomenta no solo un aumento en la eficiencia de las actividades de la empresa, sino también la rendición de cuentas por los resultados. La mejor estructura para su organización dependerá de sus características, la extensión de la cadena de toma de decisiones y el tipo de actividad que lleve a cabo.

Aquí proponemos una serie de seis preguntas que pueden ayudarlo/a a diseñar la mejor estructura organizativa para su empresa.

FORMALIZAR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La incertidumbre acerca de los roles y las responsabilidades en su organización no solo aumenta la posibilidad de conflictos internos, sino que también reduce la eficiencia del trabajo cotidiano.

Construir su organigrama ayudará a dar transparencia y a comunicar mejor la estructura de su organización. Existen varias herramientas y aplicaciones online para diseñar su organigrama, pero un lápiz y un papel también son un excelente punto de partida.

Seis preguntas que lo/a ayudarán a entender la estructura de su organización | Figura 2

EN SU ORGANIZACIÓN:

¿CÓMO SE DIVIDE EL TRABAJO?

¿Qué tan especializados deben ser sus empleados para que su empresa pueda desarrollar sus actividades? La especialización puede aumentar la calidad y la eficacia del trabajo, pero una especialización excesiva también puede resultar en la falta de una visión más amplia y estratégica del negocio en su conjunto.

¿CÓMO SE CENTRALIZA LA TOMA DE DECISIONES?

El nivel de centralización expresa la manera en que las decisiones se concentran en personas específicas dentro de la estructura de la organización. A mayor centralización, más concentrado será el proceso de toma de decisiones.

¿CUÁL ES SU CADENA DE MANDO?

La cadena de mando es la línea que conecta a los actores del nivel jerárquico más alto de su organización con el más bajo. La cantidad de vinculaciones refleja la distancia entre el nivel superior de su organización y la rutina diaria del negocio.

¿CÓMO ES EL ALCANCE DE CONTROL?

El alcance del control se define por la cantidad de subordinados que un superior puede conducir de manera efectiva y eficiente. Un alcance de control acotado tiene menos subordinados por superior; un alcance más amplio implica un mayor número de subordinados.

¿CUÁL ES LA NECESIDAD DE FORMALIZAR EL TRABAJO?

Comprender cuál es la necesidad de formalizar el trabajo es esencial para constatar con claridad el nivel necesario de burocracia para tomar decisiones y comunicarlas a los miembros del equipo. Dicho de otra manera, el nivel de formalización muestra el nivel en que debe formalizarse el trabajo de los empleados. Esto define en qué medida el trabajo de los empleados sigue normas y regulaciones específicas.

¿CUÁL ES EL NIVEL DE DEPARTAMENTALIZACIÓN?

El grado de "departamentalización" ilustra cómo operan entre sí los distintos departamentos de su organización. Las estructuras rígidas indican mayor autonomía e independencia; las más flexibles sugieren comunicación y colaboración constantes.

Tres tipos de estructura organizativa pueden adaptarse a su organización:

Estructura funcional, estructura matricial y estructura por proyectos.

UNA VEZ QUE LOS NIVELES SUPERIOR E INFERIOR DE SU CADENA DE TOMA DE DECISIONES APRUEBEN ESTA ESTRUCTURA, ASEGÚRESE DE COMPARTIRLA CON TODO EL EQUIPO Y DE MANTENERLA AL ALCANCE DE TODOS.

Estructura funcional

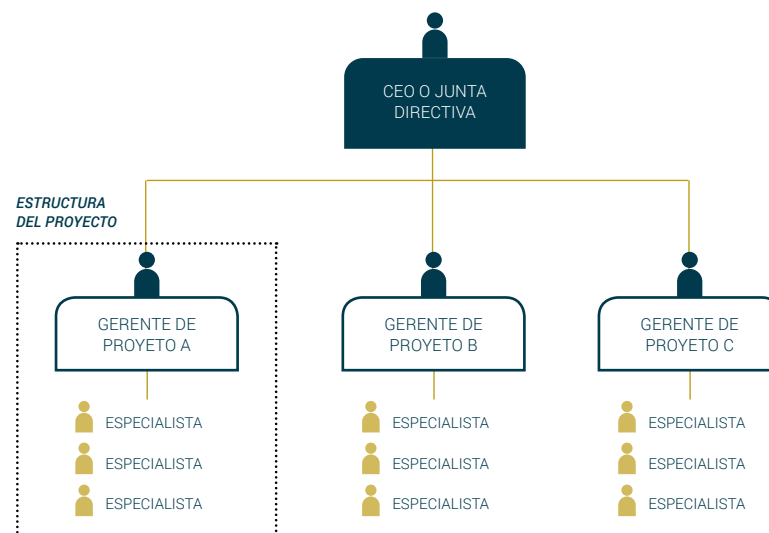
La estructura funcional es la más utilizada. Se caracteriza por una orientación vertical, donde los directores o la junta directiva se encuentran en la parte superior y los empleados en la parte inferior, divididos en departamentos. La estructura funcional se usa cuando los departamentos trabajan independientemente uno del otro y no tienen necesidad de comunicación frecuente, con cadenas de mando separadas que convergen hacia arriba al nivel ejecutivo (Figura 3).



| Figura 3

Estructura por proyectos

La estructura por proyectos se adapta a las organizaciones cuya actividad se centra en el desarrollo de proyectos, que constituyen un esfuerzo temporal dirigido a crear un producto, servicio o resultado único. En una estructura por proyectos, el rol del gerente de proyecto es fundamental. El gerente de proyecto debe estructurar sus equipos en función de las capacidades técnicas necesarias para lograr los objetivos de la iniciativa. Al final del proyecto, la estructura se desintegra y el equipo se reorganiza para un nuevo proyecto.

