

Guía Internacional de Buenas Prácticas
Febrero 2009

Evaluar y mejorar el gobierno en las organizaciones



Traducido por:



**Instituto Mexicano de
Contadores Públicos**

El Comité de profesionales de la contabilidad en empresas (PAIB) de la Federación Internacional de Contadores (IFAC) aprobó esta Guía Internacional de Buenas Prácticas, *Evaluar y mejorar el gobierno en las organizaciones*, para su publicación en febrero de 2009.

El Comité de PAIB agradece sus comentarios sobre este documento. Los comentarios deben ser dirigidos a:

Comité de profesionales de la contabilidad en empresas
Federación Internacional de Contadores
529 Fifth Avenue
New York, New York 10017 USA

El envío de comentarios deberá hacerse a: PAIBpubs@ifac.org

La misión de la IFAC es servir al interés público, fortalecer la profesión contable en todo el mundo, contribuir al desarrollo de economías internacionales sólidas al establecer y promover la adhesión a normas profesionales de alta calidad, al ampliar la convergencia de estas normas y al expresarse sobre cuestiones de interés general en los que sea significativa la especialización profesional.

Esta publicación fue preparada por el Comité PAIB de la IFAC, que sirve los organismos miembros de la IFAC y los más de un millón de profesionales de la contabilidad en todo el mundo que trabajan en el comercio, la industria, el sector público, la educación y el sector sin fines de lucro. Su objetivo es potenciar el papel de los profesionales de la contabilidad en empresas fomentando y facilitando el desarrollo global y el intercambio de conocimientos y buenas prácticas.

Esta publicación puede descargarse gratuitamente del sitio web de la IFAC: www.ifac.org. El texto aprobado es el publicado en la lengua inglesa.

Prefacio a la guía internacional de buenas prácticas de la IFAC

Un documento por separado, titulado [*Prefacio a la guía internacional de buenas prácticas de la IFAC*](#) establece el alcance, propósito y el debido proceso de la serie Guías internacionales de buenas prácticas del Comité de PAIB al que pertenece este documento de orientación sobre el gobierno. Se puede descargar sin costo alguno desde la sección PAIB de la librería virtual de la IFAC en www.ifac.org/store.

COMITÉ DE PAIB DE LA IFAC
GUÍA INTERNACIONAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE LA IFAC
EVALUAR Y MEJORAR EL GOBIERNO EN LAS ORGANIZACIONES

TABLA DE CONTENIDOS

	Página
Evaluar y mejorar el gobierno en las organizaciones	5
1. Por qué es importante el tema	5
El papel del profesional de la contabilidad en empresas	5
2. Definiciones, marco y principios clave que son ampliamente aceptados como características de buenas prácticas.	6
Definiciones de gobierno en el contexto de esta GIBP	6
Marco de gobierno.....	8
Los principios fundamentales de evaluación y mejoramiento del gobierno en las organizaciones.....	9
3. Guía práctica sobre la implementación de principios.....	11
ANEXO A: Ejemplos de valores de la organización/principios	
ANEXO B: Recursos	
ANEXO C: La diversidad de las estructuras de gobierno	

Evaluar y mejorar el gobierno en las organizaciones

1. Por qué es importante el tema

- 1.1 La Guía internacional de buenas prácticas (GIBP) proporciona un marco de orientación y una guía con base en principios para el profesional de la contabilidad en empresas y sus organizaciones sobre la evaluación y mejora del gobierno en las organizaciones. Reconociendo que las diversas organizaciones y culturas tienen diferentes enfoques para el gobierno, esta guía se basa en la premisa que ciertos factores y comportamientos pueden llevar a buenas resultados y a incrementar el valor para los accionistas a través de todas las entidades.
- 1.2 Cierta forma de gobierno siempre ha estado presente en las organizaciones, pero la atención que se presta a los asuntos de gobierno ha evolucionado con los cambios en el entorno de negocios. Debido a las recientes quiebras empresariales y las respuestas regulatorias, el gobierno de la entidad se ha convertido de nuevo en una prioridad. Se han propuesto e implementado varios códigos de gobierno tanto a nivel nacional como internacional; véase el Anexo B para ver algunos ejemplos.
- 1.3 Aunque la mayoría de las organizaciones tienen una estructura de gobierno establecida, a menudo se enfocan en cumplir con las regulaciones. Este cumplimiento desde luego es necesario, pero una estructura de gobierno también debe apoyar los esfuerzos de la organización para mejorar el resultado. La intención de esta GIBP es ayudar a crear un equilibrio entre el resultado y el cumplimiento, tal como se describe a continuación en el marco de referencia.
- 1.4 Las organizaciones exitosas se adhieren a los principios de gobierno y evalúan periódicamente los resultados, para asegurar la eficacia continua de sus sistemas de gobierno. Por otra parte, los procedimientos y las prácticas de gobierno deberían compararse con las prácticas de organizaciones exitosas y con los principios descritos en esta GIBP. Conforme las organizaciones y su entorno cambian, el sistema de gobierno debe adaptarse a futuras oportunidades y amenazas mediante la mejora de procesos y prácticas.

El papel del profesional de la contabilidad en empresas

- 1.5 Como se informó en el documento de información de la IFAC 2005, [“Las funciones y el dominio del profesional de la contabilidad en empresas”](#), el dominio del profesional de la contabilidad en empresas incluye – entre otras cosas – las siguientes actividades:
 1. Proporcionar, analizar e interpretar la información a la dirección para la formulación de la estrategia, la planificación, la toma de decisiones y el control.
 2. La medición del resultado, el registro de transacciones financieras – generalmente bajo los principios de contabilidad generalmente aceptados nacionales o internacionales – y la comunicación de los resultados al consejo y a las partes interesadas.
 3. Gestionar el riesgo y proporcionar aseguramiento del control interno y del negocio.
 4. Generar o crear valor mediante el uso eficaz de los recursos (financieros o de otro tipo) a través de (a) la comprensión de los conductores de valor para las partes interesadas (que pueden incluir a los accionistas, clientes, empleados, proveedores, comunidades y gobierno) y (b) la innovación organizacional.

- 1.6 Estas actividades, en las que el profesional de la contabilidad en empresas está involucrado, están fuertemente alineadas con las actividades incluidas en la definición de gobierno (véase más adelante): (a) proporcionar dirección estratégica, (b) asegurar que se cumplan los objetivos, (c) cerciorarse de que se gestionen los riesgos y (d) verificar el uso responsable de los recursos. El profesional de la contabilidad en empresas tiene una responsabilidad en todas estas actividades para asegurar que la organización se involucra en prácticas efectivas y eficientes. El profesional de la contabilidad en empresas tiene la responsabilidad de proporcionar información objetiva, válida y un análisis para apoyar todas estas actividades y, en algunos casos, puede tener la responsabilidad general en áreas como la gestión de riesgos y asignación de recursos.
- 1.7 El [Código de ética para profesionales de la contabilidad](#) de la IFAC (véase también el Anexo A) respalda el papel de los profesionales de la contabilidad en empresas en la evaluación y mejora del gobierno en las organizaciones, por ejemplo, en el primer apartado (100.1), establece: "Una característica que identifica a la profesión contable es que asume la responsabilidad de actuar en interés público", lo que es un elemento importante del buen gobierno en las organizaciones.¹ El apartado 300.5 establece "se espera, por lo tanto, que el profesional de la contabilidad en empresas aliente una cultura basada en la ética - ... que enfatice la importancia que la alta dirección otorga al comportamiento ético". El apartado 300.16 prosigue afirmando que "Las salvaguardas en el entorno de trabajo incluyen, pero no se limitan al empleo de los sistemas de la organización de supervisión corporativa u otras estructuras de supervisión, [y] los programas de ética y conducta empleados por la organización". Esto incluye el marco y, por tanto, proporciona la base para la participación del contador profesional en la evaluación y mejora del gobierno en su organización.

