



# LA NUEVA ISO 37000:2021 - GUÍA DE GOBERNANZA PARA LAS ORGANIZACIONES

---

**LA ISO 37000:2021 - GUÍA PARA LA GOBERNANZA DE LAS ORGANIZACIONES, TRAE CONSIGO UNA SERIE DE RECOMENDACIONES PARA QUE LAS ORGANIZACIONES IMPLEMENTEN UNA ADECUADA GOBERNANZA, LA CUAL ES LA BASE PARA IMPLEMENTAR "COMPLIANCE".**

---

FREDY GUERRA ROJAS

La primera pregunta que debemos hacernos al implementar esta norma es: **¿Cuál es el significado Gobernanza?**. La RAE nos dice que "Gobernanza" es el arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía y/o la acción y efecto de gobernar o gobernarse. Si trasladamos esta definición a una organización, la "Gobernanza" sería la acción de la toma de decisiones en una empresa y el efecto de estas en la consecución de sus objetivos.

Sin embargo, lo que realmente debemos cuestionarnos es: **¿Qué es una buena gobernanza?**. La ISO 37000:2021 nos señala que la buena gobernanza debe basarse en que la toma de decisiones dentro de la organización, se realice considerando los siguientes factores: el espíritu, la cultura, las normas, las prácticas, los comportamientos, las estructuras y los procesos de la organización.

La buena gobernanza crea y mantiene en la organización un **propósito claro** (horizonte definido), que ofrece valor a largo plazo en consonancia con las expectativas de sus partes interesadas pertinentes.

# PREGUNTAS FRECUENTES

Para que una organización implemente una buena gobernanza, debe basar está en el **liderazgo, valores, procesos y estructuras**, acordes a su **contexto interno y externo**, a fin de que la interacción de estos lineamientos generen sinergia para la organización.

Teniendo claro estas definiciones es donde debemos aterrizar las siguientes preguntas:

## 1. ¿Quién debe ser el responsable de implementar una buena gobernanza?.

La respuesta claramente debe recaer sobre el Órgano de Gobierno, entendiéndose como tal al grupo de personas que tienen la responsabilidad final en una organización, es decir el Directorio o Consejo de Administración de una empresa y si no lo hubiera, la Junta General de Accionistas.

## 2. ¿El Órgano de Gobierno puede delegar la Gobernanza?

La ISO 37000:2021 nos señala que el Órgano de Gobierno puede delegar en otras personas la gobernanza de la organización, sin embargo, el Órgano de Gobierno debe asegurar de que a quien delegue responsabilidad cuente con la **autoridad, competencia,** y **recursos** para asegurar que adecuada implementación.

## 3. ¿Cómo debe estar compuesto el Órgano de Gobierno?

Esta nueva norma nos señala que el Órgano de Gobierno, independiente del tipo de organización en la que se establezca, debería considerar los siguientes criterios para su composición:

- Competencia (conocimiento, habilidades y experiencia).
- Diversidad e inclusión.
- Independencia de pensamiento y acción.
- Capacidad.
- Probidad
- Compromiso.

Asimismo, nos señala que dependiendo del tamaño de la organización, está puede crear comités (obligatorios / voluntarios) para ayudarlos a cumplir con sus obligaciones.

Estos lineamientos nos dejan la siguiente reflexión, que los directores de una empresa no solo deberían ser seleccionados por los conocimientos técnicos que estos tengan, sino deben considerarse variables como la **diversidad de genero, compromiso** (tiempo para la empresa), **autonomía** y sobre todo **probidad o ética**, siendo que el cumplimiento o **compliance** es la base de una adecuada gobernanza.

point of view.  
**Government** [ˈgʌv-  
ern-mən-t] is an organization that  
exercises governing authority  
over a system or form by

# COMPETENCIAS DEL DIRECTORIO O CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

## 4. ¿Cuáles son las competencias que debería tener el Órgano de Gobierno?

La ISO 37000:2021 nos señala que el Órgano de Gobierno debe mejorar continuamente sus conocimientos sobre las actividades de la organización, requisitos legales aplicables, y el contexto en el que se desarrolla la organización.

De esa manera el Órgano de Gobierno debería:

- Asegurarse de que tiene la combinación correcta de **conocimientos**, **habilidades**, y **experiencia** para comprender las operaciones de la organización y los mercados en los que opera.
- Desarrollar y utilizar de manera competente criterios de medición adecuados que indiquen el avance hacia el cumplimiento del propósito organizacional, dentro de los parámetros establecidos, a través de la estrategia organizacional.