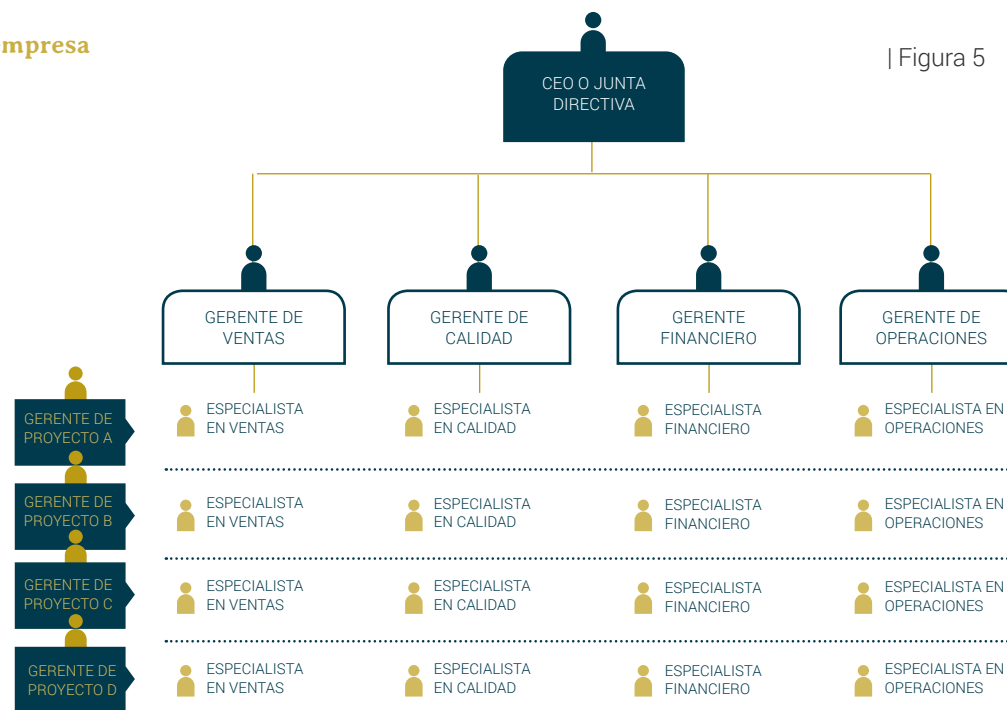


| Figura 4

Estructura matricial

Una estructura organizativa matricial es la combinación de la estructura funcional y la estructura por proyectos. En esta situación, hay dos orientaciones de mando diferentes: una vertical y otra horizontal. Eso significa que habrá gerentes funcionales y gerentes de proyecto que deberán mantener un diálogo estrecho y constante que permita priorizar las actividades.

Antes de definir qué estructura se adapta mejor a su organización, tenga en cuenta la cadena de mando entre los departamentos y los empleados, cómo se divide el trabajo entre los departamentos y sectores, la existencia de actividades comunes y su posible agrupación, el grado de control de los niveles superiores de la estructura y la calidad de la formalización de sus actividades en términos de roles y procesos.



MONITOREAR Y ACTUALIZAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Establezca puntos de control para comprobar si su estructura organizativa apoya efectivamente la estrategia comercial. Use las mismas seis preguntas presentadas en la Figura 2 (Seis preguntas que lo/a ayudarán a entender la estructura de su organización) para prepararse para las actualizaciones. Existen otras oportunidades en las cuales una actualización de la estructura organizativa podría ser necesaria.

Cuando hay un cambio en la estrategia del negocio: Como ya mencionamos, la estructura organizativa debe apoyar la estrategia del negocio y no generarle obstáculos. Si se lleva a cabo una nueva planificación de la estrategia comercial, es un buen momento para consultar con los líderes de equipo y discutir la estructura organizativa.

Cuando la organización se expande: La estrategia se verá afectada cuando la organización se expanda o aumente de escala. El aumento de escala significa que la organización está lo suficientemente madura para incrementar su capacidad comercial y afrontar demandas más complejas y más grandes. Esto conducirá a un cambio en el funcionamiento de la organización.

Cuando la organización asume un desafío: Al asumir un proyecto desafiante, su organización tendrá que adaptarse para poder realizar y dar prioridad a tareas específicas. Si es necesario, se deben establecer nuevos roles y responsabilidades, lo que afectará la estructura organizacional.



Políticas internas

Las políticas internas reflejan la misión, la visión y los valores de su organización. Constituyen las fronteras morales bajo las que opera su compañía. Se trata de una parte esencial de su gobierno corporativo: sin políticas internas bien establecidas, es posible que no pueda comunicar en forma adecuada, tanto interna como externamente, cuáles son las normas que guían sus actividades..

EL PRIMER PASO HACIA EL DESARROLLO DE POLÍTICAS INTERNAS ES COMPRENDER LOS ROLES Y LAS RESPONSABILIDADES SUBYACENTES. EN OTRAS PALABRAS, QUIÉN SERÁ RESPONSABLE POR DESARROLLAR, IMPLEMENTAR, MONITOREAR Y HACER CUMPLIR ESTAS REGLAS EN TODA LA ORGANIZACIÓN.

Misión, visión y valores: ¿Qué quiere ser cuando sea grande?

En una organización madura, la misión, la visión y los valores son la brújula ética que guía su propio desarrollo.

La misión se ocupa de la demanda que la compañía está satisfaciendo, el problema que trata de solucionar y cuál es su rol para la sociedad.

La visión refleja la ambición de la organización. Dónde quiere estar en el futuro y en qué quiere convertirse a mediano y largo plazo.

Por último, los valores constituyen la base ética sobre la cual la organización desarrolla su negocio. Refleja la fuerza de la integridad moral de la organización.

Establecer estos aspectos centrales y compartirlos con todos los interesados facilitará la toma de decisiones y la elaboración de políticas internas a futuro.

Hay dos errores comunes que las organizaciones pueden cometer al establecer su misión, visión y valores. El primero es definir misiones y visiones inalcanzables. El segundo es no aplicar el ejercicio en forma práctica, limitándose a colocar palabras o frases inspiradoras en la pared sin involucrar a toda la organización en la puesta en práctica de lo que realmente significan.



Analizar el negocio

EXISTE UN CONJUNTO DE NORMAS QUE PUEDEN DESARROLLARSE INTERNAMENTE, COMO POLÍTICAS PARA PREVENIR LA CORRUPCIÓN, LOS CONFLICTOS DE INTERESES Y LA DISCRIMINACIÓN, ENTRE OTRAS. NUESTRA RECOMENDACIÓN ES COMENZAR POR UN ANÁLISIS. LOS SIGUIENTES SON PUNTOS SUGERIDOS A EVALUAR, TENIENDO EN CUENTA EL CONTEXTO DE SU NEGOCIO, LA NECESIDAD DE DESARROLLAR O ACTUALIZAR UNA POLÍTICA.

Valores

Los valores de su organización son el núcleo moral que da sustento a su forma de hacer negocios. ¿Cómo se reflejan los valores en las prácticas de sus empleados y en el ambiente interno? ¿Sus valores tienen en cuenta los intereses de los actores externos, la sociedad y el medio ambiente?

Su Código de Ética o Código de Conducta reflejará esos valores, ofreciendo un claro mensaje a empleados, accionistas, clientes y la sociedad en general de que sus prácticas se guían por estas reglas.

Adecuación a la ley

Analice su compañía con una mirada crítica para comprobar si:

- 1 La empresa está debidamente registrada y autorizada por una autoridad competente para operar en su jurisdicción;
- 2 Posee documentación fiscal oficial que corrobore el correcto cumplimiento de sus obligaciones impositivas; si organización califica para una exención fiscal, deberá tener a disposición constancia de ello;
- 3 Los permisos de la autoridad ambiental oficial están vigentes y disponibles;
- 4 Las pólizas de seguro exigidas por la ley se encuentran vigentes;
- 5 El contrato constitutivo, el estatuto y demás documentación societaria de naturaleza similar se encuentran debidamente registrados y disponibles para consulta;
- 6 Los empleados están registrados formalmente y los contratos de trabajo observan las leyes laborales de su país;
- 7 En caso de trabajar con comunidades tradicionales o indígenas, si cuenta con evidencia de haber llevado a cabo un proceso de consentimiento libre, previo e informado (CLPI), debidamente firmado por las autoridades oficiales y de las comunidades.