2. Definiciones, marco y principios clave que son ampliamente aceptados como características de buenas prácticas.

Definiciones de gobierno en el contexto de esta GIBP

- 2.1 **Gobierno:** el conjunto de responsabilidades y prácticas ejercidas por el consejo y la alta dirección ("el órgano de gobierno") con el objetivo de: (a) proporcionar dirección estratégica, (b) asegurar que se alcanzan los objetivos, (c) determinar que los riesgos se gestionan adecuadamente y (d) verificar que los recursos de la organización se usan responsablemente.² Esta definición refleja tanto los aspectos del resultado como del cumplimiento del gobierno.
- 2.2 **Cumplimiento:** cumplimiento de las disposiciones legales y normativas, códigos de buenas prácticas de gobierno, rendición de cuentas y la provisión de seguridad a las partes interesadas en general. El término puede referirse a (a) los factores internos definidos por los oficiales, accionistas o a la constitución de una organización, así como a (b) las fuerzas externas, tales como las asociaciones de consumidores, clientes y reguladores.
- 2.3 **Resultado:** políticas y procedimientos que (a) se centran en las oportunidades y riesgos, la estrategia, la creación de valor y la utilización de recursos y (b) guían la toma de decisiones de una organización.
- 2.4 **Interesados ("stakeholders"):** cualquier persona, grupo o entidad que tenga interés en las actividades de una organización, los recursos o resultados (o que se ve afectado por esos

¹ Al buscar el intereses de las partes interesadas (que es el término que se utiliza en toda esta GIBP), el profesional de la contabilidad en empresas siempre debe ser consciente del interés público.

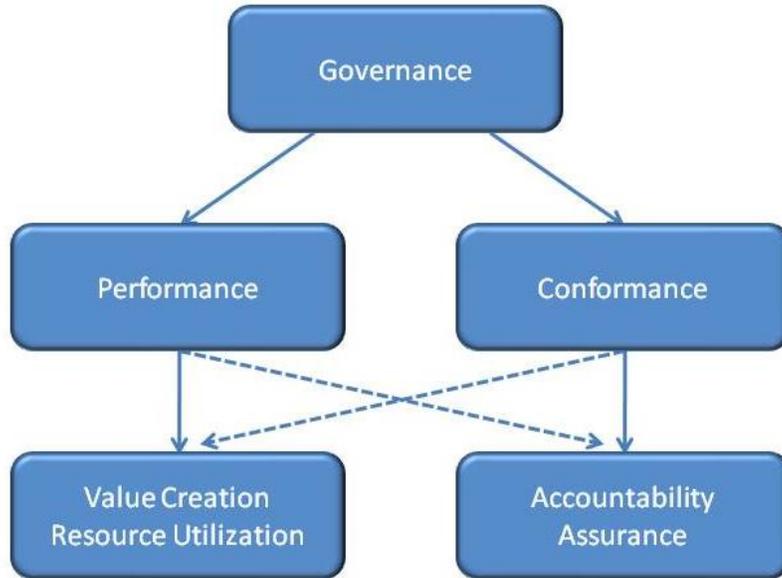
² IT Governance Institute, Board Briefing on IT Governance, 2nd Edition, USA, 2003

- resultados). Las partes interesadas pueden incluir reguladores, accionistas, tenedores de deuda, empleados, clientes, proveedores, grupos de apoyo, los gobiernos y la sociedad en su conjunto.
- 2.5 **Accionista:** el titular o propietario de acciones de una empresa o corporación. El accionista tiene un papel formal en el gobierno de la organización y, por lo general, tiene derecho a votar sobre una variedad de temas y a participar en los resultados financieros.
- 2.6 **Valor de las partes interesadas:** valor organizacional que se genera para los interesados mediante la creación, implementación y gestión de estrategias eficaces, procesos, actividades, activos, etc. La creación de valor sostenible para las partes interesadas se produce cuando los beneficios para ellos son mayores que los recursos que gastan. El valor se mide generalmente en términos financieros (como en el caso de los accionistas), pero también puede ser medido como un beneficio social o ambiental, o reputación organizacional (como en el caso tanto de los accionistas como de otras partes interesadas).
- 2.7 **Gestión de riesgos de la empresa:** el proceso de planificación, organización, dirección, ejecución y control de las actividades de una organización para maximizar el valor y minimizar el riesgo de hechos que disminuyen el valor. La gestión de riesgos de la empresa cubre todo tipo de riesgos, incluyendo los riesgos asociados con las pérdidas accidentales, así como los riesgos financieros, estratégicos, operativos y de reputación (véase también el enlace a la publicación de COSO sobre la gestión del riesgo empresarial en el Anexo B).
- 2.8 **Apetito de riesgo:** la cantidad de riesgo que la organización está dispuesta a tomar en la búsqueda de sus objetivos.
- 2.9 **Capacidad de riesgo:** la cantidad de recursos que la organización es capaz de perder antes de que ponga en peligro su propia sostenibilidad.
- 2.10 **Órgano de Gobierno:** la persona(s) u organización(es) (por ejemplo, un consejo de dirección) con la principal responsabilidad de supervisar la dirección estratégica de la organización y la responsabilidad de la organización. Esto incluye la supervisión del proceso de información financiera. Los órganos de gobierno pueden estar conformados por directores independientes y no independientes y pueden tener varios subcomités, tales como los comités de auditoría, remuneración y de ética. En algunas empresas en ciertas jurisdicciones, el órgano de gobierno puede incluir personal directivo, por ejemplo, miembros ejecutivos de la junta de gobierno de una entidad del sector privado o público o un propietario-gerente. En algunos casos el órgano de gobierno es el responsable de aprobar los estados financieros de la entidad (en otros casos la dirección tiene esta responsabilidad). Para una breve consideración de la diversidad de las estructuras de gobierno, ver el Anexo C. En la mayoría de las grandes organizaciones, puede haber múltiples niveles de organización, cada uno con autoridad y responsabilidad específicas para el gobierno. Esta GIBP utiliza el término órgano de gobierno en ambos sentidos, es decir, el órgano de gobierno en lo alto (junta directiva o consejo de dirección) y en el nivel inferior de los órganos de gobierno.
- 2.11 **Responsabilidad fiduciaria:** se refiere a la responsabilidad del órgano de gobierno de utilizar los recursos de la organización — que se les encomendaron por los interesados — de manera inteligente y confiable.
- 2.12 **Modelo de negocio:** cómo una organización toma las aportaciones de recursos y genera valor para las partes interesadas. Representa cómo una organización lleva a cabo su negocio. Consiste

en los objetivos de la organización y los flujos de ingresos, su estrategia, operaciones y sus diversas otras funciones.