- Establecer objetivos, establecer una expectativa de la calidad y cantidad adecuada de mediciones y la periodicidad de entrega.
- Evaluar constantemente sus propias competencias, estructuras y procesos, incluido el apoyo de profesionales independientes experimentados, con respecto , por ejemplo, a la idoneidad de su eficacia, eficiencia, composición y planes de sucesión de miembros.
- Informar sobre el proceso y los resultados de las evaluaciones a las partes interesadas pertinentes.

En ese sentido, esta norma nos lleva a la reflexión de tener consejos de administración dinámicos, preparados, que se anticipen a las necesidades de las empresas, que se encuentren en constante capacitación y que se evalué su desempeño.

---



# PAUTAS PARA SU APLICACIÓN

## 5. ¿Cuáles son los resultados que mi organización puede esperar de implementar este estándar?

La norma nos señala que la implementación de una buena gobernanza, permitirá a las organizaciones materializar los siguientes resultados:

### i) Desempeño efectivo:

- Ser fiel a su propósito (objeto social).
- Funcionar según sea necesario (evita gestiones que no generan rentabilidad a la empresa).
- Generar valor a sus partes interesadas (fortalece las relaciones con los Stakeholders).
- Mantener alineada con sus políticas y expectativas pertinentes de las partes interesadas (fortalece las relaciones con los Stakeholders).

### ii) Gestión responsable:

- Hacer un uso responsable de sus recursos (gestión financiera adecuada).
- Equilibrar los impactos positivos y negativos (gestión de riesgos).
- Considerar el contexto global (continuidad del negocio).
- Asegurar su contribución al desarrollo sostenible. (Continuidad del negocio).

- Generar la confianza de la comunidad en las que opera y la sociedad. (fortalece las relaciones con los Stakeholders).

### iii) Comportamiento ético

- Debe demostrar una cultura ética (valores y principios).
- Debe rendir cuentas a través de informes precisos y oportunos sobre su desempeño y gestión de recursos. (contabilidad real, controles de auditoría financiera).
- Debe demostrar equidad en el trato y el compromiso con las partes interesadas (evitar conflictos de interés, transparencia en contrataciones).
- Debe demostrar integridad y transparencia en el cumplimiento de sus obligaciones y compromisos.
- Debe demostrar competencia y probidad en la forma en que toma decisiones.



# RECOMENDACIONES FINALES

## 9. ¿Cómo puedo implementar la ISO 37000:2021 en mi empresa?

Los principales puntos que debemos analizar al momento de implementar de esta norma son los siguientes:

- Analizar el contexto interno y externo de la empresa considerando el propósito organizacional, panorama de riesgos, objetivos de generación de valor, periodicidad para la generación de resultados estratégicos y operacionales, contexto social y económico, oportunidades de innovación, impacto en los stakeholders, entre otros.
- Analizar las partes interesadas o stakeholders con los que la empresa tiene relación.
- Políticas de gobernanza, que establezcan la dirección y las expectativas del órgano de gobierno.
- Determinar responsabilidades a los Accionistas/Directores y Gerente General como órganos máximos de la empresa, involucrándolos de manera directa en la ejecución, manejo y supervisión de la gobernanza (Reglamento de directorio).
- Establecer lineamientos y/o procedimientos para una debida diligencia de los directores o miembros del órgano de gobierno.
- Establecer controles y procedimientos orientados a gestionar un seguimiento adecuado a las obligaciones de órgano de gobierno, así como los riesgos a los que está afecta la empresa.
- Establecer un vehículo a través del cual se plasmen los valores y principios de la organización y de la gobernanza (código de ética).
- Establecer lineamientos y/o procedimientos de finanzas que permitan una transparencia y fiabilidad de la contabilidad.
- Incorporar en la toma de decisiones de la empresa la gestión de riesgos como pilar para una adecuada gobernanza.
- Establecer mecanismos laborales contractuales para que el personal cumpla los lineamientos de la gobernanza de la organización.

## 10. ¿Una PYME o una empresa familiar puede implementar este estándar?

Esta norma es altamente recomendable para que una PYME o un empresa familiar, empiece los cimientos de su sofisticación y globalización. Sin embargo, debemos entender que la implementación de esta norma es un proceso que va a diferir en tiempos dependiendo de cada empresa, por lo que para estos tipos de empresas se recomienda hacer un plan por etapas para la implementación del estándar.