Sus políticas internas deben concordar con la forma de operar del negocio. Con el fin de asegurar el estricto cumplimiento de las normas y los reglamentos de su país, resulta clave contar con procesos internos formales en ese sentido.

DEDIQUE TIEMPO A REALIZAR UN ANÁLISIS EXHAUSTIVO PARA VERIFICAR SI EXISTEN PROCESOS EN SU RUTINA COMERCIAL QUE PLANTEEN RIESGOS PARA SU NEGOCIO SI NO ESTUVIERAN CUBIERTOS POR LAS POLÍTICAS INTERNAS.

Formalizar políticas internas

La organización deberá elaborar un documento interno que cubra todas las políticas necesarias. Cuanto más compleja sea la organización en términos de estructuras corporativas y servicios ofrecidos, más detallada deberá ser esta serie de políticas.

Un único documento interno con un párrafo que cubra los aspectos formales básicos es suficiente para comenzar. Piense en su público interno y en el posible público externo de dicho documento al momento de elaborarlo. Existen varias metodologías y formatos disponibles en el mercado que pueden ayudar a elaborar estos documentos. Independientemente del que elija, es importante que refleje la misión, la visión y los valores de la organización.

La Figura 6 muestra un ejemplo basado en el marco de políticas de P4F

Directrices o procedimientos operativos estándar

Las directrices o SOPs por sus siglas en inglés son un registro de buenas prácticas desarrolladas por la compañía para compartir conocimientos acerca de los procedimientos clave del negocio. Un ejemplo podría ser un Manual del Empleado que establezca las normas sobre jornada de trabajo, derechos y deberes y convivencia en el entorno laboral. También pueden describir un procedimiento financiero en detalle, con un diagrama de flujo de las actividades, o bien pueden presentar directrices para el uso de la infraestructura de la empresa.

El cumplimiento de las políticas, los procedimientos y las directrices es obligatorio, e infringirlos es causal de acción disciplinaria inmediata, en función de la gravedad de la violación. Se pueden crear nuevas políticas, procedimientos y directrices, de acuerdo con las necesidades de la organización. Las actualizaciones de las políticas internas de la empresa deben ocurrir periódicamente, en puntos de revisión predeterminados. En la siguiente sección se presenta más información acerca del monitoreo y la verificación de las políticas internas.

Marco de Políticas Internas de Partnerships for Forests | Figura 6



resumen
introducción
Gobierno corporativo
Gestión financiera
Gestión de riesgos
referencias

Monitorear las políticas internas

El proceso de monitoreo de las políticas internas implica asegurarse de que su equipo conozca todas las normas y pueda revisarlas cuando sea necesario. Algunos momentos pueden servir como puntos de control.

Entre ellos, podemos citar:

Cuando se infringe una norma: Si se infringió la norma, es importante observar si el hecho pudiera haberse evitado mediante mejoras en las políticas. Comprobar si las normas pudieran mejorarse o si el monitoreo debiera ser más riguroso.

Cuando hay un cambio en la estrategia: Siempre que lleve a cabo una revisión de su plan de negocios o de la estrategia general del negocio, es conveniente revisar las políticas internas y ver si todo sigue igual, o si los cambios desencadenarán el proceso de elaboración de una nueva política interna.

Cuando hay un cambio en las leyes: Los cambios en las leyes que regulan el negocio pueden derivar en la necesidad de actualizar las políticas internas.

Estándares ambientales, sociales y de gobierno (ESG, por sus siglas en inglés)

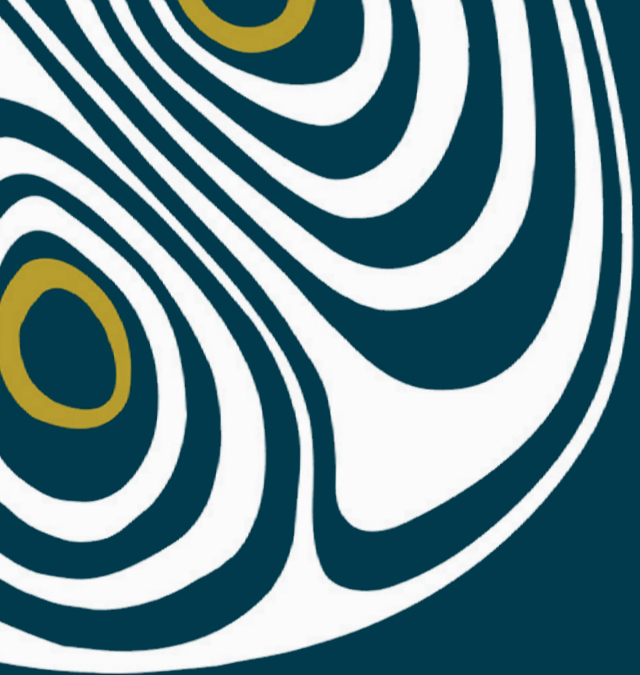
Los inversores están cada vez más preocupados por los impactos ambientales, sociales y de gobierno de las empresas en las que pretenden invertir, ya sean positivos o negativos. Esta es una tendencia que tiende a aumentar, y dominar este concepto otorgará ventajas comparativas a su negocio.

La comunidad inversionista utiliza los criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo, resumidos en un sistema llamado ESG, para medir la sostenibilidad y el impacto ético de una empresa o negocio.

Algunos ejemplos de los aspectos ambientales del negocio que un sistema ESG puede ayudar a identificar son el impacto de su empresa sobre el uso y la disponibilidad del agua, la contaminación causada por pesticidas o el impacto en las cuencas hidrográficas y si su actividad ayuda a proteger la biodiversidad y los ecosistemas o tiene efectos positivos o negativos sobre el cambio climático.

Existen varias herramientas y marcos disponibles para elaborar un sistema ESG. Identifique el que mejor se adapte a su situación y busque apoyo de consultoría si fuera necesario.





Gestión financiera

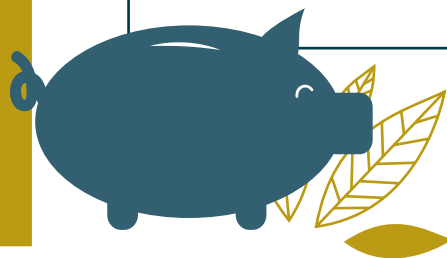
¿Qué es la gestión financiera?

La gestión financiera es el proceso de planificación, organización, control y asignación de roles y responsabilidades a las personas en relación con las finanzas de su empresa. Constituye un aspecto esencial de la estructura organizativa de cualquier organización y establece los principios bajo los cuales una empresa gestiona sus presupuestos, ingresos, costos y financiamiento. Son varios los aspectos que influyen en la forma en que una empresa realiza la gestión financiera, como la capacidad y el conocimiento del equipo y la complejidad del negocio y del sector.