Marco de gobierno

2.13 Como se explica más a fondo en la guía basada en principios, más adelante, el marco de gobierno se compone de dos dimensiones: la dimensión de resultados y la dimensión de cumplimiento, que en conjunto representan toda la creación de valor, la utilización de recursos, y el marco de rendición de cuentas de una organización.



Marco de gobierno

2.14 En general, la dimensión de cumplimiento tiende a adoptar un punto de vista histórico, mientras que la dimensión de resultado es más hacia el futuro. Sin embargo, mediante la adopción de una visión de futuro proactiva, las organizaciones pueden abordar también muchos de los riesgos asociados al no cumplimiento y ayudar a garantizar que las medidas efectivas están establecidas.

2.15 Las responsabilidades de cumplimiento se enfocan en ofrecer aseguramiento a los grupos de interés sobre:

- La eficacia de la identificación, priorización, gestión, control, mitigación y comunicación de los riesgos estratégicos, tácticos y operativos.
- Que la organización está trabajando con eficacia y eficiencia para alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos.
- Que los sistemas de generación de información financiera y no financiera están trabajando dentro de las normas establecidas de exactitud y confiabilidad y que dicha información refleja el verdadero resultado de la organización.
- Se cumplen las responsabilidades fiduciarias de la dirección.
- Que la organización es capaz de prevenir y detectar las actividades delictivas como el fraude, el lavado de dinero, el robo y la apropiación indebida.

- Que la organización cumple con todas las (otras) normas y regulaciones relevantes.
- 2.16 Las responsabilidades de resultado se enfocan en la estrategia, la creación de valor y la utilización de recursos e incluyen:
- Establecimiento de un proceso de toma de decisiones sólido, incluyendo la determinación del apetito de riesgo (véase también el apartado I.4). La supervisión de la implementación de estrategias y evaluación de continua relevancia de la estrategia y del éxito.
 - Alineación de las operaciones del negocio y la utilización de los recursos con la dirección estratégica y los niveles de apetito de riesgo de la organización.
 - Identificación de los puntos críticos que una organización necesita para tomar decisiones en respuesta a las condiciones cambiantes.
- 2.17 Las dimensiones de resultado y de cumplimiento se enriquecen entre sí y a la organización en su conjunto, según se representan por las relaciones de línea de puntos en el diagrama anterior.
- 2.18 La preocupación de que la atención de la compañía está dominada por el cumplimiento a costa de la estrategia y el resultado fue confirmada por un estudio independiente encargado por la IFAC. El informe, [Encuesta sobre la Información Financiera de la Cadena de Suministro—Perspectivas y Rumbos](#), publicado en 2008, revela que muchos de los encuestados creen que las organizaciones y sus órganos de gobierno se enfocan demasiado en el cumplimiento y no se centran lo suficiente en cuestiones como la estrategia y la construcción de un negocio. Los entrevistados también observaron una mentalidad de lista de verificación, lo que lleva al gobierno en nombre y no en espíritu. Los encuestados recomendaron el cambiar a un enfoque más equilibrado de gobierno de cumplimiento y gobierno de resultado..
- 2.19 Además 27 casos de estudio realizados como parte de un proyecto de investigación, sobre el gobierno por la IFAC y su organismo miembro Chartered Institute of Management Accountants (CIM) y publicado en 2004 en el informe, [“Gobierno Empresarial: Conseguir el Balance Adecuado”](#),³ mostró que aunque el cumplimiento es necesario para evitar el fracaso, no es suficiente para asegurar el éxito. Esto demuestra la necesidad de las organizaciones para asegurar que gastan suficiente tiempo y recursos en la estrategia y el resultado.

Los principios fundamentales de evaluación y mejoramiento del gobierno en las organizaciones

- 2.20 Al desarrollar los principios para representar las buenas prácticas para la evaluación y mejora del gobierno, el Comité de PAIB se refirió a los hallazgos de los casos presentados en [“Gobierno Empresarial: Conseguir el Balance Adecuado”](#) y confirmado por el informe [“Encuesta sobre la Información Financiera de la Cadena de Suministro - Perspectivas y Rumbos”](#):
- A. La creación y optimización del valor sostenible de los interesados debe ser el objetivo del gobierno.**
 - B. Un buen gobierno debe equilibrar adecuadamente los intereses de los interesados.**
 - C. Las dimensiones del resultado y del cumplimiento del gobierno son importantes para optimizar el valor de los interesados.**
 - D. El buen gobierno debe ser integrado plenamente en la organización.**

³ Esta GIBP utiliza el término “gobernanza” en lugar de “gobierno empresarial” para enfatizar que los principios de gobernanza clave aplican a un círculo mas amplio de la organización en lugar de (solo) empresas.

- E. El órgano de gobierno debe estar constituido y estructurado adecuadamente para lograr un adecuado equilibrio entre el resultado y el cumplimiento.**
- F. El órgano de gobierno debe establecer un conjunto de valores fundamentales en los que opera la organización. Todos los que participan en el gobierno debería adoptar estos valores fundamentales.**
- G. El órgano de gobierno debe entender el modelo de negocios de la organización, su entorno operativo y cómo se crea y optimiza el valor sostenible para los interesados.**
- H. El órgano de gobierno debe proporcionar la dirección estratégica y supervisión tanto en la dimensión de resultado como en la dimensión de cumplimiento.**
- I. La gestión de riesgo empresarial eficaz y eficiente debe formar parte integral del sistema de gobierno de una organización.**
- J. La utilización de recursos debe alinearse con la dirección estratégica.**
- K. El órgano de gobierno debe medir y evaluar periódicamente la dirección estratégica y las operaciones del negocio y hacer el seguimiento de las medidas adecuadas para asegurar un progreso adecuado y la alineación continua con los objetivos.**
- L. El órgano de gobierno debe asegurar que se cumplan las demandas razonables de información de los interesados y que la información proporcionada sea relevante, comprensible y confiable.**

3. Guía práctica sobre la implementación de principios

PRINCIPIO A

La creación y optimización del valor sostenible de los interesados debe ser el objetivo del gobierno.

- A.1 Los órganos de gobierno en todos los tipos de organizaciones tienen la responsabilidad (fiduciaria) de utilizar sus recursos de manera responsable (véase también la definición de gobierno en 2.1) con el fin de crear y optimizar el valor sostenible para sus grupos de interés. Los órganos de gobierno deben conocer y comprender las expectativas de sus partes interesadas, en particular con respecto a lo que significa un valor sostenible para ellos. El valor de las partes interesadas puede comprender una variedad de asuntos como buenos productos o servicios, la rentabilidad económica, seguridad en el empleo, seguridad y otras responsabilidades sociales.
- A.2 En las organizaciones con fines de lucro, el objetivo principal es generalmente el aumento de valor para los accionistas, que generalmente implica encontrar el equilibrio óptimo entre ingresos, costos y riesgos. Sin embargo, estas organizaciones también deben tener en cuenta las necesidades de otros grupos de interés.
- A.3 El sector público y las organizaciones sin fines de lucro, difieren en varios aspectos de las organizaciones con fines de lucro. Generalmente, la prestación de servicios se dirige principalmente a partir de una de la perspectiva de un interesado (en lugar de un accionista) y no siempre es fácil de medir. Este tipo de organizaciones pueden satisfacer las expectativas de los interesados mejorando el ambiente en el que operan o devolviendo a la comunidad.
- A.4 En lugar de la maximización de la riqueza a corto plazo, la creación de valor sostenible para los interesados y la optimización deben enfatizar los intereses a largo plazo de los interesados existentes y futuros. Esta perspectiva puede ayudar a equilibrar las dimensiones del resultado y del cumplimiento en el marco del gobierno.
- A.5 El profesional de la contabilidad en empresas debe ayudar al órgano de gobierno a identificar, comprender y dar seguimiento a los grupos de interesados, mediante la realización de encuestas a los interesados que proporcionen información apropiada sobre decisiones orientadas a sus expectativas.

PRINCIPIO B

Un buen gobierno debe equilibrar adecuadamente los intereses de los interesados (“stakeholders”).

- B.1 Los grupos de interesados tienen diferentes y a veces, contradictorios intereses; los procesos deben establecerse para identificar y comprender estos intereses. Al tomar decisiones importantes, los intereses de todas las partes deben ser equilibrados de manera apropiada. Para equilibrar los intereses no necesariamente tenemos que hacerlos iguales.
- B.2 Debe alentarse a los interesados a expresar sus legítimos intereses y preocupaciones. Cuando ellos expresan posiciones poco populares, la organización debe asegurarse de que también se toman en cuenta sus derechos.
- B.3 El grupo de interesados clave en las organizaciones con fines de lucro son los accionistas. Aunque por lo general tienen más derechos (legales) que los otros grupos de interés, tales derechos pueden variar considerablemente entre jurisdicciones. Los derechos básicos de los accionistas generalmente incluyen el derecho a: (a) obtener material e información relevantes sobre la

organización en una forma oportuna y periódica, (b) participar y votar en las juntas generales y (c) elegir y remover al consejo de dirección. Los accionistas, como su nombre lo indica, también tienen derecho a esperar, justamente, compartir los resultados de la organización. El profesional de la contabilidad en empresas debe ser consciente de los derechos que los accionistas tienen realmente.

- B.4 Aunque diversos intereses pueden parecer estar en conflicto en el corto plazo, podrían estar alineados en el largo plazo. Por ejemplo, los intereses de los grupos ecologistas pueden entrar en conflicto con los intereses de los accionistas a corto plazo para maximizar las ganancias. Sin embargo, en el largo plazo beneficia a todos el equilibrar los diferentes intereses de las partes interesadas.

PRINCIPIO C

Las dimensiones de resultado y de cumplimiento del gobierno son ambas importantes, para optimizar el valor de los interesados.

- C.1 El Gobierno afecta a todo el ciclo de planeación, utilización de recursos, creación de valor, responsabilidad y seguridad de la organización. Las dos dimensiones del marco de gobierno, el resultado y el cumplimiento, deben equilibrarse adecuadamente.
- C.2 En muchas organizaciones, el aspecto de cumplimiento del marco de referencia ha tendido a recibir una dedicada atención y mecanismos, en general bien establecidos, que aseguran que los procesos de buen gobierno están dirigidos al cumplimiento, por ejemplo, que la función de gestión de riesgos, control interno y comité de auditoría son efectivos.
- C.3 Muchas organizaciones, temprano en su ciclo de vida, se centran principalmente en la dimensión de resultado para despegar. Estas organizaciones también deben prestar atención a la dimensión de cumplimiento antes de que este desequilibrio produzca resultados adversos.
- C.4 La dimensión de resultado, centrándose en la estrategia y creación de valor, no se presta tan fácilmente a un régimen de normas y seguridad. A diferencia de la dimensión de cumplimiento, la ausencia de los mecanismos de supervisión adecuados puede causar una importante "brecha de supervisión." Por lo tanto, es deseable que las organizaciones implementen sistemas para asegurar que se preste la atención apropiada a la dimensión de resultado, por ejemplo mediante el uso de un "cuadro de mando integral estratégico ("strategic scorecard") o nombrando un comité de vigilancia estratégica.
- C.5 Los profesionales de la contabilidad en empresas participan en el resultado y las actividades de cumplimiento. Para el cumplimiento, los profesionales de la contabilidad en empresas son a menudo responsables de cumplir con los requerimientos regulatorios y de información y del desarrollo de los procesos de control. En cuanto a la dimensión de resultado, los profesionales de la contabilidad en empresas son generalmente responsables de proporcionar, analizar e interpretar la información para la dirección para la formulación de la estrategia, la planificación, la toma de decisiones y el control.

PRINCIPIO D

El buen gobierno debe ser integrado plenamente en la organización.

- D.1 Fomentar el buen gobierno es más que un ejercicio de cumplimiento; el gobierno debería estar presente en todas las facetas de la organización. Los principios de gobierno deben tenerse en

cuenta tanto en la fijación de objetivos de la organización (planificación) como en todas las acciones posteriores (implementación y revisión). El gobierno debe ser parte del ADN de la organización.

- D.2 La organización en su conjunto, así como todas las personas dentro de ella, es responsable de la consecución de sus objetivos, cada uno tiene un papel en la dirección de la organización hacia los objetivos. Los profesionales de la contabilidad en empresas deberían promover activamente la integración del Gobierno mediante la demostración de los beneficios a las partes interesadas y mediante el desarrollo, comunicación y mantenimiento de un mapa claro de funciones y responsabilidades dentro de la organización. Además, deben medir e informar (al órgano de gobierno) sobre el progreso de la integración del Gobierno en la organización.

PRINCIPIO E

El órgano de gobierno debe estar constituido y estructurado adecuadamente para lograr un adecuado equilibrio entre el resultado y el cumplimiento.