La gestión financiera descansa sobre dos pilares fundamentales. El primero se relaciona con la contabilidad, que se centra en las mejores prácticas de registro contable y presentación de informes. El otro es el administrativo y se refiere a las reglas para gestionar los recursos de la organización.

¿Estamos ganando dinero?

No es de extrañar que las organizaciones no tengan un control adecuado sobre sus ingresos. Peor aún: a veces, las empresas ni siquiera saben cuáles son sus costos ni el margen de ganancia del producto que venden o los servicios que prestan. Tener dicha información disponible posibilitará diseñar estrategias comerciales acertadas con perspectivas a largo plazo. Si cree que su organización no está capacitada para entender cabalmente estos aspectos financieros del negocio, considere contactar a consultores que lo/a ayuden a resolver este tema lo antes posible.



Cómo construir una política de gestión financiera

Comience con las siguientes preguntas clave:

¿QUÉ TAN CLARA ES LA DIVISIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES DENTRO DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE SU COMPAÑÍA?

¿Quién puede adquirir un bien o servicio? ¿Quién analiza las propuestas para la compra de bienes o servicios? ¿Quién aprueba los pagos? ¿Existen umbrales de aprobación en función del valor de los pagos? ¿Cuál es el proceso interno para cada nivel?

¿DE QUÉ MANERA PREVIENE EL FRAUDE Y LA CORRUPCIÓN?

Contar con una política de gestión financiera sólida, con un procedimiento de contratación y una división de roles claros reduce las posibilidades de fraude y corrupción dentro de su empresa.

¿SU COMPAÑÍA CUENTA CON UNA POLÍTICA DE COMPRAS ADECUADA?

¿Su empresa estimula la competencia al contratar servicios o comprar bienes? ¿El proceso permite que los proveedores compitan de manera equitativa? Esto es esencial para garantizar la igualdad, la transparencia y la rendición de cuentas. Además, ayudará a su compañía a maximizar la rentabilidad, equilibrando la calidad y el costo para sacar el mayor provecho de los recursos. ¿Cómo mitigar los intereses internos/particulares para influir en la toma de decisiones financieras?

¿CÓMO MANEJA SU FLUJO DE CAJA?

El monitoreo, el análisis y la optimización de los recursos son grandes indicadores de la salud financiera de una organización. Si gasta más de lo que gana, usted (y sus inversionistas) podrían estar en problemas.

Informes financieros

¿Su metodología de gestión financiera proporciona seguridad a donantes, inversionistas y accionistas?

¿De qué manera comunica la información sobre la situación financiera de su organización a sus accionistas? ¿Sus estados financieros son completamente transparentes? ¿Cómo transmite a las partes interesadas las inquietudes sobre las perspectivas financieras a largo plazo de la organización? El nivel de transparencia sobre la gestión financiera de su organización se vincula con la estructura de los informes financieros.

Los informes financieros o estados contables son los documentos que reflejan los cambios ocurridos en las finanzas de la compañía durante un período determinado. Su principal objetivo es comunicar la posición financiera de una empresa a las partes interesadas, y así ayudarlas a tomar sus decisiones financieras. Los informes financieros incluyen balances, estados de resultados y estados de flujo de efectivo. Algunos donantes e inversionistas exigen que los estados contables sean auditados por una entidad externa.

Mejores prácticas para la elaboración de informes financieros:

- Comience por el programa de gestión: ¿Con qué frecuencia se presentarán los informes financieros a los niveles superiores, por ejemplo, los directores o la junta? ¿Cómo se realizará el informe y quién será responsable por hacerlo?
- Elabore una política de informes financieros, con una serie de documentos que guíen a su organización por los procesos y procedimientos de gestión de las finanzas internas.
- Defina roles y responsabilidades claras con respecto a los pagos que se realicen en nombre de la organización (por ej., umbrales de aprobación), y asegúrese de que esa información esté claramente documentada en la política de gestión financiera.
- Publicación de resultados financieros: de ser posible, dé a conocer esta información y compártala con todos los accionistas y demás partes interesadas. La divulgación pública aumenta las posibilidades de que una empresa atraiga inversiones.
- Tenga siempre presente la regla de oro de la transparencia en sus informes financieros.
- Encontrará en el mercado una gran cantidad de programas informáticos financieros y contables, pero si su organización no puede hacer uso de ellos, establezca sus procedimientos contables con un formato de directrices que expliquen cómo funciona su contabilidad. Ese será un gran comienzo.



Auditoría financiera

La auditoría es un proceso que consiste en controlar los gastos y los ingresos y realizar verificaciones cruzadas para garantizar la precisión y el cumplimiento de las normas y los reglamentos internos vigentes, así como las leyes externas. Es el proceso que asegura si el informe financiero de su empresa es exacto y refleja su situación financiera.

Las mejores prácticas señalan la necesidad de que las organizaciones pasen por auditorías internas y externas. A veces sucede que los donantes e inversionistas ponen como requisito que las finanzas de la compañía sean certificadas por un auditor externo. Opcionalmente, también es posible que ellos mismos realicen la auditoría.

La auditoría interna examina los aspectos relacionados con las prácticas comerciales de la empresa y los riesgos inherentes a las mismas. Se realiza durante todo el año y se centra en responder preguntas como estas: ¿La organización cumple totalmente con la ley? ¿Los recursos económicos se asignan de manera efectiva? ¿Las inversiones generan ingresos y utilidades? ¿Existen posibilidades de gestionar mejor las finanzas? ¿Hay formas de mejorar la eficiencia y los controles de transparencia?

Los auditores externos analizan los registros financieros y emiten su opinión sobre los estados contables de la compañía. El hecho de que los informes y la documentación financiera sean auditados por una entidad externa muestra a donantes e inversores que su compañía se preocupa por sus finanzas y cumple con la legislación aplicable.

Monitoreo y control de la gestión financiera

Habrán momentos en que su organización tendrá que evaluar su gestión financiera para revisar las estrategias y sugerir cambios.

SI EL EQUIPO ENCUENTRA UNA INFRACCIÓN EN LA POLÍTICA ANTICORRUPCIÓN O UN USO INDEBIDO DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

Si eso ocurre, es importante ser lo más transparente posible con los accionistas, inversionistas o donantes, para demostrar que la organización está comprometida con sus valores. Además, brindará la oportunidad para que los responsables por las finanzas tomen las decisiones necesarias cuanto antes. Como esto es un riesgo, es importante contar con una estrategia de mitigación que reduzca la exposición a potenciales daños. Exploraremos este aspecto más a fondo en nuestro capítulo sobre gestión de riesgos.

SI LA ORGANIZACIÓN SE EXPANDE

Si la compañía está creciendo y volviéndose más compleja en términos de tamaño y actividades, puede ser un buen momento para revisar cómo está estructurada la gestión financiera. Eso podría incluir la necesidad de actualizar la forma en la que su empresa maneja su contabilidad y también sus estados contables.

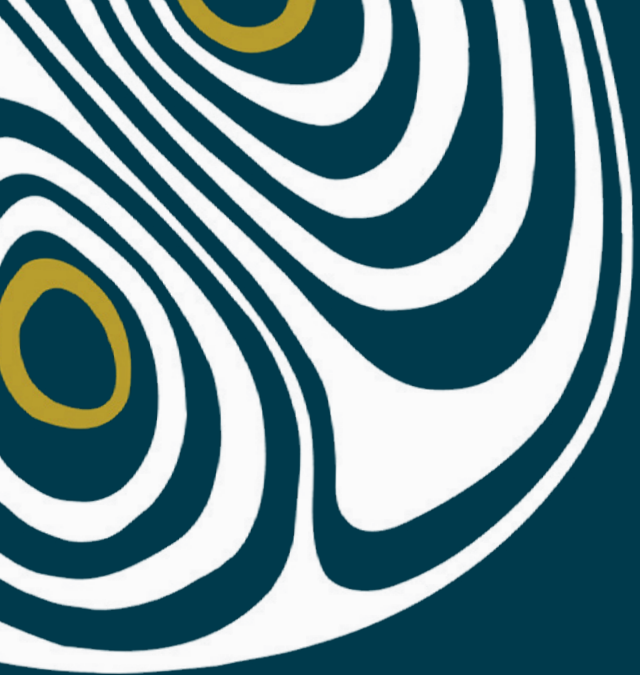
SI SE PRODUCE UN CAMBIO EN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Si la estructura de la organización cambia, también pueden producirse cambios en la cadena de mando y en los procesos de aprobación internos. Asegúrese de que cualquier cambio en la estructura organizacional no comprometa ni la eficiencia ni la transparencia de la gestión financiera

Gestión de activos

Mantenga un registro y gestione responsablemente los activos de su empresa. Recuerde: los activos tienen valor.

- Clasifique los activos. ¿Son bienes durables? ¿Incluyen insumos para el proceso de producción?
- Piense en cómo calcula el valor de sus activos y anticipe su depreciación;
- Sepa cómo almacenar adecuadamente sus activos y cuánto le costará hacerlo;
- Establezca una política de contrataciones para la compra de nuevos activos;
- Defina roles y responsabilidades para quienes administrarán los activos;
- Desarrolle una política para vender activos;
- Utilice herramientas de gestión para realizar un seguimiento de los activos y su depreciación; tales herramientas pueden ser tan sencillas como una planilla de cálculo.



**Gestión
de riesgos**

¿Qué son los riesgos y qué es la gestión del riesgo?

Aunque existen interpretaciones que difieren ligeramente en cuanto a la definición de “riesgo” en el área de gestión de proyectos, el concepto tiende a convergir en un consenso. De acuerdo con la definición de Project Management Institute (PMI), un riesgo es “un suceso o condición incierta que, si ocurre, puede afectar positiva o negativamente los objetivos de un proyecto”.

La metodología de gestión de proyectos PRINCE2 lo define como “un hecho o serie de hechos inciertos que, de suceder, afectarán el logro de los objetivos”.

Todas las organizaciones deben ser conscientes de los riesgos que su negocio implica y estar preparadas para enfrentarlos por medio de estrategias efectivas. Cuál es la mejor estructura para gestionar los riesgos depende de cada organización y de una serie de factores, como la extensión de la cadena de decisión y el tipo de actividad.

Una gestión adecuada de los riesgos y las medidas de respuesta demuestra que la organización tiene un enfoque maduro con respecto a su negocio, al tiempo que brinda transparencia a todos los involucrados y aumenta las posibilidades de alcanzar los objetivos.



Diferencias en la madurez de la gestión de riesgos | Figura 7

	Estructura	Resultados
Gestión de riesgo inmadura	<ul style="list-style-type: none"> • Informal • Responsabilidades difusas • Procesos poco claros • Sin monitoreo • Sin mitigación • Abordaje de contingencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuertes gastos inesperados • Fracaso de proyectos • Demoras en procesos internos y externos • Mala imagen externa • Pérdida de valor de mercado • Bancarrota
Gestión de riesgo ineficaz	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los procesos formalizados • Responsabilidades claras • Todos los procesos de decisión mapeados • Todos los riesgos monitoreados cuantitativa y cualitativamente • Todos los riesgos con estrategias de mitigación 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos costos • Grado de detalle excesivo • Monitoreo de riesgos irrelevantes • Gestión confusa y complicada • Medidas sin aplicación práctica
Gestión de riesgo óptima	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos necesarios formalizados • Responsabilidades claras • Procesos claros • Riesgos calificados monitoreados • Estrategias de mitigación para riesgos calificados • Contingencias solo para riesgos incontrolables 	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro de costos • Gran precisión • Coherencia con el negocio • Procesos manejables • Riesgos adecuadamente abordados

¿Cómo diseñar una estrategia de gestión de riesgos?

La organización puede adoptar una serie de medidas prácticas para desarrollar una estrategia de gestión de riesgos. De acuerdo con lo establecido por el PMI, la gestión de riesgos se define como el proceso de *identificar, analizar y responder a los riesgos*.

Planificación de la gestión de riesgos

El primer paso para establecer una estrategia de gestión de riesgos es la planificación. Aquí, la organización debe responder preguntas como “¿quién será el funcionario responsable por la estrategia de gestión de riesgos?”, o “¿quién se encargará de registrar los riesgos identificados y dónde los registrará?”. El principal resultado de la planificación es la definición de roles y responsabilidades claras para los procesos de gestión de riesgos.

PREGUNTAS IMPORTANTES A RESPONDER EN LA PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

EJEMPLOS DE RESPUESTAS

¿QUIÉN CONTROLARÁ LOS RIESGOS?

Los funcionarios del proyecto monitorearán los riesgos individualmente y el gerente senior los revisará en las reuniones mensuales

¿QUIÉN PUEDE REGISTRAR RIESGOS?

Los funcionarios del proyecto registrarán los riesgos en el sistema, luego de la revisión del gerente senior

¿QUÉ EVALUACIÓN DEBEMOS AGREGAR EN EL REGISTRO DE RIESGOS?

Todos los riesgos registrados deberán incluir una clasificación de impacto y su probabilidad de ocurrencia.

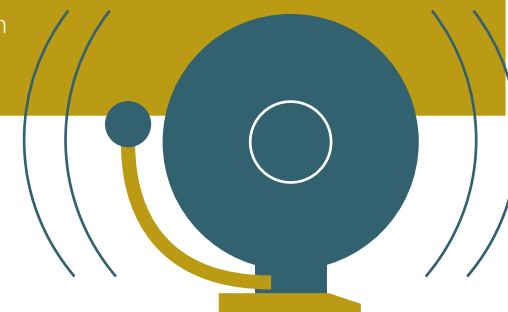
Identificación de riesgos

Dado que solo pueden gestionarse los riesgos identificados, esta tarea constituye la parte más decisiva de la gestión. Una buena forma de identificar los riesgos es pensar en todos los escenarios posibles. Propiciar una reunión del equipo que participa en la gestión de riesgos y organizar una sesión de brainstorming o “tormenta de ideas” ayudará a organizar una lista de riesgos que de otro modo no serían fácilmente identificables.

Una tormenta peligrosa

La tormenta de ideas es una técnica común y ampliamente utilizada para obtener soluciones e ideas que ayudan a resolver problemas específicos. En un primer momento, esta técnica tiene por objetivo la cantidad y no la calidad, al tiempo que intenta obtener el máximo número posible de ideas potenciales y ayudar a que la creatividad fluya para identificar las posibilidades en situaciones específicas.

El principal requisito para una buena tormenta de ideas es aplazar los juicios de valor. Al realizar un *brainstorming* sobre riesgos, evite expresar algo acerca de los riesgos mencionados que pueda desanimar a los miembros a proponer nuevas ideas.



Asigne nombres a sus riesgos

Describa los posibles incidentes que puedan afectar las actividades y los resultados de la empresa. Una buena descripción del riesgo es fundamental para definir las fronteras del riesgo propiamente dicho, arrojando luz sobre el suceso que se está identificando.

La siguiente figura (Figura 8) muestra ejemplos de categorías de riesgos basadas en el Marco de Gestión de Riesgos de P4F.

La categorización de los riesgos resultará en un buen reflejo de los riesgos vinculados a su negocio. Este será un buen indicador de dónde es necesario mejorar la iniciativa y dónde hay menor exposición a los riesgos.

Todos los riesgos identificados deben guardarse en un registro de riesgos. El formato del registro de riesgos puede variar. Se puede utilizar desde una planilla de cálculo hasta bases de datos muy complejas, dependiendo de las necesidades específicas y de la madurez de la gestión de riesgos en la organización. El registro de riesgos es un documento que los auditores y/o analistas de due diligence siempre desean examinar. Cuando los riesgos ya estén identificados y categorizados, el siguiente paso será analizar los riesgos, evaluándolos y priorizándolos.

Marco de Gestión de Riesgos de P4F | Figura 8

RIESGO DE CONTEXTO	Riesgos externos que pueden originarse en cambios en el contexto político y económico en el que el negocio se inserta.
RIESGO DE EJECUCIÓN	Eventos potenciales que pueden afectar la capacidad de la organización para generar resultados con la calidad y en el plazo esperados.
RIESGO FIDUCIARIO	Riesgos que pueden producirse debido a un cambio en la capacidad de la organización para cumplir con sus compromisos financieros y fiduciarios.
RIESGO OPERACIONAL	Riesgos que provienen de las actividades diarias y afectan de manera directa los procesos operativos de la empresa.
RIESGO DE REPUTACIÓN	Riesgos que pueden afectar la reputación de la organización, sus clientes o cualquier parte directamente relacionada con el negocio.
RIESGO DE SALVAGUARDIA	Riesgo de que una medida de salvaguardia (como observar la legislación laboral) sea ineficiente para evitar otros riesgos (e.g., accidentes laborales).

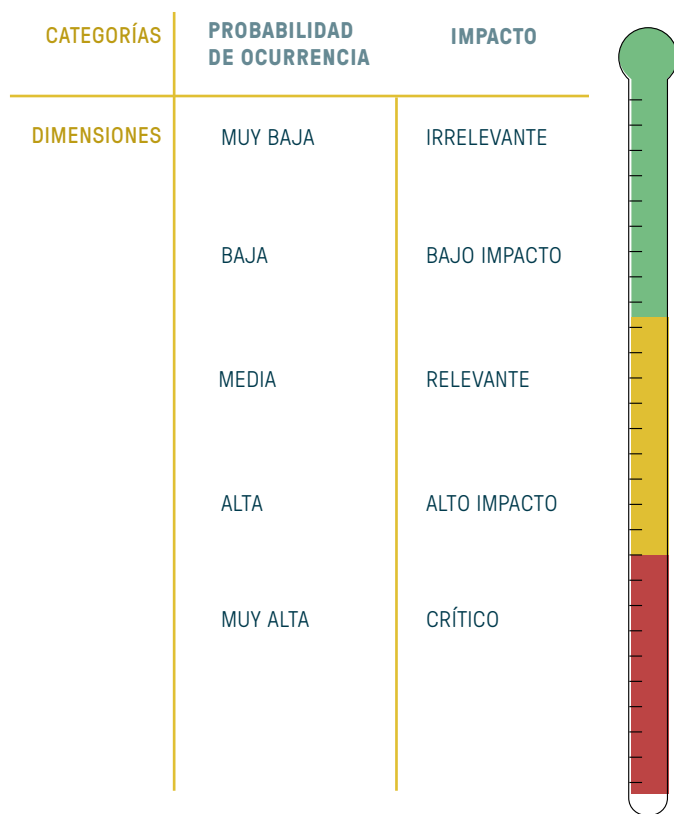


Análisis de riesgos

El proceso de análisis de riesgos es el momento donde se definen las dos principales dimensiones de los riesgos identificados: su probabilidad de ocurrencia y el impacto, de materializarse el riesgo.

Ejemplo de cómo realizar su análisis de riesgos:

Dimensiones y categorías de riesgos | Figura 9



Clasificación cualitativa de los riesgos | Figura 10

Una vez definida la calificación, el siguiente paso es incorporar los riesgos a una matriz que incluya ambas dimensiones. Esto brindará una indicación inicial de la importancia de los riesgos identificados.

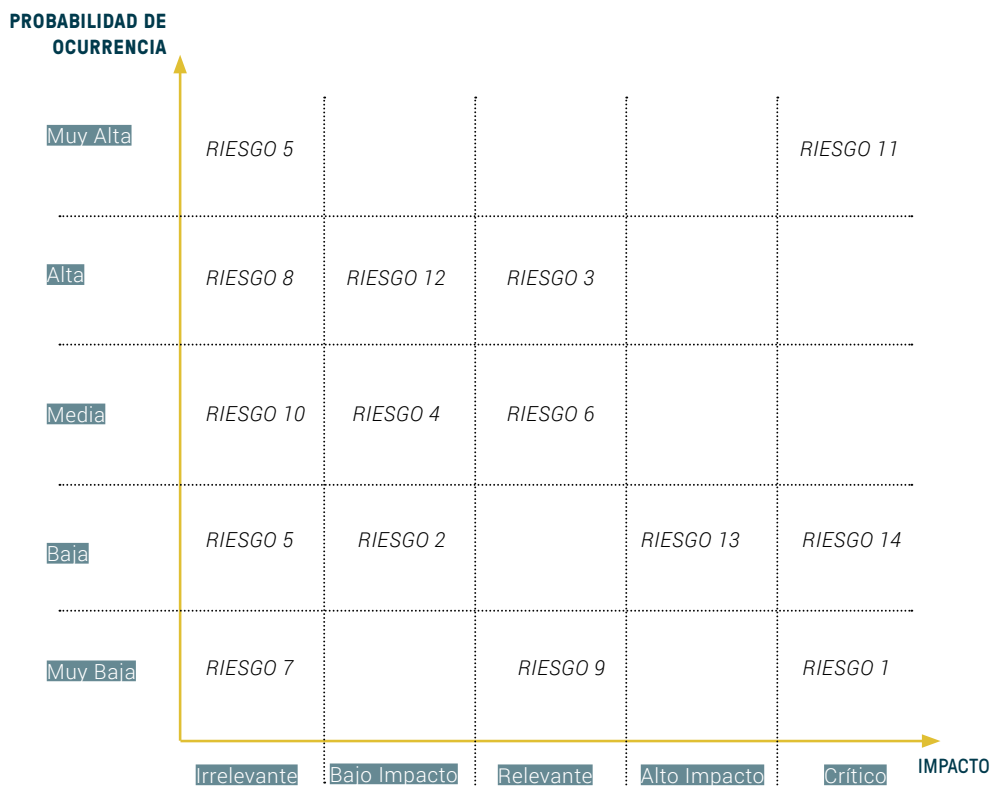
RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO
RIESGO 1	Muy Baja	Crítico
RIESGO 2	Baja	Bajo Impacto
RIESGO 3	Alta	Relevante
RIESGO 4	Media	Bajo Impacto
RIESGO 5	Muy Alta	Irrelevante
RIESGO 6	Media	Relevante
RIESGO 7	Muy Baja	Irrelevante
RIESGO 8	Alta	Irrelevante
RIESGO 9	Muy Baja	Relevante
RIESGO 10	Media	Irrelevante
RIESGO 11	Muy Alta	Crítico
RIESGO 12	Alta	Bajo Impacto
RIESGO 13	Baja	Alto Impacto
RIESGO 14	Baja	Crítico
RIESGO 15	Baja	Irrelevante



Un error común en la gestión de riesgos es generar una carga excesiva en la estructura de gestión de la organización. Eso sucede cuando el equipo emplea un esfuerzo mayor del necesario para mitigar riesgos no tan relevantes, o cuando el nivel de detalle del proceso de formalización de riesgos y respuesta - vía medidas de mitigación - genera confusión e ineficiencias.

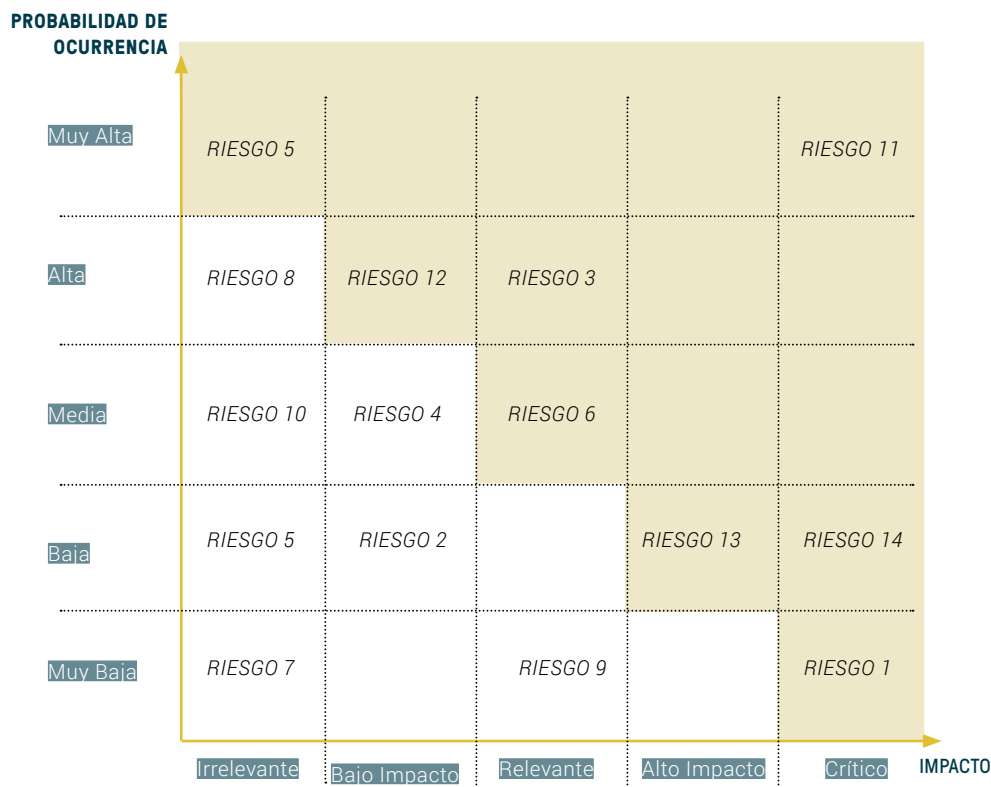
Matriz bidimensional de riesgos | Figura 11

Para no dedicar demasiado esfuerzo a riesgos que no lo ameritan, es posible emplear una matriz de riesgos bidimensional para establecer prioridades, que luego servirán para elaborar una estrategia de respuesta efectiva. El objetivo aquí es canalizar el esfuerzo del equipo hacia los riesgos que se consideran lo suficientemente relevantes para ser incluidos en nuestra estrategia de respuesta al riesgo.



Matriz bidimensional de riesgos con priorización | Figura 12

La figura anterior ilustra la matriz bidimensional de riesgos con un ejemplo de la metodología de priorización de riesgos (casilleros amarillos). Dicha metodología de priorización debe definirse internamente, considerando las características de los riesgos y su potencial de aumento de escala en términos de impacto y probabilidad de materialización.



Planificación de la respuesta al riesgo

La planificación de la respuesta al riesgo es el proceso de atribuir respuestas (acciones) específicas a los riesgos identificados. Existen cuatro respuestas estándar específicas entre las que su estrategia de gestión de riesgos puede optar, las cuales se presentan en la Figura 13.

Respuestas para riesgos negativos | Figura 13

RESPUESTA	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
EVITAR	La estrategia de respuesta a los riesgos a evitar se relaciona con las medidas conservadoras que una organización puede tomar para evitar la ocurrencia de un riesgo negativo.	<i>Evite el riesgo de exposición negativa por el retraso de la publicación de un informe sobre los logros del último año.</i>
MITIGAR		<i>Prepare una estrategia de prensa para responder a una posible cobertura periodística negativa acerca de un nuevo proyecto.</i>
TRANSFERIR	Transfiera o atribuya responsabilidades a diferentes actores que asumirán el impacto negativo o la gestión de los riesgos.	<i>Contrate una póliza de seguro contra accidentes para los automóviles pertenecientes a la organización.</i>
ACEPTAR	Se aplica a los riesgos de baja probabilidad e impacto irrelevante contra los cuales la organización no puede hacer nada o decide no hacerlo.	<i>Acepte que hará calor durante el cóctel de la empresa, por lo que las personas podrían sufrir quemaduras solares.</i>

Aquí no existe una solución apta para todos los casos. Si desea evitar todos los riesgos, su organización podría desaprovechar oportunidades. Si opta por mitigarlos a todos, las pérdidas o la carga extra sobre los procesos operacionales de su empresa podrían ser demasiado pesadas. Si intenta transferir todos los riesgos, descubrirá que el impacto de algunos de ellos, como los relativos a la reputación, puede no reducirse eficazmente. Y si opta por asumir todos los riesgos, su organización podría enfrentarse a graves problemas en el futuro. Teniendo esto en mente, el equipo tendrá que elegir y formalizar una respuesta al riesgo para cada riesgo calificado. La elección de la mejor respuesta para cada riesgo dependerá de sus características específicas, como la causa raíz, la categoría, el análisis de costo-beneficio y la efectividad del abordaje.

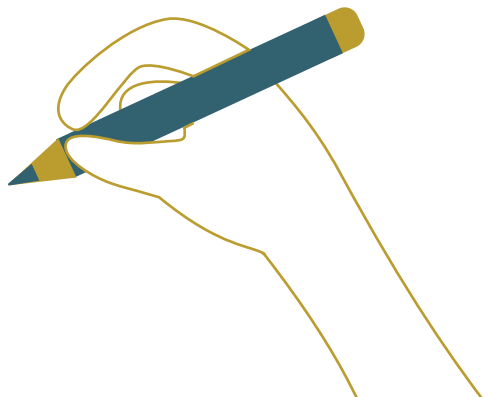


Monitoreo y control de riesgos

Por último, tenemos al proceso de monitoreo y control de riesgos. Los objetivos subyacentes en este paso son monitorear el acontecimiento de los riesgos para emplear efectivamente la respuesta al riesgo planificada, monitorear la calidad y efectividad de la ejecución de las respuestas a los riesgos categorizados y registrar los potenciales errores, así como sugerir cambios en la estrategia. En este proceso, su organización hará un monitoreo de los riesgos mediante verificaciones de puntos de control según la frecuencia establecida.

No existe una regla de oro para definir la frecuencia correcta de los puntos de control, pero se recomienda establecerla en función de la exposición a los riesgos críticos. Sin embargo, hay momentos en los que un reajuste de las circunstancias puede desencadenar otros riesgos.

Entre ellos, podemos citar:



Cuando ocurre un suceso significativo no previsto.

Los sucesos no planificados, como una nueva oportunidad de asociación o un cambio en el contexto político en que opera el negocio, son momentos importantes para volver a revisar los procesos de gestión de riesgos. Idealmente, esto podría resultar en la identificación de nuevos riesgos a los que se deberá analizar, calificar, atribuir una medida de respuesta y monitorear.

Cuando hay un cambio en el plan de negocios o el alcance del proyecto

Los cambios de trayectoria constituyen excelentes oportunidades para actualizar los riesgos existentes. En ese momento, es importante que constate si los riesgos ya existentes seguirán teniendo la misma calificación o si algo tiene que cambiar. También se debe comprobar si existe la necesidad de incluir más riesgos para gestionar.

Cuando se alcanza un objetivo o un hito

Esto probablemente afectará los riesgos previamente registrados y, por lo tanto, será necesario actualizar el análisis de los riesgos.

Cuando se materializa un riesgo

Para verificar si la materialización del riesgo no desencadenará riesgos secundarios con potencial de generar un impacto negativo para el negocio.



AXELOS. Prince2, 2017 **Glossary of terms**. Disponible en: <<https://www.axelos.com/getmedia/cdd7695c-9895-4d15-8f3f-2a014a231303/PRINCE2-2017-Glossary.aspx>>; Acceso en: 03 nov. 2019.

BACHOUSI, J. **“How to create an effective organizational chart”**. Institute for Entrepreneurship Development – IED; 2018. Disponible en: <<https://ied.eu/project-updates/how-to-create-an-effective-organizational/>>; Acceso en: 03 nov. 2019

CADBURY COMMITTEE. 1992. **The report of the committee on the financial aspects of corporate governance**. London. Disponible en: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>; Acceso en: 03 nov. 2019.

CARVALHO, M.M.; RABECHINI JR, R. **Construindo competências para gerenciar projetos: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2005.

CHEFFINS, B. R. (2013). **The history of corporate governance**. University of Cambridge & European Corporate Governance Institute – ECGI. Law Working Paper Nº 184/2012. Disponible en: < https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1975404>; Acceso en: 26 out. 2019.

CLAESSENS, S. & YURTOGLU, B. **Corporate governance and development: An update**. World Bank, 2012. Disponible en: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.362.4359&rep=rep1&type=pdf>>; Acceso en: 03 nov. 2019.

DEVANEY, E. **“The 6 Building Blocks of Organizational Structure [Diagrams]**. Disponible en: <<https://blog.hubspot.com/marketing/organizational-structure-building-blocks>>; Acceso en 01 nov. 2019.

INVEST NORTHERN IRELAND. **“Business Organisational Structure: Reasons for changing your organisational structure”**. Disponible en: <<https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/reasons-changing-your-organisational-structure>>;

JUNEJA, P. **“Financial Management – Meaning, Objectives and Functions”**. Management Study Guide, 2015. Disponible en: <<https://www.managementstudyguide.com/financial-management.htm>>; Acceso en: 05 nov. 2019.

MEHTA, V. **“What is the importance of Financial Management?”**. London School of Business and Finance - LSBF. Disponible en: <<https://www.lsbf.org.uk/blog/news/importance-of-financial-management/117410>>; Acceso en: 05 nov. 2019.

NAKAGAWA, M. Ferramenta: **Missão, visão, valores (Clássico)**. In: Movimento Empreenda, 2016. Estratégia e Gestão. São Paulo: Sebrae, 2016. p. 1 - 3. Disponible en: < http://cms-empreenda.s3.amazonaws.com/empreenda/files_static/arquivos/2012/06/14/ME_Missao-Visao-Valores.PDF>; Acceso en: 21 out. 2019.

NEW PARTNERS INITIATIVE - NPI & UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT – USAID. **Going the Distance: Step-by-Step Strategies to Foster NGO Sustainability**; 2012. Disponible en: < <https://www.fhi360.org/resource/going-distance-step-step-strategies-foster-ngo-sustainability>>; Acceso en: 05 nov. 2019.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK). 6ª Edición, 2017.

SALLES JR, C.A.C.; SOLER, A.M.; VALLE, J.A.S.; RABECHINI JR, R. **Gerenciamento de Riscos em Projetos**. Série Gerenciamento de Projetos, 2ª Edición. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

VALLE, A.B.; SOARES, C.A.P.; FINOCCHIO JR, J.; SILVA, L. S.F. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. Série Gerenciamento de Projetos, 2ª Edición. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

Autores e coautores

Luiz de Almeida

Juliana Tinoco
Luca Magri
Orlando Lemos

Edición

Juliana Tinoco

Proyecto Gráfico

Julia Lima

Agradecimientos

Aline Moore
Caitlin Stein
Christine Ratcliffe
Heather Nunney
Katie McCoy
Martin Belcher