- E.1 Los asuntos clave al establecer la composición de un órgano de gobierno son: (a) garantizar un porcentaje adecuado de miembros no ejecutivos externos, independientes de la organización, (b) la objetividad de los miembros, (c) el nombramiento y el proceso de evaluación de resultado, (d) la alineación de intereses de los miembros con intereses de las partes interesadas y (e) la existencia de funciones de gobierno apropiadas como los comités de auditoría y de remuneración.
- E.2 Las buenas prácticas exigen un adecuado equilibrio entre (a) los miembros del órgano de gobierno que tienen la responsabilidad directa de las operaciones y el éxito de la organización (internos, miembros ejecutivos, personal) y (b) aquellos que son responsables sólo para las partes interesadas y no son responsables directos de las operaciones (externos, miembros no ejecutivos).
- E.3 La mayoría de los miembros no ejecutivos (externos) del órgano de gobierno también debe ser independiente de la dirección y estar libres de cualquier tipo de negocio o de otro tipo de relación que pueda interferir materialmente con el ejercicio de un juicio imparcial. Los miembros no ejecutivos no deberán tener ningún conflicto de intereses que pueda influir en su objetividad, tales como la realización de beneficios financieros personales de las decisiones adoptadas por el órgano de gobierno.
- E.4 Para fortalecer los equilibrios y verificaciones estructurales, las funciones del presidente del órgano de gobierno y del director ejecutivo deben estar separadas; idealmente, el presidente debe ser un miembro independiente, no ejecutivo.
- E.5 El órgano de gobierno en su conjunto y todos los miembros individuales, ejecutivos o no ejecutivos, dependientes o independientes (a) deben tener en cuenta y equilibrar los intereses de todas las partes interesadas y (b) por lo tanto, deben ejercer la objetividad en todas sus decisiones. Miembros no ejecutivos e independientes ayudan a asegurar un equilibrio entre los diversos intereses de los otros interesados.
- E.6 El órgano de gobierno es responsable de asegurar la mezcla apropiada de sus miembros, garantizando la suficiente representación de competencias tanto de resultado como de cumplimiento. Esto se puede lograr mediante (a) definir claramente las funciones y responsabilidades que se requieren de la dirección, el comité de auditoría, etc. y (b) la implementación de procesos de evaluación y nombramiento rigurosos, basados en las

competencias requeridas, en la experiencia (como conocimiento del sector y competencia operativa, financiera, y/o legal) y en el resultado.

- E.7 Se deben tomar medidas para asegurar que los intereses de los miembros del órgano de gobierno permanecen alineados con los intereses de los interesados. Por un lado, esto significa que los miembros deben ser conscientes de su papel de líderes del Gobierno ("tono de la alta dirección") y todas las responsabilidades relacionadas, como se describe en otras partes de este documento de orientación. Por otro lado, significa que deben evitarse los incentivos que puedan poner en peligro la objetividad del miembro. Periódicamente, el órgano de gobierno debe confirmar su adhesión a los valores de la organización y evaluar la posible existencia de incentivos que perjudiquen la alineación con los intereses de los interesados (véase también el principio J sobre la utilización de recursos e incentivos).
- E.8 El órgano de gobierno debe asumir la responsabilidad explícita y asignar recursos suficientes para funciones de gobierno específicas en la organización, tales como (a) la supervisión del proceso externo de información y de control, (b) selección y evaluación del resultado del director ejecutivo (CEO) y (c) la remuneración de la dirección de la organización. Podría ser útil la creación de comités específicos para estas funciones. Los comités del órgano de gobierno con responsabilidades de supervisión, tales como un comité de auditoría, deben ser predominantemente integrados por miembros independientes, no ejecutivos, para garantizar la objetividad. En los últimos años, ha habido un movimiento en algunas jurisdicciones hacia incorporar un comité de estrategia para mejorar la dirección estratégica y la supervisión en la dimensión de resultado. En muchos casos, este comité es un comité preparatorio para todo el órgano de gobierno y no un comité de toma de decisiones.
- E.9 El órgano de gobierno debe dar cuentas periódicamente a los interesados de la organización sobre la forma en que han llevado a cabo sus responsabilidades de gobierno y los interesados deben ser capaces de pedir a los órganos de gobierno que rindan cuentas.
- E.10 Tan importante es una adecuada estructura de gobierno, como el que ésta debe complementarse con procesos de gobierno adecuados que aseguren que las personas correctas hacen las cosas correctas.

PRINCIPIO F

El órgano de gobierno debe establecer un conjunto de valores fundamentales en los que opera la organización. Todos los que participan en el gobierno debería adoptar estos valores fundamentales.

- F.1 El órgano de gobierno debe establecer el "tono de la alta dirección" mediante (a) la definición de los valores de la organización, (b) el desarrollo y la implementación de un código de conducta y (c) adherirse a estos principios como un ejemplo de comportamiento adecuado. Un enfoque práctico para hacerlo se puede encontrar en la GIBP: [Definir y desarrollar un código de conducta efectivo para las organizaciones](#). Se dan ejemplos de valores de la organización en el Anexo A.
- F.2 El órgano de gobierno debe comunicar claramente los valores de la organización a todos los interesados y asegurarse de que los valores se comprenden internamente, se aceptan, se ponen en práctica y se defienden.
- F.3 Los valores de la organización deben ser respetados por todos los que participan en sus decisiones y acciones. Es responsabilidad del órgano de gobierno hacer que esto suceda.

- F.4 Los participantes en el gobierno deben ser impulsados por su conciencia y por los valores de la organización a "hacer lo correcto". Los incentivos podrían actuar como un motivador adicional. Sin embargo, los incentivos pueden producir resultados buenos y malos. Por ello, la organización debe asegurarse de que los incentivos se mantienen alineados con (cambios en) la dirección estratégica.
- F.5 Las partes interesadas, incluyendo los empleados, deben ser capaces de comunicar libremente sus preocupaciones de gobernabilidad al órgano de gobierno, sus intereses no deben verse comprometidos al hacer esto. Muchas organizaciones han creado una función especial para recibir y manejar esas preocupaciones.

PRINCIPIO G

El órgano de gobierno debe entender el modelo de negocios de la organización, su entorno operativo y cómo se crea y optimiza el valor sostenible para los interesados.

- G.1 El órgano de gobierno debe asumir un papel central en el gobierno, ya que su deber principal es gestionar la organización en el interés a largo plazo de todos los interesados. Por tanto, es esencial que el órgano de gobierno entienda cómo opera la organización y las oportunidades y riesgos inherentes al ambiente en el que opera. Además, el órgano de gobierno debe entender profundamente cómo la organización crea y optimiza el valor sostenible de los interesados, para evaluar si se están cumpliendo las necesidades de los interesados. Se pueden tomar una serie de medidas para facilitar este entendimiento, las cuales incluyen (a) un riguroso proceso de nombramiento que garantice el conocimiento y la experiencia apropiados, la orientación y capacitación de los nuevos miembros del órgano de gobierno y (b) un proceso de evaluación de resultado que mida la competencia y los logros en áreas críticas. Además, los miembros del órgano de gobierno deben tener acceso adecuado a las personas clave de la organización (por ejemplo, mandos intermedios, gerentes de riesgo o auditores internos y externos), así como a otras fuentes de información (por ejemplo, operativas y de otros análisis) para mantener su comprensión de la organización.
- G.2 Los profesionales de la contabilidad en empresas están, a menudo, en el centro del proceso de gestión de la información y deben desempeñar un papel esencial para asegurar que el órgano de gobierno pueda cumplir con los requisitos de gobierno. Deben, por ejemplo, considerar qué tipo de información se dirige al órgano de gobierno y asegurarse de que es adecuada para el propósito.

PRINCIPIO H

El órgano de gobierno debe proporcionar la dirección estratégica y supervisión tanto en la dimensión de resultado como en la dimensión de cumplimiento.

- H.1 La supervisión del cumplimiento ha sido tradicionalmente una responsabilidad del órgano de gobierno a menudo con la asistencia de un comité de auditoría. Estas responsabilidades no se han reducido al añadir la dimensión de resultado del gobierno a la dimensión de cumplimiento; sin embargo, la buena práctica indica que necesita poner una atención equilibrada a las actividades de creación de valor de la formulación e implementación de la estrategia.
- H.2 La buena práctica indica que el órgano de gobierno podría cuestionar diversas actividades estratégicas, tales como estudios del entorno (político, económico, social y tecnológico) y análisis de competitividad. En algunas circunstancias, el órgano de gobierno debe comprometer recursos

externos para recabar más información. Es esencial, sin embargo, que el órgano de gobierno implemente procesos y procedimientos para proporcionar supervisión del resultado y del cumplimiento.

PRINCIPIO I

La gestión de riesgo empresarial eficaz y eficiente debe formar parte integral del sistema de gobierno de una organización.

- I.1 Fundamental para los requisitos de gobierno en las organizaciones es una clara relación entre la gestión del riesgo y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los riesgos pueden provenir de muchas fuentes, tanto dentro como fuera de la organización. La gestión del riesgo empresarial integra la gestión de riesgos y control interno en la toma de decisiones y en todas las actividades subsecuentes en todos los niveles, teniendo en cuenta las fortalezas y oportunidades (resultado, véase también 2.14), así como las debilidades y amenazas. También asegura al organismo de gobierno y a los interesados externos que la organización entiende sus riesgos y los gestiona activamente (cumplimiento, véase también 2.13). Una buena práctica en la gestión del riesgo empresarial es esencial para el éxito de la organización y debe facilitar el cambio en lugar de salvaguardar una posición.
- I.2 En muchas organizaciones, la gestión de riesgos y control interno (a) se han centrado en la prevención de la pérdida física y financiera a nivel operativo y (b) han estado lejos del proceso de toma de decisiones. Muchas organizaciones reconocen que el entorno actual, caracterizado por un ritmo cada vez mayor de cambio, requiere un enfoque más centrado en el resultado de la gestión de riesgos y control interno que en realidad ayuda a los que toman las decisiones a tomar más riesgo. Las organizaciones exitosas ahora tratan de integrar la gestión de riesgos y control interno en todas las actividades, por medio de un marco de identificación de riesgos, valoración de riesgos y respuesta al riesgo (es decir, mitigación, aceptación, evitando o compartiendo los riesgos).
- I.3 El riesgo se presenta a menudo como algo que es negativo y que debe ser evitado. Sin embargo, el riesgo esencial fluye de las oportunidades y todas las organizaciones deben reaccionar positivamente a las oportunidades para que puedan sobrevivir y tener éxito. Dado que el riesgo es inherente al aprovechar las oportunidades, el riesgo debe ser gestionado — dentro de las pautas del apetito de riesgo aprobado por el órgano de gobierno — y no eliminarse.
- I.4 Como parte de su formulación de la estrategia global, el órgano de gobierno debe definir, comunicar internamente y mantener el apetito de riesgo de la organización y la capacidad de riesgo.

PRINCIPIO J

La utilización de recursos debe alinearse con la dirección estratégica.

- J.1 Parte de la responsabilidad fiduciaria del órgano de gobierno, la dirección y el resto del personal es la gestión de los recursos de la organización. Esto incluye la salvaguarda de estos recursos (cumplimiento) y asegurar que se utilicen de manera que aumenten el valor de las partes interesadas (resultado).

- J.2 Los órganos de gobierno suelen centrarse en salvaguardar los activos físicos de una organización, pero también deben centrarse en salvaguardar los activos intangibles tales como los activos intelectuales, a los cuales a menudo no se les ha dado la suficiente atención.
- J.3 El órgano de gobierno debe implementar procesos para revisar la asignación de recursos periódicamente, para asegurar que las actividades que generan el mayor valor para los interesados se les da los recursos suficientes para tener éxito. El proceso de planeación estratégica debe incluir la planeación de recursos para nuevos proyectos, de modo que cuando se aprueben los proyectos, esa aprobación incluya la adquisición de recursos asociados y asignación.

PRINCIPIO K

El órgano de gobierno debe medir y evaluar periódicamente la dirección estratégica y de negocios de la organización y el seguimiento a las medidas adecuadas para asegurar un progreso adecuado y la alineación continua con los objetivos.

- K.1 Lo que se mide se hace. Por lo tanto, es importante para el órgano de gobierno tener un esquema integral de medición del resultado que evalúe el progreso contra los objetivos. Al establecer la estrategia, los puntos de decisión y los hitos (junto con los factores críticos de éxito) deberán ser identificados, a fin de que el órgano de gobierno pueda medir periódicamente el resultado de manera objetiva.
- K.2 Las herramientas de medición de resultado deben desarrollarse para que representen razonablemente una dirección estratégica y el progreso de una organización. Una evaluación frente a los objetivos también debe incluir una actualización del ambiente, para asegurar que las condiciones (riesgos y oportunidades) presentes durante el proceso de planificación no han cambiado de manera significativa.
- K.3 El sistema de gestión de riesgos empresariales de una organización debe ser evaluado regularmente y se deben tomar acciones correctivas, si es necesario.
- K.4 El órgano de gobierno también debe evaluar periódicamente la estructura de gobierno de la organización y el funcionamiento para (a) asegurar su efectividad y (b) luchar por la mejora continua.
- K.5 El profesional de la contabilidad en empresas debe ayudar al órgano de gobierno en el desarrollo, implementación y mantenimiento de un programa integral de medición del resultado. La auditoría interna y externa pueden ayudar a una organización a cumplir sus objetivos al aportar un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de la gestión de riesgo empresarial, el control interno y los procesos de gobierno.

PRINCIPIO L

El órgano de gobierno debe asegurar que se cumplan las demandas razonables de información de los interesados y que la información proporcionada sea relevante, comprensible y confiable.

- L.1 Un buen gobierno requiere que el órgano de gobierno supervise las revelaciones de una organización, incluyendo información financiera y no financiera, para garantizar que los interesados reciban información relevante, comprensible y confiable. Esta información debe incluir tanto (a) una perspectiva histórica del resultado de la entidad para el período cubierto por el

- informe, como (b) la información que permita a los interesados valorar el resultado futuro de la entidad.
- L.2 Esta responsabilidad de informar sobre la supervisión debe incluir garantías de que el órgano de gobierno ha revisado la gestión del riesgo empresarial y los sistemas de control interno para garantizar su efectividad. Este tipo de supervisión por lo general es guiada por el comité de auditoría.
- L.3 Los informes no financieros proporcionan específicamente a la dirección y al órgano de gobierno la oportunidad de presentar sus perspectivas a los lectores, sobre las perspectivas posibles y subyacentes de la organización - su sostenibilidad a largo plazo y la calidad de sus ganancias. El informe deberá incluir información sobre como ha sido eficiente la organización al cumplir sus objetivos estratégicos y cómo ha gestionado sus recursos.
- L.4 Los informes presentados a los interesados solamente deben incluir información material. Los datos son materiales si estos afectan las decisiones de los interesados. Se debe tener cuidado para asegurarse de que el lector no se siente abrumado por detalles que son más apropiados para las decisiones de la dirección.
- L.5 Debe haber consistencia entre la información financiera y no financiera, así como entre la información interna y externa, presentada en un período determinado. Estos cuatro elementos deben incluirse en un documento integrado que vincule los resultados anteriores con las expectativas futuras.
- L.6 La información de un período debe ser consistente con la información del siguiente, especialmente para aquella información que pueda afectar significativamente la información a nivel estratégico, en la medida en que sigan siendo relevantes para el éxito de una organización.
- L.7 El estilo de presentación de los informes de los interesados debe ser sensible al hecho de que no todos los interesados son profesionales de las finanzas. Las cuestiones complejas deben ser explicadas e ilustradas, por ejemplo mediante el uso de cuadros, tablas y gráficos, para que puedan ser comprendidos fácilmente por todos los lectores interesados y no sólo por aquellos con experiencia técnica en contabilidad.
- L.8 Los informes financieros y no financieros son únicos para cada organización. Sin embargo, se debe tener cuidado para asegurar que tales informes no se conviertan en herramientas de mercadotecnia. Estos informes deben ser escritos de manera imparcial y equilibrada – los resultados negativos se deben incluir, en lugar de simplemente tratarlos por encima. También debe asegurarse la divulgación de toda la información relevante.
- L.9 El órgano de gobierno es responsable de (a) revisar y cuestionar los procedimientos y prácticas que están involucrados con el suministro de información externa a interesados y (b) asegurar que los principios de integridad, responsabilidad y transparencia rigen estos procesos.
- L.10 Los profesionales de la contabilidad en empresas juegan un papel importante en proporcionar, analizar e interpretar la información para la formulación de la estrategia, la planeación, la toma de decisiones y el control. También participan en la medición del resultado y en la comunicación al órgano de gobierno y a los interesados. Esto incluye el registro de las transacciones financieras y la posterior información a los interesados bajo los principios de contabilidad generalmente aceptados nacionales o internacionales.

Ejemplos de valores de la organización/principios

En el sector privado, los valores/principios fundamentales se pueden definir como:

- Integridad: firme adhesión a un estricto código moral o ético. Los órganos de gobierno deberían fomentar la integridad en su organización a través de su liderazgo, la estrategia, las políticas, la información y la cultura.⁴
- Rendición de cuentas: la responsabilidad para con los interesados.
- Transparencia (apertura): la revelación de información es vista como la base para la confianza que debe existir entre una empresa y sus grupos de interés.
- Otros ejemplos de valores/principios organizacionales son: la toma de decisiones éticas y responsables, el debido cuidado, la verdad y la confianza.

En el sector público, los valores/principios fundamentales se pueden definir como:

- Integridad: comprende tanto el trato honesto como la integridad. Se basa en (a) honestidad y objetividad y (b) los altos estándares de la decencia y la honradez en la gestión de los fondos públicos y los recursos y la gestión de los asuntos de la entidad. Depende de la efectividad del marco de control y de las normas personales y profesionalidad de los individuos dentro de la entidad. Esto se refleja tanto en los procedimientos de toma de decisiones de la entidad, como en la calidad de su información financiera y de resultado.
- Rendición de cuentas: el proceso mediante el cual las entidades del sector público y las personas que las integran (a) son responsables de sus decisiones y acciones, incluyendo su gestión de los fondos públicos y todos los aspectos de resultado y (b) someterse al debido escrutinio externo. Esto se logra con una clara comprensión por todas las partes de esas responsabilidades y con roles definidos claramente y por medio de una estructura sólida. En efecto, la rendición de cuentas es la obligación de contestar por una responsabilidad.
- Transparencia (apertura): se requiere para asegurar que los interesados puedan confiar en (a) el proceso de toma de decisiones y acciones de las entidades del sector público, (b) la gestión de sus actividades y (c) las personas que las integran. La apertura a través de una consulta significativa con las partes interesadas y la comunicación de una información completa, exacta y clara conduce a la acción efectiva y oportuna y se mantiene de pie ante el escrutinio necesario.

El Comité Permanente del Reino Unido sobre Normas en la Vida Pública establece siete principios de la vida pública: la generosidad, integridad, objetividad, responsabilidad, apertura, honestidad y liderazgo, comúnmente conocidos como los Principios Nolan. Ver un ejemplo en la GIBP [Definir y desarrollar un código de conducta eficientes para las organizaciones](#).

Los principios fundamentales en el [Código de ética para profesionales de la contabilidad](#) de la IFAC son: integridad, objetividad, competencia profesional y debido cuidado, confidencialidad y conducta profesional. Se centran en los profesionales y, específicamente, en los profesionales de la contabilidad (que realizan

⁴ Basado en la descripción de integridad en [Informando con integridad](#), publicado por el organismo miembro de la IFAC Instituto de Contadores Públicos de Inglaterra y Gales (ICAEW) en 2007.

un servicio profesional) y sus organizaciones. Una marca distintiva de la profesión contable es su aceptación de la responsabilidad de actuar en el interés público. Por lo tanto, la responsabilidad de un profesional de la contabilidad no es exclusivamente para satisfacer las necesidades de un cliente individual o empleador. Al actuar en el interés público, un profesional de la contabilidad debe observar y cumplir con los principios de este *Código de ética para profesionales de la contabilidad*.

Recursos

Esta lista de recursos no pretende ser exhaustiva. Utilice la IFAC KnowledgeNet en www.ifacnet.com para buscar en la IFAC y muchos de los sitios web de sus organismos miembros.

- IFACnet es el motor de búsqueda global, multilingüe desarrollado por la IFAC y sus organismos miembros para proporcionar a los contadores y otras personas con acceso a los recursos e información globales. Se puede acceder a la IFACnet – sin costo alguno en <http://www.ifacnet.com>.
- Para proporcionar a los profesionales de la contabilidad en empresas un mayor acceso a los recursos e información globales, la IFAC lanzó una página de "enlaces relevantes", donde los usuarios pueden compartir enlaces a sitios web y a documentos sobre temas de interés. Los usuarios pueden publicar enlaces, "etiquetarlos" a múltiples categorías, e incluir una descripción. Estos enlaces pueden ser ordenados por tema, nombre, o publicadas recientemente. Este recurso gratuito está disponible en http://www.ifac.org/PAIB/relevant_links.php.
- Instituto de Gobierno de TI, *Board Briefing on IT Governance*, 2ª Edición, USA, 2003
- El informe *Gobierno empresarial: obtener el balance correcto* (IFAC/CIMA 2004) se centró específicamente en las fallas de gobierno y lo que se debe hacer para asegurarse de que las cosas vayan bien.
- En noviembre de 2005, la IFAC publicó *Las funciones y el dominio del profesional de la contabilidad en empresas*. El propósito de este documento es definir el término "profesionales de la contabilidad en empresas" y dar un entendimiento de las funciones y responsabilidades que los profesionales que ocupan estas posiciones en los negocios.
- La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) publicó los *Principios de la OCDE para el Gobierno Corporativo: 2004*. Su finalidad es ayudar a los gobiernos en sus esfuerzos por evaluar y mejorar el marco jurídico, institucional y normativo para el gobierno corporativo en sus países y para proporcionar orientación y sugerencias para las bolsas de valores, los inversionistas, corporaciones y otras partes que tienen un papel en el proceso de desarrollo de un buen gobierno corporativo.
- La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) publicó en 2006 la *Guía sobre buenas prácticas en la revelación de el gobierno corporativo*. El propósito de la guía es ayudar a los responsables de la preparación de informes de la empresa para producir revelaciones sobre el gobierno corporativo que se ocupen de las principales preocupaciones de los inversionistas y otras partes interesadas.
- A través del siguiente sitio web, el Instituto Europeo de Gobierno Corporativo está poniendo a disposición los textos completos de los códigos de gobierno corporativo, los principios de gobierno corporativo y las reformas de gobierno corporativo, tanto en Europa como en otros lugares. http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php.
- En 2006, el Comité de PAIB publicó *Controles internos – Revisión de los desarrollos actuales*. Este documento de información revisa los desarrollos actuales y algunos de los últimos pensamientos sobre el área de control interno.

- En 2007, la IFAC publicó una GIBP sobre [Definir y desarrollar un código de conducta efectivo para las organizaciones](#). Esta GIBP ayuda a las organizaciones a fomentar una cultura basada en la ética y definir y desarrollar un código de conducta. También se refiere a los recursos más importantes en esta área.
- El informe [Información financiera de la cadena de suministro: perspectivas y direcciones actuales](#) (IFAC 2008) presenta los resultados de un estudio centrado en si la información financiera ha mejorado en los últimos años.
- En 2008, el organismo miembro de la IFAC, el Instituto de Contadores Públicos de Escocia (ICAS) publicó una guía sobre los principios del Gobierno y cómo éstos se pueden aplicar en una empresa privada conforme se desarrolla: [Evitar los obstáculos al dirigir una empresa privada: una guía práctica para directores](#).
- En 2004, la Oficina del Reino Unido para la Gestión Pública (OPM) y el Instituto Colegiado de Finanzas Públicas y Contabilidad (CIPFA) publicaron la [Norma del buen gobierno para el servicio público](#), elaborada por la Comisión Independiente de Buen Gobierno del Servicio Público. Ésta se basa en los Principios Nolan para la conducta de los individuos en la vida pública, mediante el establecimiento de seis principios básicos de buen gobierno para las organizaciones de servicio público. Muestra cómo deberían aplicarse si las organizaciones están a la altura de la norma y constituye una base para el público para desafiar la gobernabilidad por debajo del estándar.
- Deloitte mantiene el [Centro de gobierno corporativo](#) que contiene recursos para los comités, como el de auditoría, compensación y otros comités. Visite www.corpgov.deloitte.com.
- El sitio Web global de Ernst & Young ofrece perspectivas sobre temas como el gobierno corporativo, riesgo y control. Visite www.ey.com/global/content.nsf/International/Issues_and_Perspectives. Ernst & Young también tiene un sitio web centrado específicamente en los comités de auditoría, al que se puede acceder desde la misma página web.
- KPMG ha establecido un [Instituto de comités de auditoría](#) con recursos para los comités de auditoría. Visite www.kpmg.com/aci.
- PricewaterhouseCoopers (PwC) proporciona recursos para fortalecer el Gobierno y el cumplimiento normativo. Visite Desafíos de hoy en www.pwc.com.
- El Comité of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ha publicado Gestión de Riesgo Empresarial – Marco Integrado (2004), que se amplía sobre el control interno y proporciona principios y conceptos fundamentales – como "apetito de riesgo" – sobre el tema más amplio de la gestión del riesgo empresarial. Se puede descargar un resumen en www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf.

La diversidad de las estructuras de gobierno

Las estructuras de gobierno varían por jurisdicción y por entidad, lo que refleja influencias tales como diferentes orígenes culturales y jurídicos, tamaño y características de propiedad. Por ejemplo:

- En algunas jurisdicciones, existe un consejo de supervisión (principalmente o totalmente no ejecutivo) que está legalmente separado de un ejecutivo (director) o un consejo (estructura "consejo de dos niveles"). En otras jurisdicciones, tanto las funciones de supervisión como las ejecutivas son responsabilidad legal de un consejo único o unitario (estructura de "consejo de un solo nivel").
- En algunas entidades, el órgano de gobierno incluye posiciones que son una parte integral de la estructura jurídica de la entidad, por ejemplo, los directores de la empresa. En otros, por ejemplo, algunas entidades gubernamentales, un órgano que no es parte de la entidad es el encargado de el gobierno.
- En algunos casos, parte o la totalidad de los miembros del órgano de gobierno están involucrados en la dirección de la entidad. En otros, el órgano de gobierno y la dirección tienen diferentes membresías.

En la mayoría de las entidades, el gobierno es responsabilidad colectiva del órgano de gobierno. En algunas entidades más pequeñas, sin embargo, una persona puede ser encomendada con gobernabilidad, por ejemplo, el propietario-gerente, cuando no hay otros propietarios, o un administrador único. Cuando el gobierno es una responsabilidad colectiva, un subgrupo tal como un comité de auditoría (o incluso un individuo) puede ser encomendado con tareas específicas destinadas al órgano de gobierno en el cumplimiento de sus responsabilidades. Alternativamente, un subgrupo o persona puede tener responsabilidades específicas legalmente identificadas, que difieren de las del órgano de gobierno.

Es importante (a) que todas las funciones incluidas en la expresión "gobierno" se ejerzan por una persona u órgano apropiado, (b) que haya claridad sobre las cuestiones de gobierno para todos en la organización y sus interesados y (c) que la indebida concentración de influencia sea evitada.

Copyright © 2016 por la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Todos los derechos reservados. Se requiere permiso por escrito de IFAC para reproducir, almacenar, o transmitir, o hacer otros usos similares de este documento. Contacto permissions@ifac.org.

ISBN: 978-1-60815-268-1

“Evaluar y mejorar el gobierno en las organizaciones” del publicado por IFAC en febrero de 2009 en lengua inglesa, ha sido traducido al español por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos en diciembre de 2015 y se reproduce con el permiso de IFAC. La IFAC no asume responsabilidad por la exactitud e integridad de la traducción o por cualquier acción que pudiera surgir de la misma. El texto aprobado de *“Evaluar y mejorar el gobierno en las organizaciones”* es el que ha sido publicado por IFAC en lengua inglesa.

Texto en inglés de *“Evaluar y mejorar el gobierno en las organizaciones”* © 2009 por la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Todos los derechos reservados.

Texto en español de *“Evaluar y mejorar el gobierno en las organizaciones”* © 2016 por la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Todos los derechos reservados.

Título original: *“Evaluating and Improving Governance in Organizations”*

ISBN: 978-1-934779-88-0

Publicado por:



