



**MARCO INTERNACIONAL:  
BUEN GOBIERNO DE LA ENTIDAD EN EL  
SECTOR PÚBLICO**



Este *Marco Internacional: Buen Gobierno de la Entidad en el Sector Público* fue desarrollado en forma conjunta por el Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) y la Federación Internacional de Contadores® (IFAC®).

CIPFA es la organización profesional para las personas de las finanzas públicas. Sus 14.000 miembros trabajan en los servicios públicos, agencias de auditoría nacionales, firmas contables importantes y en otras organizaciones donde el dinero público debe ser administrado de manera eficaz y eficiente.

La IFAC es una organización mundial para la profesión contable dedicada a servir al interés público mediante el fortalecimiento de la profesión y la contribución al desarrollo de economías internacionales sólidas. La IFAC está compuesta por 179 miembros y asociados en 130 países y jurisdicciones, y representa aproximadamente a 2,5 millones de contadores de la práctica pública, la educación, los servicios gubernamentales, la industria y el comercio.

Copyright © julio 2014 por la Federación Internacional de Contadores (IFAC) y Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA). Todos los derechos reservados. Se requiere permiso por escrito de IFAC para reproducir, almacenar, o transmitir, o hacer otros usos similares de este documento salvo lo permitido por la ley. Contacto [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org).

ISBN: 978-1-60815-225-4

“Marco Internacional: Buen Gobierno de la Entidad en el Sector Público” publicado por IFAC y CIPFA en julio de 2014 en lengua inglesa, ha sido traducido al español por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas en febrero de 2015 y se reproduce con permiso. La IFAC y CIPFA no asumen responsabilidad por la exactitud e integridad de la traducción o por cualquier acción que pudiera surgir de la misma. El texto aprobado de “*Marco Internacional: Buen Gobierno de la Entidad en el Sector Público*” es el que ha sido publicado por IFAC y CIPFA en lengua inglesa.

Texto en inglés de “*Marco Internacional: Buen Gobierno de la Entidad en el Sector Público*” © 2014 por la Federación Internacional de Contadores (IFAC) y Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA). Todos los derechos reservados.

Texto en español de “*Marco Internacional: Buen Gobierno de la Entidad en el Sector Público*” © 2015 por la Federación Internacional de Contadores (IFAC) y Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA). Todos los derechos reservados.

Título original: “*International Framework: Good Governance in the Public Sector*”

ISBN: 978-1-60815-181-3

Publicado por:



Traducido por:



# Índice

---

<b>PRÓLOGO</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>MÉTODO</b>	<b>8</b>
<b>PRINCIPIOS PARA EL BUEN GOBIERNO DE LA ENTIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO</b>	<b>11</b>
<b>GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS PARA BUEN GOBIERNO DE LA ENTIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO</b>	<b>13</b>
A. Conducirse con integridad, demostrando un fuerte compromiso con los valores éticos y respetando el estado de derecho	14
B. Asegurar la apertura y participación integral de las partes interesadas	17
C. Definir resultados en términos de beneficios económicos, sociales y medioambientales sostenibles	20
D. Determinar las intervenciones necesarias para optimizar el logro de los resultados propuestos	22
E. Desarrollo de la capacidad de la entidad, incluyendo la capacidad de su liderazgo y las personas pertenecientes a esta	25
F. Gestionar el riesgo y rendimiento a través de un control interno sólido y una administración financiera pública sólida	30
G. Implementación de buenas prácticas de transparencia, información y auditoría con el fin de rendir cuentas de manera eficaz	35
<b>ANEXO A: GRUPO DE REFERENCIA INTERNACIONAL</b>	<b>38</b>
<b>ANEXO B: DEFINICIONES DE GOBIERNO DE LA ENTIDAD EXISTENTES</b>	<b>39</b>
<b>ANEXO C: DEFINICIONES UTILIZADAS</b>	<b>41</b>



## Prólogo

Existe un nuevo conocimiento y una aceptación ampliamente divulgados del importante papel que el gobierno de la entidad juega en el éxito de las organizaciones. Mientras que en el sector público se ha trabajado mucho en relación con este tema, en el sector privado no ha sido el caso. Y parte de ese trabajo se dio cuando las expectativas cambiaron y un mayor reconocimiento surgió del significativo papel que un gobierno de la entidad deficiente (y una gestión financiera pública especialmente débil) en el sector público tuvo en la crisis de la deuda pública. Por ello, estamos muy agradecidos por la colaboración de la IFAC y CIPFA en la producción de este Marco.

Este Marco es una novedad en una cantidad de maneras, en particular en cuanto a su posicionamiento del conocimiento de los resultados económicos, sociales y medioambientales sostenibles como un enfoque clave de los procesos y las estructuras del gobierno de la entidad. Los resultados son lo que le dan al papel del sector público su significado e importancia, y resulta apropiado que cuente con esta función central en el gobierno de la entidad del sector público. Asimismo, el enfoque en la sostenibilidad y las conexiones entre el gobierno de la entidad y la dirección financiera pública son muy bienvenidos; los gobiernos, más que nadie, deben reconocer la necesidad de concentrarse en el largo plazo. Tienen responsabilidad ante más que sus electores actuales, deben tomar en cuenta el impacto de las decisiones y acciones actuales sobre las futuras generaciones.

Otro aspecto del gobierno de la entidad en el sector público destacado en esta publicación es la necesidad de integración tanto de la información como el pensamiento relacionados con el rendimiento de la organización. La publicación del Consejo Internacional de Información Integrada en su *Marco para la Información Integrada* (diciembre de 2013) hace que esta publicación sea especialmente oportuna, dado que estos dos documentos se complementan entre sí extremadamente bien. De hecho, *Buen Gobierno de la Entidad en el Sector Público* hace referencia explícita a la información integrada ¡que por supuesto yo agradezco tanto! El buen gobierno

de la entidad requiere un método cualitativo, no uno cuantitativo sin sentido. Requiere integridad, objetividad, transparencia y responsabilidad, erigidas sobre cimientos de honestidad intelectual. Estos principios ya están incorporados a lo largo de este Marco, pero este último debe leerse con estos fundamentos firmemente en mente.

Ha sido un privilegio para mí ser miembro del Grupo de Referencia Internacional (IRG) establecido con el fin de suministrar asesoramiento para el desarrollo de esta publicación. El compromiso tanto de la IFAC como de CIPFA con este proyecto, junto con las perspectivas del IRG y de aquellos que respondieron durante el proceso de consulta, significan que este documento abordará una necesidad urgente y de importancia.

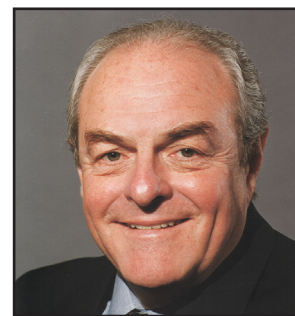
El buen gobierno de la entidad en el sector público es esencial si los gobiernos de todo el mundo desean ejercer su función en el desarrollo a largo plazo de nuestras economías y sociedades, y en la protección de nuestro entorno natural. El *Buen Gobierno de la Entidad en el Sector Público* será un importante aporte para guiarlos en este emprendimiento.



Mervyn King

Presidente, Consejo de Información Internacional Integrada

Presidente del Consejo, Informe de King sobre Gobiernos de la entidad para Sudáfrica



MERVYN KING

## Introducción

El sector público juega un papel principal en la sociedad.<sup>1</sup> En la mayoría de las jurisdicciones, el gasto público conforma una parte importante del producto bruto interno (PBI) y las entidades pertenecientes al sector público son empleadoras significativas y participantes importantes del mercado de capital. El sector público determina, por lo general a través de un proceso político, los resultados que este desea alcanzar, las normas legales, éticas y de otra naturaleza, y los diferentes tipos de intervención requeridos para lograr estos objetivos. Las intervenciones posibles incluyen la aprobación de disposiciones legales o reglamentarias; prestación de servicios; redistribución de ingresos a través de mecanismos tales como pagos de impuestos o seguro social; y el control de activos o entidades, tal como empresas públicas. Los gobiernos también juegan un papel en la justicia, la paz y el orden, y las relaciones internacionales sólidas.

El buen gobierno de la entidad en el sector público fomenta la toma de decisiones mejor informadas y a plazos más largos, así como también el uso eficiente de los recursos. Fortalece la responsabilidad de la administración de dichos recursos. El buen gobierno de la entidad se caracteriza por un escrutinio robusto, el cual conlleva una presión importante para el mejoramiento del rendimiento del sector público y la lucha contra la corrupción. El buen gobierno de la entidad puede mejorar el liderazgo, la dirección y la supervisión de la organización, lo que deriva en intervenciones más eficaces y, por ende, mejores resultados. De este modo, la vida de las personas mejora.<sup>2</sup>

### CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR PÚBLICO

Para cumplir con su amplia gama de funciones, el sector público debe satisfacer una compleja

gama de objetivos políticos, económicos, sociales y medioambientales a corto, mediano y largo plazo. Esto lo hace pasible de un conjunto diferente de limitaciones e incentivos externos e internos que aquellos que se encuentran en el sector privado, que afectan las disposiciones del gobierno de la entidad.

Por lo general, el principal objetivo de las entidades del sector público es alcanzar los resultados propuestos, mejorar o mantener el bienestar de los ciudadanos, en lugar de generar ganancias. Con frecuencia, las entidades del sector público:

- tienen una función de coordinación y liderazgo para obtener el apoyo o consenso de todos los sectores y la sociedad en lugar de grupos más pequeños de participación accionaria y otros inversores;
- poseen el poder de reglamentar a las entidades que operan en determinados sectores económicos, con el fin de salvaguardar y promover los intereses de los ciudadanos, residentes, consumidores y otras partes interesadas y obtener beneficios sustentables, y
- llevar a cabo actividades sobre una base diferente al intercambio justo entre los compradores y vendedores potenciales dado que tienen la capacidad de ejercer poderes soberanos. Por ejemplo, perseguir políticas sociales a veces puede implicar otorgar a cuestiones de igualdad y justicia un mayor peso que al rendimiento financiero.

La financiación de las actividades del sector público también tiene un efecto significativo en el gobierno de la entidad:

- La principal fuente de ingresos para los gobiernos e, indirectamente, muchas otras entidades del sector público, por lo general son los impuestos.<sup>3</sup>
- Los impuestos y otras fuentes de ingresos con frecuencia son independientes de, y tienen

<sup>1</sup> Esto cubre a los gobiernos nacionales (estatal, provincial, territorial), gobiernos locales (de la ciudad, pueblo) y las entidades gubernamentales relacionadas (agencias, consejos, comisiones y empresas).

<sup>2</sup> El Comité del Sector Público de la IFAC, *Gobierno de la Entidad en el Sector Público: Una Perspectiva del Organismo de Gobierno* (2001).

<sup>3</sup> En algunos países, el principal fuente de ingresos son las ganancias de las empresas pertenecientes al gobierno

poca relación causal con, las fuentes de gastos y servicios.

- Los servicios del sector público pueden prestarse en un entorno no competitivo dado que por lo general no existen proveedores alternativos y el resultado final normalmente no determina los tipos de bienes y servicios a ser proporcionados.
- Los receptores de servicios, a diferencia de los consumidores de sector privado, pueden tener pocas o ninguna opción de usar un proveedor diferente o retener pagos.

Por lo tanto, a las partes interesadas les preocupan cuestiones tales como (a) si se han proporcionado los productos y se han alcanzado los resultados planificados por la entidad y (b) si ello se efectuó de manera eficiente, económica, eficaz e igualitaria. También estarán interesadas en el mantenimiento de la capacidad de la entidad, como se refleja, por ejemplo, en el presupuesto general de la entidad y su rendimiento y posición financiera al final del ejercicio. Las entidades del sector público,

por ende, deben ser sumamente transparentes y proporcionar información de alta calidad acerca de todos los aspectos del rendimiento.

#### PROPÓSITO DEL MARCO

El objetivo de *Buen Gobierno de la Entidad en el Sector Público* (el Marco) es fomentar la prestación de mejores servicios y más responsabilidad por medio del establecimiento de una referencia comparativa para los aspectos del buen gobierno de la entidad en el sector público. Tiene por intención que sea aplicado a todas las entidades que comprenden el sector público.

El Marco no tiene por objetivo reemplazar los códigos de gobierno de la entidad nacionales y sectoriales. Por el contrario, anticipamos que aquellas personas que desarrollan y fijan códigos de gobierno de entidades para el sector público deberán dirigirse al Marco para actualizar y revisar sus propios códigos. Cuando no existen códigos o guías, el Marco proporcionará un estímulo poderoso para la acción positiva.

El Marco debe ser útil para todos aquellos específicamente asociados con los gobiernos de entidades: miembros de organismos de gobiernos, miembros de la alta dirección y personas involucradas en el escrutinio de la eficacia del gobierno de la entidad, lo que incluye a auditores internos y externos. Asimismo, proporciona un recurso para que el público desafíe a los gobiernos de entidades deficientes en las entidades del sector público.

#### DESARROLLO DEL MARCO

El Marco fue desarrollado luego de una revisión de la literatura relevante sobre gobiernos de

entidades actuales, y se basa en esta literatura, en particular trabajos previos de la IFAC y CIPFA sobre gobierno de la entidad, que incluyen *Gobierno de la Entidad en el Sector Público: Una Perspectiva del Organismo de Gobierno* (IFAC, 2001) y la *Norma sobre Buen Gobierno de la Entidad para Organizaciones del Servicio Público* (CIPFA/ OPM, 2004).

Podrá encontrar información general de cómo el Marco se basa en esta literatura en el [sitio web de la IFAC en Publicaciones y Recursos](#). Esta guía fue desarrollada con información de un Grupo de Referencia Internacional cuyos miembros se mencionan en el Anexo A. Sus perspectivas se brindaron en sus capacidades individuales y no como representativas de sus organizaciones.

# Método

## GOBIERNO DE LA ENTIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO

No existe una definición acordada en forma universal para el término “gobierno de la entidad del sector público”. Lo que se desprende del término parece variar considerablemente según la jurisdicción. Las definiciones de gobierno de la entidad existentes, incluso aquellas que se centran en el sector público, que se tuvieron en cuenta durante el desarrollo del Marco, se incluyen en el [Anexo B](#). A los propósitos de este Marco, la siguiente definición de gobierno de la entidad en el sector público ha sido adoptada:

**El gobierno de la entidad está conformado por las disposiciones<sup>4</sup> establecidas con el fin de garantizar que los resultados previstos para las partes interesadas sean definidos y alcanzados.**

Las definiciones de los otros términos utilizados a lo largo de este documento se mencionan en el [Anexo C](#).

## MÉTODO BASADO EN EL SISTEMA COMPLETO

Los gobiernos y otras entidades del sector público recaudan recursos de los contribuyentes, entidades donantes, prestamistas y otros proveedores para la prestación de servicios para los ciudadanos y otros destinatarios, así como también otras actividades, tal como el desarrollo de disposiciones reglamentarias y políticas. Estas entidades son principalmente responsables de la administración y uso de los recursos ante aquellos que proporcionan estos últimos y quienes dependen de los servicios resultantes. Los recursos recaudados comúnmente se distribuyen a través de una red de entidades del sector público y otras con funciones específicas que cuentan con una gama de mecanismos de responsabilidad, sobre una base individual, así como también como parte de un sistema de prestación general.

<sup>4</sup> Incluye estructuras y procesos políticos, económicos, sociales, medioambientales, legales y administrativos y otras disposiciones, como las incluidas en los principios definidos en esta guía.

Si bien la mayoría de los códigos de los gobiernos de las entidades se centran en lograr prácticas de un buen gobierno de la entidad a nivel organizacional, los fundamentos de un buen gobierno de la entidad siguen siendo los mismos tanto para la entidad individual como para el sistema de prestación de servicios/financiación del cual es parte. El Marco, por ende, apunta a ser relevante no solo para la entidad individual, sino también para el sistema de prestación completo, el cual puede ser subnacional, nacional o internacional.

Del mismo modo, concuerda con la filosofía descrita en el Método de [Sistema Completo para la Administración Financiera Pública](#) de CIPFA, el cual detalla cómo los elementos constitutivos clave de la administración financiera pública contribuyen a la integridad de un sistema completo.

Dado que el Marco puede aplicarse a un sistema que incluye una cantidad de organizaciones, así como también a cada una de ellas en forma individual, el término “entidad” ha sido utilizado en lugar de “organización” a lo largo de este documento.

En algunas jurisdicciones, los gobiernos u otras entidades del sector público pueden financiar y participar con entidades del sector privado y del sector sin fines de lucro para llevar a cabo determinadas actividades o proporcionar ciertos servicios.<sup>5</sup> Mientras que este Marco no se aplica específicamente a dichas disposiciones de gobierno de la entidad, los principios pueden de todos modos ser relevantes.

## MARCO BASADO EN PRINCIPIOS

Tal como se mencionó en la Introducción, el propósito del Marco es promover el desarrollo de gobiernos sólidos en las entidades del sector público por medio del establecimiento de una referencia comparativa para un buen gobierno de la entidad.

Las entidades del sector público en todo el

<sup>5</sup> En algunos casos, estas se denominan asociaciones público-privadas.



mundo no operan dentro un marco legislativo común, ni tampoco cuentan con estructuras, formas o tamaños de organización estándar.

Al desarrollar el Marco, se reconoció que este debe abordar esta diversidad, así como también los diferentes modelos de gobierno de la entidad que se aplican en diferentes jurisdicciones y distintos sectores, cada uno de los cuales tiene características únicas que requieren una atención especial y que imponen diferentes conjuntos de responsabilidades y rendición de cuentas. El Marco hace esto estableciendo principios para el buen gobierno en entidades del sector público en lugar de requerimientos preceptivos.

No obstante, el verdadero desafío para las entidades del sector público sigue estando en la implementación de dichos códigos y guías, dado que con frecuencia es su aplicación lo que falla en la práctica. El [suplemento](#) del Marco proporciona material explicativo más detallado para cada uno de los principios, una serie de ejemplos, preguntas de evaluación y referencias a otras fuentes de información. El objetivo es ayudar a las entidades del sector público a interpretar los principios de una manera que sea apropiada para sus estructuras, teniendo en cuenta las disposiciones legislativas y constitucionales que las sustentan.

## GOVERNING BODY

Todas las entidades del sector público necesitan uno o más individuos explícitamente responsables de proporcionar dirección estratégica y supervisión a la vez que son responsables ante sus partes interesadas. El Marco hace uso del término colectivo “organismo de gobierno” para dicho individuo o grupo, independientemente de las diversas formas que pueda tomar, y luego adopta la siguiente definición:

**Organismo de gobierno: la(s) persona(s) o grupo con la responsabilidad principal de supervisar la dirección estratégica, las operaciones y la rendición de cuentas de una entidad.**

Los organismos de gobierno pueden estar conformados por miembros independientes o no independientes. Pueden tener varios subcomités,

tal como de auditoría o finanzas, los cuales cuentan con poderes y procesos delegados específicos pero que son responsables ante el organismo de gobierno. En algunas entidades, el organismo de gobierno puede incluir a miembros ejecutivos.

En otras, las funciones de gobierno y dirección pueden estar separadas, con

un organismo de gobierno no ejecutivo que supervisa a un grupo de dirección ejecutivo. Esto en ocasiones se describe como una estructura de doble consejo.

La función no ejecutiva comúnmente incluye::

- contribuir a la estrategia aportando una gama de perspectivas para el desarrollo de la estrategia y la toma de decisiones;
- garantizar la existencia de estructuras y procesos de dirección eficaces y de un grupo eficaz en el nivel máximo de la entidad; y
- hacer que el ejecutivo rinda cuentas de sus actividades relacionadas con las responsabilidades delegadas a este por el organismo de gobierno, incluyendo un desafío y escrutinio significativos y minuciosos.

La separación de poderes entre el legislativo no ejecutivo y el ejecutivo (ministros y funcionarios públicos) es crucial en la mayoría de los gobiernos, y se refleja en las disposiciones particulares para el gobierno de la entidad. Estas pueden incluir el escrutinio por parte del comité legislativo, responsabilidades operativas específicas de los directores ejecutivos (jefes de departamento, agencias u otras entidades) y responsabilidad ministerial. La base constitucional de las entidades/ departamentos gubernamentales y sus agencias ejecutivas también varía según la jurisdicción.

En algunos gobiernos locales, las disposiciones del gobierno de la entidad se caracterizan por una estructura de doble consejo. Este modelo con frecuencia tiene un consejo superior o supervisor que comprende consejeros elegidos democráticamente. Mientras que su función es mayoritariamente análoga a la de un consejo no ejecutivo, también tienen una función de representación política.

Las empresas pertenecientes al estado con frecuencia tienen organismos de gobierno similares en su composición a los del sector privado, con una combinación de miembros ejecutivos y no ejecutivos, a pesar de que comúnmente estos son nombrados por los ministros del estado. En esas entidades, la transparencia de la participación ministerial es esencial para un buen gobierno de la entidad.

Cualquiera sea la estructura que se adopte, el organismo de gobierno tiene una función de liderazgo crucial con respecto a la implementación, evaluación y mejoramiento del gobierno de la entidad.

# Principios para el Buen Gobierno de la Entidad en el Sector Público

El gobierno de la entidad está conformado por las disposiciones establecidas con el fin de garantizar que los resultados previstos para las partes interesadas sean definidos y alcanzados.

La función fundamental de un buen gobierno de la entidad en el sector público es asegurar que las entidades alcancen los resultados propuestos a la vez que se desempeñan en pos del interés público en todo momento.

Actuar en pos del interés público requiere:

**A. Conducirse con integridad, demostrando un fuerte compromiso con los valores éticos y respetando el estado de derecho.**

**B. Asegurar la apertura y participación integral de las partes interesadas.**

Además de los requerimientos predominantes para actuar en pos del interés público en los principios A y B, el logro de un buen gobierno de la entidad en el sector público también requiere disposiciones eficaces para:

**C. Definir resultados<sup>6</sup> en términos de beneficios económicos, sociales y medioambientales sostenibles.**

**D. Determinar las intervenciones necesarias para optimizar el logro de los resultados propuestos.**

**E. Desarrollar la capacidad de la entidad, incluyendo la capacidad de su liderazgo y las personas pertenecientes a esta.**

**F. Gestionar el riesgo y rendimiento a través de un control interno sólido y una administración financiera pública sólida.**

**G. Implementar buenas prácticas de transparencia, información y auditoría con el fin de rendir cuentas de manera eficaz.**

La Figura 1 ilustra cómo los diferentes principios para el buen gobierno de la entidad en el sector público se relacionan unos con otros. Los principios A y B extienden la implementación de

los principios C a G. La Figura 1 también muestra que un buen gobierno de la entidad es dinámico y que la entidad como un todo debe estar comprometida con el mejoramiento del gobierno de la entidad sobre una base continua a través de un proceso de evaluación y revisión.

Los principios centrales de alto nivel que caracterizan a un buen gobierno de la entidad en el sector público establecidos más arriba reúnen una cantidad de conceptos interrelacionados.

Los principios C a G están ligados unos a otros por medio del denominado ciclo “planificar-hacer-verificar-actuar”.<sup>7</sup>

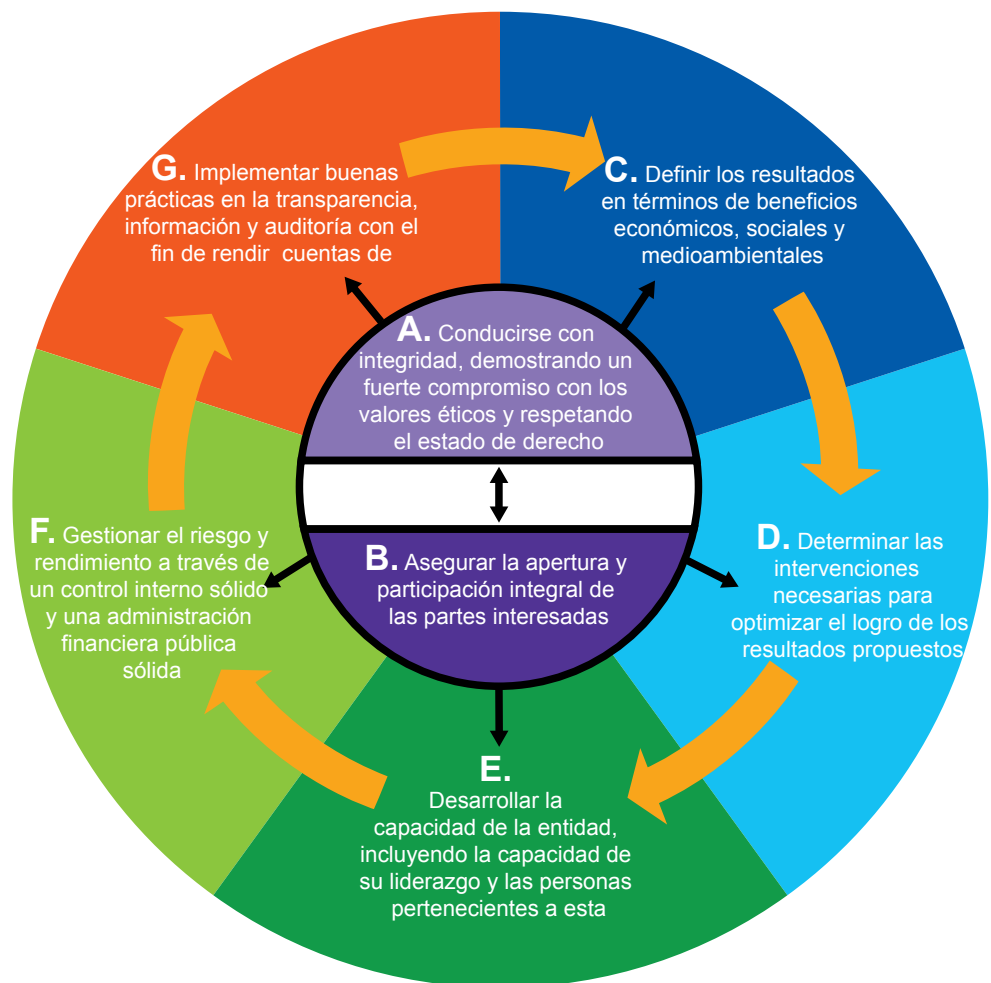
La siguiente sección proporciona asesoramiento sobre la puesta en marcha de los principios por medio de una explicación del razonamiento subyacente, junto con comentarios secundarios, para los elementos clave de cada principio y los subprincipios secundarios. El suplemento separado proporciona ejemplos y preguntas a considerar para cada principio, así como material de lectura complementaria relacionada.

<sup>6</sup> Algunas jurisdicciones usan el término “impactos” en lugar de “resultados”.

<sup>7</sup> El “Ciclo Planificar-hacer-verificar-actuar”, también denominado el Ciclo de Deming, es un proceso de dirección iterativo que por lo general las organizaciones usan para el control y mejoramiento continuo de los procesos y productos. Para obtener más información, diríjase a el sitio web de la Organización Internacional de Normalización [www.iso.org/iso/home.html](http://www.iso.org/iso/home.html)

Figura 1: Relaciones entre los Principios para el Buen Gobierno de la Entidad en el Sector Público

**Alcanzar los resultados propuestos a la vez que se desempeñan en pos del interés público en todo momento**



# Guía para la implementación de los Principios para Buen Gobierno de la Entidad en el Sector Público

Para alcanzar un buen gobierno de la entidad en el sector público, tanto los organismos de gobierno como las personas que trabajan para entidades del sector público deben intentar alcanzar los objetivos de sus entidades a la vez que actúan en pos del interés público en todo momentos, en forma consistente con los requerimientos de las disposiciones legales y políticas de gobierno, evitando anteponer el interés personal y, de ser necesario, dejando de lado cualquier interés de la organización percibido. Esto requiere que los miembros del organismo de gobierno y los empleados de las entidades del sector público tengan un fuerte compromiso con los principios de este Marco. Actuar en pos del interés público implica una consideración especial de los beneficios para la sociedad, lo que debe derivar en resultados positivos para los usuarios de servicios y otras partes interesadas. En su Documento de Posición de políticas, [Definición de Interés Público](#), la IFAC define el interés público como:

**Interés Público: los beneficios netos derivados para, y el rigor de los procedimientos empleados en nombre de, toda la sociedad con relación a cualquier acción, decisión o política.**

La IFAC reconoce que las diferencias en los sistemas culturales y éticos deben ser tenidas en cuenta al evaluar si se está atendiendo al interés público, en especial cuando las instituciones operan a nivel internacional. Señala que los “intereses del público” en el sentido más amplio son todas las cosas valoradas por los individuos y la sociedad, que incluyen los derechos y autorizaciones (tal como los derechos de propiedad intelectual), el acceso al gobierno, las libertades económicas y el poder político. También abarcan, por ejemplo:

- información financiera y no financiera transparente y sólida, y la toma de decisiones por parte de los gobiernos y las entidades del sector público para sus integrantes;

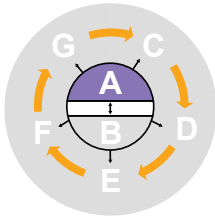
- un gobierno de la entidad y gestión de rendimiento sólidos en las entidades del sector público; y
- el uso eficiente de recursos naturales en la producción de bienes y servicios, lo que mejora el bienestar de la sociedad debido a su mayor disponibilidad y accesibilidad.

Todos estos puntos han sido encapsulados en los principios de la guía de este Marco.

Esta sección tiene en cuenta los fundamentos subyacentes para cada principio y proporciona comentarios secundarios acerca de los elementos clave de cada principio, expresados a través de los subprincipios. En primer lugar, la sección considera los dos principios requeridos para actuar en pos del interés público:

- Conducirse con integridad, demostrando un fuerte compromiso con los valores éticos y respetando el estado de derecho.**
- Asegurar la apertura y participación integral de las partes interesadas.**

Los cinco principios adicionales necesarios para lograr un buen gobierno de la entidad en el sector público se tratan en esta sección más adelante.



## A. Conducirse con integridad, demostrando un fuerte compromiso con los valores éticos y respetando el estado de derecho

El sector público habitualmente es responsable de usar una porción significativa de los recursos reunidos a través de los impuestos para proporcionar servicios a los ciudadanos. Las entidades del sector público deben rendir cuentas no solo de cuánto dinero gastan sino también de cómo utilizan los recursos bajo su administración. Esto incluye la rendición de cuentas de los resultados, tanto positivos como negativos, y de los resultados que han alcanzado. Asimismo, tienen la responsabilidad primordial de servir al interés público en el cumplimiento de los requerimientos de las disposiciones legales y las políticas gubernamentales. Las entidades del sector público son responsables ante las organizaciones legislativas de ejercer autoridad legítima en la sociedad. Esto hace esencial que cada entidad como un todo pueda demostrar la integridad de todas sus acciones y los mecanismos existentes para alentar y hacer cumplir los valores éticos y respetar el estado de derecho.

### A1. Conducirse con integridad

Los miembros de los organismos de gobierno deben conducirse con integridad. Cada organismo de gobierno debe promover una cultura donde actuar en pos del interés público en todo momento sea la norma, junto con un enfoque continuo en el logro de los objetivos de la entidad. Debe hacerlo ejerciendo en liderazgo en el establecimiento de valores específicos para la entidad y el personal y dando el ejemplo. Estos valores deben ser comunicados, comprendidos y compartidos. Estos deben exceder los requerimientos legales mínimos y basarse en los principios establecidos para la conducta en la vida pública, tan como la objetividad, abnegación y honestidad.<sup>8</sup>

Estos principios reflejan las expectativas del público acerca de la conducta y comportamiento de las entidades, grupos e individuos que dirigen la prestación de servicios públicos y gastan dineros públicos. En especial, en la mayoría de los casos, los bienes y servicios ofrecidos por el sector público no pueden ser obtenidos por medio de proveedores de servicios alternativos. En algunos casos, las agencias centrales pueden tener una función en la promoción de los valores y la ética y pueden proporcionar asistencia y apoyo a entidades más pequeñas. Sin

embargo, cada entidad, sigue siendo responsable de demostrar la integridad de sus propias acciones.

El organismo de gobierno es un modelo de función y es, por ende, importante que mantenga los valores de la entidad anteponiéndolos a su propio pensamiento y

comportamiento y que los use para guiar sus decisiones y otras acciones que por lo general se denominan “estilo de la dirección” o “liderar con el ejemplo”).

Los valores también pueden usarse para promover una cultura ética y colaboración en toda la entidad por medio de numerosos mecanismos.

Estos incluyen su definición y comunicación por medio de códigos de conducta, consultas frecuentes y comunicación con los empleados, comportamiento ejemplar, capacitación y evaluación del rendimiento y procesos de recompensa.

#### Consejo de implementación: mecanismos para aportar opiniones

Creación de un mecanismo para aportar opiniones (con frecuencia conocido como “denuncia de irregularidades”) por medio del cual los empleados pueden informar acerca de conductas no éticas de un miembro de un organismo de gobierno u otro miembro del personal y que puede resultar útil para alcanzar la meta de actuar en pos del interés público en todo momento.

<sup>8</sup> Los principios de Nolan—*Los siete principios de la vida pública*, [www.learn-to-be-a-leader.com/nolan-principles.html](http://www.learn-to-be-a-leader.com/nolan-principles.html)

El organismo de gobierno debe asegurar que los “procesos de denuncias de irregularidades”, incluyendo las salvaguardas apropiadas para aquellos que denuncian, existan y funcionen de manera eficaz. En algunas jurisdicciones, las entidades están sujetas a procesos de denuncias de irregularidades a nivel gobierno. Dichos procesos deben permitir a las personas o grupos atraer la atención formal a las prácticas que no son éticas o que violan políticas, reglas o disposiciones reglamentarias internas o externas, y asegurar que las dudas válidas sean abordadas con prontitud. Estos procesos también garantizan a las personas que presentan dudas que los denunciantes serán protegidos de cualquier repercusión negativa potencial.

Pueden surgir conflictos entre los intereses personales de las personas involucradas en la toma de decisiones y las decisiones que el organismo de gobierno o los empleados necesitan tomar en pos del interés público. Para asegurar la integridad y transparencia continuas y evitar las dudas públicas o la pérdida de confianza, el organismo de gobierno debe garantizar la existencia de políticas adecuadas de modo que los miembros y los empleados tomen decisiones objetivas y sigan los pasos necesarios para evitar o encarar cualquier conflicto de intereses, ya sea real o del cual se sospeche su existencia.

## **A2. Demostrar un fuerte compromiso con los valores éticos**

Los valores éticos deben extenderse a todos los aspectos del funcionamiento de la entidad del sector público; por ejemplo, el abastecimiento de bienes y servicios, el nombramiento de empleados en base al mérito, cumplir con las responsabilidades laborales en forma correcta y usar los fondos públicos para el beneficio de la comunidad. Estos valores deben apuntalar la conducta personal de todos los miembros y empleados de los organismos de gobierno. Es función del organismo de gobierno garantizar que estos valores éticos se incorporen a toda la entidad.

Contar con un código de conducta eficaz para los miembros y empleados del organismo de gobierno es uno de los elementos clave de un buen gobierno de la entidad. Desarrollar, revisar y comunicar un código que ilustre qué significan los valores en circunstancias específicas ayuda a hacer visible (a) cómo la entidad opera; (b) cómo incorpora sus valores centrales, por ejemplo reflejando valores en las comunicaciones, procesos y conducta; y (c) cómo se relaciona con las partes interesadas. Los códigos también ayudan a garantizar a las partes interesadas su integridad y compromiso con la ética. Es responsabilidad del organismo de gobierno asegurar que el código de conducta sea comprendido, implementado, cumplido y revisado en forma periódica con el fin de garantizar que esté actualizado.

### **Consejo de implementación; proveedores externos**

Para muchas entidades del sector público, los costos de los proveedores externos representan una de las líneas de gastos más significativas, y la proporción de este gasto aumenta con la incidencia de la externalización de trabajo que no es de carácter central. Del mismo modo, el fuerte compromiso de una entidad con los valores éticos debe ser comunicado a los proveedores por medio de una Declaración de Ética Comercial formal.

Es posible que no siempre sea fácil medir objetivamente los factores que afectan el rendimiento de una entidad en el liderazgo, la ética y la cultura, o identificar problemas éticos antes de que estos se manifiesten en el rendimiento de la organización. No obstante, es importante que los organismos de gobierno de las entidades busquen saber, comprender y mantener su rendimiento en estas áreas. Los métodos de evaluación útiles para medir el rendimiento ético incluyen encuestas a empleados, evaluaciones de rendimiento, revisiones administrativas, entrevistas de salida, disposiciones de denuncia de irregularidades y autoevaluaciones de liderazgo. Las partes interesadas también pueden proporcionar opiniones importantes acerca de cómo una entidad se está desempeñando con relación al liderazgo, la ética y la cultura. Esto se puede solicitar

de manera formal o recibir a través de comentarios y quejas.

#### **Consejo de implementación; quejas**

Las quejas pueden formar una parte vital de las opiniones y deben ser abordadas y resueltas de manera eficiente, eficaz y oportuna de modo que las lecciones aprendidas se utilicen para mejorar el rendimiento tanto ético como operativo de la entidad y sus servicios.

Las quejas se deben gestionar a través de un proceso formal, por ejemplo, por medio de la línea de ayuda de ética, la cual sirve como registro para informar quejas al organismo de gobierno y hacer el seguimiento. También puede ayudar a identificar tendencias en los tipos de transgresiones éticas, lo que luego puede usarse para cubrir brechas en el conocimiento o en la comunicación de los requerimientos y las expectativas.

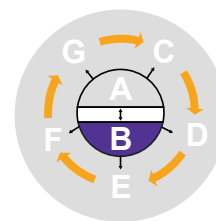
Por lo tanto, los organismos de gobierno de las entidades del sector público y los empleados deben demostrar un fuerte compromiso con el estado de derecho, así como también cumplir con todas las disposiciones legales y reglamentarias relevantes. Asimismo, deben esforzarse por utilizar sus poderes para el beneficio de sus comunidades y otras partes interesadas y evitar la corrupción o cualquier otro uso indebido del poder.

### **A3. Respeto del estado de derecho**

Los marcos legales justos, implementados sobre una base imparcial, así como también un sistema jurídico independiente, ayudan en la construcción de sociedades donde las entidades y los individuos pueden crecer. Lo hacen obteniendo protección legal para los derechos y autorizaciones, ofreciendo compensación por los daños y protección contra la corrupción y otros delitos y conducta no ética..

Las entidades del sector público de todos los niveles pueden participar de la creación, interpretación, aplicación o imposición de las disposiciones legales. Dichas actividades demandan altos estándares de conducta para prevenir que estas funciones no se corrompan y pierdan su credibilidad. Adherir al estado de derecho también requiere que el organismo de gobierno asegure la existencia de mecanismos eficaces para tratar los incumplimientos de las disposiciones legales y reglamentarias. A fin de asegurar la igualdad, las entidades del sector público deben, en tanto sea posible, estar sujetas a las mismas disposiciones legales que por lo general se aplican al resto de la comunidad.





## B. Asegurar la apertura y participación integral de las partes interesadas

Debido a que las entidades del sector público se establecen y funcionan para el bien público, sus organismos de gobierno deben asegurar la apertura de sus actividades. Se deben utilizar canales de comunicación y consulta claros y confiables para participar de manera efectiva con todos los grupos interesados, tal como ciudadanos particulares y usuarios de servicios, así como también interesados institucionales.

### B1. Apertura

Para demostrar que están actuando en pos del interés público en todo momento, y mantener la confianza y seguridad, las entidades del sector público deben ser tan abiertas como sea posible respecto de todas sus decisiones, acciones, planes, uso de recursos, pronósticos, productos y resultados. Preferentemente, sus organismos de gobierno deben asegurar que este compromiso se documente y comunique por medio de una política formal de apertura de la información. Estas políticas con frecuencia son establecidas por el gobierno en lugar de entidades individuales.

Los organismos de gobierno deben proporcionar un razonamiento claro para sus decisiones. Tanto en los registros públicos de sus decisiones como en su explicación a las partes interesadas, deben ser explícitos en cuanto a los criterios, los fundamentos y las consideraciones utilizados al tomar decisiones y, en su debido momento, acerca del impacto y las consecuencias de dichas decisiones. Deben restringir la provisión de información solamente cuando el interés público de la mayoría claramente lo demanda.

Dichas restricciones pueden ser apropiadas en solo una cantidad limitada de situaciones.

Estas pueden incluir situaciones donde la comunicación de determinada información puede poner en peligro la seguridad nacional o afectar negativamente las relaciones de un país con otros países o entidades internacionales. También se puede tratar de situaciones que involucran relaciones comerciales con el sector privado donde la información no puede ser comunicada libremente dado que es de carácter privado.

Por último, puede haber situaciones relacionadas con ciudadanos particulares,

por ejemplo, cuando tratan con clientes pertenecientes al sector del bienestar social, donde los requisitos de protección de datos personales y la integridad personal<sup>9</sup> evitarían que la información esté disponible al público.

### B2. Participación eficaz de las partes interesadas, que incluyen a los ciudadanos particulares y los usuarios de servicios

Los organismos de gobierno deben asegurar que las entidades tengan una política clara respecto de los tipos de cuestiones sobre las que consultarán a todas las partes interesadas (ya sea en forma individual o a través de grupos representantes) para asegurar que los servicios prestados (u otras intervenciones) contribuyan al logro de los resultados propuestos. También deben asegurar que las entidades cuenten con procesos para reunir y evaluar las opiniones y experiencias de personas y organizaciones con todos tipos de antecedentes.

Los métodos de comunicación y consulta deben ser equilibrados y justos, permitiendo a las partes interesadas expresar sus opiniones libremente y tomar decisiones informadas en base a información imparcial. Es posible que los organismos de gobierno también necesiten dar cuenta de las diferentes necesidades de las partes interesadas y requerimientos lingüísticos. El proceso de evaluación de una entidad debe permitir que los intereses de más grupos interesados vocales estén equilibrados con los intereses de otras partes interesadas a fin de asegurar que ningún grupo se torne demasiado dominante. Del mismo modo, dichos procesos deben tener en cuenta los intereses de las futuras

<sup>9</sup> Pueden no existir en todas las jurisdicciones.

generaciones de de contribuyentes y usuarios de servicios (igualdad intergeneracional).

Las opiniones de los representantes, por ejemplo, de los usuarios de servicios actuales acerca de la sostenibilidad y calidad de los servicios existentes son relevantes, tal como lo son aquellas tanto de los usuarios como no usuarios acerca de sus futuras necesidades.

#### **Consejo de implementación: expresión de opiniones**

Las opiniones pueden expresarse a través de una variedad de mecanismos, tales como encuestas, sitios web, perspectivas directas provenientes de reuniones periódicas con los clientes y auditorías de participación, así como también referéndums y elecciones en un sistema democrático.

La política de una entidad debe explicar claramente cómo utilizará esta información al momento de tomar decisiones y cómo comunicará estas decisiones al público y los usuarios de servicios.

### **B3. Participación integral de los interesados institucionales**

Unas pocas entidades del sector público pueden lograr sus resultados propuestos solamente por medio de sus propios esfuerzos. Con frecuencia también necesitan trabajar con interesados institucionales, tal como otras entidades del sector público, de modo de mejorar los servicios y resultados, o por razones de rendición de cuentas. El desarrollo de asociaciones formales e informales con otras entidades, tanto en el sector público como otras partes de la economía, permite a las entidades usar sus recursos de manera más eficiente y alcanzar sus resultados más eficazmente.

Las relaciones con otras entidades son particularmente importantes si estas atienden a los mismos usuarios o comunidades o si proporcionan servicios complementarios o relacionados.

Como resultado, las entidades del sector público frecuentemente tienen una red compleja de

diferentes tipos de relaciones con otras entidades, lo que variará en rango y fuerza.

Algunas son relaciones laterales entre socios, mientras que otras son relaciones jerárquicas, tal como aquellas entre legislaturas y diferentes niveles del gobierno.

Para muchas partes del sector público, otras entidades, tal como el gobierno central, tienen una función principal en la determinación de las políticas y recursos.

Un buen gobierno de la entidad requiere que el organismo de gobierno clarifique el propósito, los objetivos y los resultados definidos para cada una de estas relaciones.

En especial, la participación eficaz con otras instituciones interesadas es vital para el desarrollo de resultados definidos con el fin de alcanzarlos de manera exitosa y sostenible.

Algunas consideraciones adicionales al trabajar con otras entidades del sector público incluyen:

- asignar, en forma clara, las rendiciones de cuentas y responsabilidades con las opciones del gobierno de la entidad, incluyendo el nombramiento de una entidad líder y/o un organismo de gobierno compuesto de representantes de la agencia líder y otras entidades participantes;
- trabajar en pos de un objetivo o resultado compartido, teniendo en cuenta la mejor manera de evaluar la eficacia de las actividades conjuntas en el logro de los objetivos;
- especificar disposiciones de fondos claras y asegurar que existan sistemas adecuados para gestionar apropiadamente los gastos con respecto a los objetivos y las prestaciones; y
- considerar y hacer el seguimiento cuidadoso de los riesgos que cada entidad debe enfrentar como parte del trabajo conjunto, en particular cualquier riesgo compartido.

La colaboración eficaz entre las entidades del sector público puede reducir el malgasto de activos, evitar

la recolección de información innecesaria y mejorar la prestación de servicios.

#### **Consejo de implementación: trabajo con otras entidades del sector público**

Es útil formalizar los acuerdos entre las entidades del sector público, por ejemplo, por medio de memorándums de entendimiento.

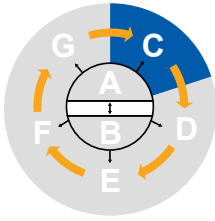
La cooperación entre las entidades puede facilitarse apuntando a la compatibilidad entre los sistemas de tecnología de la información, las reglamentaciones y normas para alcanzar niveles óptimos de prestación de servicios dentro de las restricciones de recursos limitados.

#### **Logro de un buen gobierno de la entidad en el sector público**

Además de los requerimientos predominantes para actuar en pos del interés público en todo momento en los principios A y B, el logro de un buen gobierno de la entidad en el sector público también requiere disposiciones eficaces para:

- C. Definir resultados en términos de beneficios económicos, sociales y medioambientales sostenibles.**
- D. Determinar las intervenciones necesarias para optimizar el logro de los resultados propuestos.**
- E. Desarrollar la capacidad de la entidad, incluyendo la capacidad de su liderazgo y las personas pertenecientes a esta.**
- F. Gestionar el riesgo y rendimiento a través de un control interno sólido y una administración financiera pública sólida.**
- G. Implementar buenas prácticas de transparencia, información y auditoría con el fin de rendir cuentas de manera eficaz.**

Cada uno de estos principios se describe las páginas siguientes de esta sección.



### C. Definir resultados en términos de beneficios económicos, sociales y medioambientales sostenibles

La naturaleza e impacto a largo plazo de muchas de las responsabilidades del sector público significan que se deben definir y planificar resultados y que estos deben ser sostenibles. El organismo de gobierno debe asegurar que sus decisiones amplíen el propósito de la entidad, contribuyan a los beneficios y resultados propuestos, y que permanezcan dentro de los límites de la autoridad y los recursos. Las opiniones de todos los grupos de interesados, incluso los ciudadanos, usuarios de servicios e interesados institucionales, es vital para el éxito de este proceso y para equilibrar las demandas competitivas al momento de determinar las prioridades de los recursos limitados disponibles..

#### C1. Definición de resultados

Resulta esencial que los organismos de gobierno desarrollen y articulen una visión clara para sus entidades, dados los roles y funciones de las entidades del sector público, la naturaleza de sus fondos, su impacto en la sociedad y la necesidad resultante de rendición de cuentas. Esta debe ser una declaración formalmente acordada del propósito de una entidad y los resultados propuestos, la que debe utilizarse como base para la estrategia general, planificación y otras decisiones del organismo de gobierno. La declaración debe contener indicadores de rendimiento adecuados (en ocasiones conocidos como “indicadores de rendimiento clave” o “KPI”) con fines de medición y evaluación.

Los resultados pueden verse como el impacto de los bienes y servicios, incluyendo la redistribución de recursos que una entidad del sector público provee para alcanzar sus objetivos, una medida de la eficacia de sus políticas. Por ende, la definición de resultados incluye la especificación del impacto o los cambios deseados por las partes interesadas fuera de la entidad. Esto puede ser de carácter inmediato u ocurrir en el curso de un año o más. El logro de estos resultados deseados puede verse afectado por factores fuera del control de la entidad. En algunas jurisdicciones, los resultados para una entidad pueden ser especificados por otra. Por ejemplo, pueden ser determinados por un departamento gubernamental en forma central, pero otra entidad les da forma y ejecuta a nivel local.

Para lograr resultados de manera sostenible, las jurisdicciones y las entidades individuales deben tomar decisiones relacionadas con:

(a) niveles de impuestos y gasto público; (b) niveles de rendimiento buscados en términos de, por ejemplo, prestación de servicios o el mantenimiento de

infraestructuras; y (c) cómo gestionar y rendir sus activos y pasivos, incluyendo la deuda pública. De igual manera, deben gestionar expectativas acerca de los servicios que pueden proporcionar con los recursos disponibles para ellos. La asignación de recursos entre los diferentes niveles del gobierno y las entidades del sector público individuales se determina de muchas maneras, según las disposiciones constitucionales y las estructuras institucionales. Estas, a su vez, impulsan los marcos de gestión y rendición de los resultados, lo que puede articularse por medio de mecanismos tales como reglas fiscales, marcos presupuestarios, y objetivos de información, producción y resultados (también denominados “objetivos de rendimiento de servicios”).

#### Consejo de implementación: medición de resultados

El desarrollo de indicadores de sostenibilidad en términos de beneficios económicos, sociales y mediambientales es útil como medio para medir si los resultados deseados han sido alcanzados.

## **C2. Beneficios económicos, sociales y medioambientales sostenibles**

Existen límites medioambientales fundamentales para la actividad de la organización en el sector público. Los niveles de fijación de impuestos que una economía puede sostener, o los cambios que los receptores de servicios pueden afrontar, así como también los recursos sociales disponibles, también son limitados, lo que restringe tanto lo que puede planificar obtener una entidad como su rendimiento real en el mediano a largo plazo.

A pesar de que también puede apoyar la creación de riquezas, el gasto del sector público con frecuencia representa una redistribución de las riquezas. Existe, por lo tanto, un equilibrio que se debe alcanzar entre los impuestos en aumento para sustentar un gasto mayor en el sector público y una reducción en la capacidad de creación de riquezas generales de la economía.

Las entidades del sector público deben considerar el impacto económico, social y medioambiental combinados de sus políticas, planes y decisiones, por ejemplo, teniendo en cuenta factores demográficos al tomar decisiones que tienen un impacto a largo plazo (por ej., compromisos de políticas sociales).

La sostenibilidad es la capacidad de una entidad individual, comunidad o población global de continuar sobreviviendo en forma exitosa al cumplir con sus resultados propuestos (económicos, medioambientales y sociales) a la vez que subsisten dentro de los límites de sus recursos.

La naturaleza y el impacto a largo plazo de muchas de las responsabilidades del sector público significan que, al definir sus resultados, por medio de un proceso político o de otra naturaleza, un organismo de gobierno debe garantizar que puede alcanzar dichos resultados sobre una base sostenible. Esto también enfatiza la importancia de la gestión de la capacidad de las entidades de asegurar que la prestación de servicios sea sostenible. A este respecto, resulta esencial que las futuras obligaciones ante los ciudadanos se vean enteramente reflejadas en el presupuesto a largo plazo y que todos los pasivos futuros sean

completamente transparentes. El impacto de las decisiones no sostenibles puede incluir (entre otros) malgasto económico, social o medioambiental; falta de seguridad en los inversores; estancamiento económico y la prestación de servicios inadecuada o ineficiente.

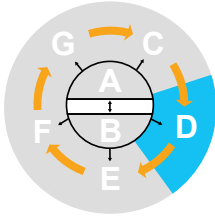
Las entidades del sector público también tienen la misión predominante de garantizar que están actuando en pos del interés público en todo momento. Esto significa que los organismos de gobierno deben tener una visión a largo plazo y ser transparentes cuando existen conflictos potenciales entre los resultados deseados de la entidad y los factores a menor plazo, tal como ciclos políticos, que favorecen la toma de decisiones a corto plazo, y otras presiones externas que incluyen la lealtad a un partido político.

Para determinar resultados sostenibles, siempre habrá intereses en conflicto entre el logro de los diversos beneficios económicos, sociales y medioambientales.

En esos casos, el organismo de gobierno debe equilibrar, preferentemente por medio de consultas, los diversos intereses públicos en cuestión y asegurar que se realicen los intercambios apropiados, sobre la base del resultado de las consultas políticas.

Un factor importante al determinar la capacidad de amortiguación que una entidad necesita es el nivel de resistencia requerido en caso de ocurrir sucesos adversos.

Las entidades del sector público relacionadas con la protección y seguridad de los ciudadanos probablemente ponen más énfasis en la resistencia.



## D. Determinar las intervenciones necesarias para optimizar el logro de los resultados propuestos

El sector público alcanza sus resultados propuestos proporcionando una combinación de intervenciones legales, reglamentarias y prácticas. La determinación de la combinación correcta de intervenciones es una opción estratégica altamente importante que los organismos de gobierno de las entidades del sector público deben hacer con el fin de asegurar que logren sus resultados propuestos. Las entidades del sector público necesitan mecanismos robustos de toma de decisiones para garantizar que sus resultados definidos puedan ser alcanzados de una manera que provea el mejor intercambio entre los diversos tipos de recepción de recursos mientras que permiten la realización de operaciones eficaces y eficientes. Las decisiones tomadas deben ser revisadas en forma continua para asegurar que el logro de los resultados esté optimizado.

### D1. Determinación de las intervenciones

A fin de determinar las intervenciones más apropiadas, los miembros del organismo de gobierno deben recibir un análisis objetivo y riguroso de una variedad de opciones, que incluyen sus riesgos y resultados proyectados (también conocido como “planificación de escenario”). Un aspecto clave de este análisis debe ser una indicación de cómo la intervención propuesta contribuiría al logro de los resultados, incluyendo los riesgos y resultados proyectados.

También debe considerar las cuestiones legales y financieras y los procedimientos del gobierno de la entidad. Este tipo de análisis, información y guía profesional son necesarios en todos los niveles de la entidad donde se toman decisiones políticas significativas.

Los ciudadanos y contribuyentes tienen un interés importante y legítimo en la relación calidad-precio proporcionada por las entidades que hacen uso de dineros públicos. Todas las entidades que recaudan o gastan dinero público ya sea para encargar servicios o proporcionarlos ellas mismas, por ende, tienen la obligación de trabajar por la economía, la eficiencia y la eficacia. El organismo de gobierno deberá decidir cómo se logrará la relación calidad-precio y cómo se podrá medir.

### Consejo de implementación: medición de la relación calidad-precio

Los organismos de gobierno deben garantizar que las entidades cuenten con los procesos y la información necesarios para hacer el seguimiento de la relación calidad-precio de manera eficaz, incluso con el uso de información comparativa de otras entidades para realizar comparaciones financieras y de calidad del servicio.

### D2. Planificación de las intervenciones

Con motivo de lograr resultados sostenibles, como se discute en el [Principio C](#), las entidades del sector público deben planificar intervenciones, tal como servicios o reglamentaciones, en forma adecuada. Esto significa establecer ciclos de planificación y control robustos que cubran sus planes estratégicos y operativos, las prioridades y metas, incluyendo procesos de gestión de riesgo, en base a la estrategia general establecida por el organismo de gobierno.

Simultáneamente, deben participar con las partes interesadas internas y externas con relación a cómo dichos servicios y otras intervenciones pueden realizarse de mejor manera.

El rendimiento puede significar diferentes cosas para los diferentes grupos interesados. Por lo tanto, los organismos de gobierno de las entidades del sector público deben determinar cuidadosamente cómo definen el rendimiento y hacer lo suficientemente

“inteligente” (“SMART”)<sup>10</sup> para que sea adecuadamente gestionado.

Como parte del proceso de planificación, el organismo de gobierno debe decidir cómo el rendimiento de sus servicios y proyectos debe ser medido, establecer KPI adecuados y asegurar que la entidad tenga la capacidad de generar (capturar, procesar, analizar e informar) la información necesaria para revisar la prestación de servicios y la calidad en forma periódica. Esto significará asegurar que los procesos, sistemas y marcos existentes sean lógicos y que la información, los ingresos, los movimientos y los productos, tal como el gasto público, puedan ser rastreados de manera precisa y rápida.

Dichos mecanismos incluyen:<sup>11</sup>

- planificación estratégica;
- presupuestos para programas/rendimiento;
- análisis de la cadena de valor;
- documentación clara del presupuesto;
- procesos de gestión de riesgo; y
- gestión del rendimiento por medio del seguimiento y la revisión.

A la vista de la naturaleza a largo plazo y los impactos más amplios de sus actividades, las entidades de servicio público deben preparar sus presupuestos de acuerdo con sus objetivos, estrategias y plan financiero a mediano plazo de la organización. El plan financiero a mediano plazo, concordante con un marco macrofiscal sostenible, deberá asegurar que existan fondos adecuados disponibles para respaldar el logro de los objetivos

definidos de una entidad y/o sus resultados estratégicos.

La planificación de recursos a mediano y largo plazo debe ser informada por una proyección a futuro de los recursos de gastos e ingresos. La meta debe ser desarrollar una estrategia financiera sostenible que sustente cabalmente los futuros gastos y pasivos. A un nivel macro, la planificación estratégica deberá considerar cuestiones tales como la sostenibilidad (incluyendo la solvencia), variaciones en la base tributaria, igualdad intergeneracional y estabilidad de los niveles tributarios.

**Consejo de implementación: proyecciones** Las proyecciones deben tener en cuenta la evaluación de riesgo y exámenes de sensibilidad, por ejemplo, riesgos relacionados con futuros niveles de subsidios o impuestos según los niveles de actividad económica.

Los marcos de gastos a mediano plazo también son un mecanismo para una conexión más fuerte entre la planificación de programas y la planificación financiera.

El organismo de gobierno también debe garantizar que las opiniones de los ciudadanos y los usuarios de servicios sean tenidas en cuenta cuando se toman decisiones acerca de las mejoras en los servicios o cuando los servicios ya no son necesarios, a fin de

equilibrar y priorizar las demandas de competencia dentro de los recursos limitados disponibles (véase el [Principio B](#)).

<sup>10</sup> Las metas SMART son Específico, Mensurable, Lograble, Basado en resultados y de Duración determinada (del inglés Specific, Measurable, Achievable, Result-based, and Time-bound).

<sup>11</sup> Las entidades del sector público las pondrán en práctica de una manera que refleje su estructura y sea proporcional a su tamaño y complejidad.

#### **Consejo de implementación: utilización de las opiniones**

Cuando se proporciona evidencia de cuestiones de servicios o incluso de fallas en los servicios, el organismo de gobierno debe asegurar que se proceda de manera de abordar dichas cuestiones, incluyendo la rescisión de contratos, de ser necesario.

Esto podría aplicarse de igual manera a las actividades de evaluación y cobros tributarios, así como también a los programas de prestación de servicios.

#### **Consejo de implementación: determinación de los métodos de entrega de productos**

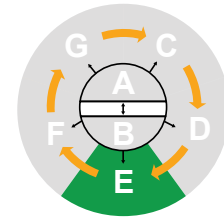
Las entidades del sector público pueden necesitar determinar si proporcionarán determinado producto ellos mismos o si lo derivarán a otro proveedor. La decisión de realizar el trabajo en forma interna o contratar a un ente externo depende de muchos factores, incluyendo consideraciones de políticas, la especialización disponible y el coste.

### **D3. Optimización del logro de los resultados propuestos**

Con el fin de proporcionar un marco sólido para el proceso de planificación anual, la estrategia financiera a mediano plazo de una entidad del sector público debe integrar e intercambiar las prioridades de servicios, la asequibilidad y otras restricciones de recursos. Este proceso debe asegurar que los presupuestos y planes de servicios y proyectos apunten a lograr los resultados propuestos, a la vez que hacen el mejor uso de recursos escasos. Las entidades del sector público deben contar con un proceso de fijación de presupuestos adecuado, con todo incluido, teniendo en cuenta el coste total de sus operaciones a mediano plazo y plazos más prolongados. Dichos procesos aún son necesarios en las entidades donde los gobiernos, en lugar de las organizaciones individuales, toman las decisiones.

A fin de asegurar que los resultados se sigan logrando a la vez que se optimiza el uso de los recursos, la estrategia financiera a mediano plazo debe seguir estableciendo el contexto para las decisiones permanentes relacionadas con cuestiones de prestaciones o respuestas a los cambios en el entorno externo que pueden surgir durante el período de confección del presupuesto.





## E. Desarrollo de la capacidad de la entidad, incluyendo la capacidad de su liderazgo y las personas pertenecientes a esta

Las entidades del sector público necesitan estructuras y liderazgo apropiadas, así como también personas con las habilidades adecuadas, cualificaciones y formas de pensar apropiadas, para operar de manera eficiente y eficaz y lograr sus resultados deseados dentro de los períodos especificados. El organismo de gobierno debe garantizar que cuenta con la capacidad para cumplir con su propio mandato y asegurar que existan políticas que garanticen que la dirección de la entidad tiene la capacidad operativa para la entidad como un todo. Dado que los individuos y el entorno en el que la entidad opera cambiarán con el tiempo, existirá una necesidad continua de desarrollar la capacidad de la entidad, así como también habilidades y experiencia del liderazgo de los miembros del personal individuales. El liderazgo en las entidades del sector público se fortalece con la participación de personas con muchos tipos diferentes de antecedentes, que reflejan la estructura y diversidad de sus comunidades.

### E1. Desarrollo de la capacidad de la entidad

Los organismos de gobierno del sector público deben asegurar que sus entidades estén y permanezcan en forma para este propósito.

Esto implica considerar si continuará teniendo las estructuras de gobierno de la entidad y personal subyacentes apropiadas que permitan el logro de los servicios planificados. Al mismo tiempo, el desarrollo de las capacidades del organismo de gobierno y la alta dirección debe equipar a la entidad para que responda de manera exitosa a las demandas legales y de políticas cambiantes, así como también a los cambios y riesgos económicos, políticos y medioambientales. Estos influyen en los resultados deseados o los servicios y proyectos que la entidad debe lograr para alcanzar sus resultados deseados.

Todas las entidades dependen de la variedad de recursos y relaciones para su éxito. Estos recursos y relaciones pueden ser considerados diferentes formas de capital que ingresa, circula (proceso de conversión) y egresa de cada entidad del sector público.<sup>12</sup> Se pueden clasificar como:

- capital financiero;
- capital manufacturado;

- capital intelectual;
- capital humano;
- capital social y de relaciones; y
- capital natural.

Estos seis tipos de activos de capital, ya sea que pertenezcan a una entidad misma o a una sociedad más

amplia, proporcionan los ingresos necesarios para lograr los resultados de la entidad. Las operaciones y productos de la entidad, por lo tanto, deben ser revisados en forma periódica para comprobar su eficacia, así como también a la luz de los cambios y desafíos internos y externos.

Como parte del proceso antes mencionado, las entidades deben hacer su mayor esfuerzo por aprender unas de otras, por ejemplo, a través de procesos comparativos. Para el desarrollo de las opciones para el mejoramiento y las soluciones para las cuestiones relacionadas con los recursos, incluyendo la externalización de actividades, la experiencia relevante en los sectores público, privado y sin fines de lucro, puede ser una fuente de buenas prácticas. Las decisiones tomadas como resultado de este proceso determinarán cómo se asignarán los recursos para lograr los resultados deseados de manera eficaz y eficiente. Un ejemplo es determinar los niveles de dotación de personal y los tipos de habilidades que la entidad necesita. Las entidades del sector público deben alcanzar un equilibrio adecuado

<sup>12</sup> Este concepto se explora en el *Marco Internacional de Información Integrada* (2013) del Comité Internacional de Información Integrada, el cual proporciona ejemplos de cada uno de los capitales.

entre la adquisición de nuevos empleados y/o el desarrollo de los empleados existentes y el uso de contratistas externos. Relacionado con lo antes mencionado está la necesidad de que las entidades del sector público cuenten con políticas y procedimientos de abastecimiento sólidos. Debido a que el abastecimiento puede ser particularmente vulnerable a la corrupción en el sector público, resulta esencial que el proceso de abastecimiento tome en cuenta los principios del buen gobierno de la entidad, con un énfasis especial en los valores éticos, la transparencia y la rendición de cuentas.

También debe tener en cuenta otros objetivos comerciales que incluyen la preservación y gestión eficientes de los recursos (con frecuencia denominada "administración") y la relación calidad-precio.

#### **Consejo de implementación: uso de la tecnología de la información y comunicación**

Reforzada por el uso de los medios sociales y otros medios de comunicación y técnicas de consulta apropiados, la tecnología de la información y comunicación (TIC) puede promover el buen gobierno de la entidad de tres maneras básicas: aumentando la transparencia, la información y la rendición de cuentas; facilitando la toma de decisiones precisas y la participación pública; y mejorando la gestión eficiente de los bienes y servicios públicos. Sin embargo, el despliegue de nuevas tecnologías también puede presentar serios riesgos y causar muchos problemas cuando los aspectos técnicos u organizativos de su implementación y funcionamiento no son correctamente planificados o gestionados. Las habilidades correctas serán necesarias tanto durante como luego de la implementación. El organismo de gobierno debe aprobar la estrategia de TIC y asegurar que se realice la supervisión adecuada de los proyectos de TIC. También debe garantizar que la alta gerencia aborde de manera cabal la seguridad de la TIC, y específicamente la seguridad cibernética, ya sea que esta se desarrolle en forma interna o por medio de la externalización de sus actividades.

#### **E2. Desarrollo del liderazgo de la entidad**

El liderazgo de una entidad del sector público habitualmente está compuesto de su organismo de gobierno (ya sea elegido, designado o una combinación de ambos) y su alta gerencia (el ejecutivo). Un buen gobierno de la entidad requiere claridad respecto de las diferentes funciones y responsabilidades de la organización y cómo estas se designan entre el organismo de gobierno, la dirección en todos los niveles y los empleados.

Sus respectivas responsabilidades también deben ser comunicadas a las partes interesadas. La claridad acerca de las funciones ayuda a las partes interesadas a comprender cómo funciona el sistema del gobierno de la entidad y quién es responsable de qué y ante quién. El organismo de gobierno debe, por lo tanto, publicar una declaración formal que especifique los tipos de decisiones delegadas al ejecutivo y aquellas reservadas para el organismo de gobierno. Una tarea específica del gobierno de la entidad del organismo de gobierno es designar al director ejecutivo (o equivalente) y, potencialmente, otros directivos de la alta gerencia.

El presidente del organismo de gobierno y el director ejecutivo deben compartir la función de liderazgo. La función del presidente es liderar el organismo de gobierno, asegurar que se haga un aporte eficaz al gobierno de la entidad y la del director ejecutivo es liderar la entidad en la implementación de estrategias y dirigir la gestión de servicios y otros productos.

Una buena relación de trabajo entre los dos puede hacer un significativo aporte a un gobierno de la entidad eficaz. Las funciones del presidente y el director ejecutivo deben ser diferentes y proporcionar un control y equilibrio para la autoridad de cada uno de ellos.

Todos los miembros del organismo de gobierno deben contar con las habilidades y conocimientos adecuados para ejercer el liderazgo y llevar a cabo sus funciones y responsabilidades. Los miembros no ejecutivos del organismo de gobierno también deben ser independientes de la dirección y libres de cualquier otra relación que pudiera interferir materialmente con sus funciones. Todos los

miembros del organismo de gobierno deben recibir capacitación introductoria apropiada diseñada para sus funciones. También necesita oportunidades para desarrollar aún más sus habilidades, tal como mejorar su capacidad para desafiar y escrutinar los planes y acciones de la entidad y actualizar su conocimiento sobre una base continua. Sus registros de asistencia y competencia son factores de éxito críticos para el funcionamiento eficaz de las entidades que dependen de ellos. Este es también el caso de las personas que ocupan estos puestos pero que no están, o solo en teoría, remunerados (voluntarios). Los miembros individuales del organismo de gobierno deben dar cuenta de su aporte por medio de revisiones de rendimiento periódicas, las cuales deben incluir una evaluación de cualquier necesidad de capacitación o desarrollo.

#### **Consejo de implementación: reclutamiento de miembros del organismo de gobierno**

Cuando los organismos de gobierno son responsables de sus propios procesos de reclutamiento, una buena práctica es establecer un comité de nominaciones para garantizar que los procesos de reclutamiento puedan identificar y atraer los tipos de personas necesarias.

El suministro de dirección y supervisión estratégica adecuada y apropiada resulta un desafío y una exigencia. Los organismos de gobierno necesitan el equilibrio correcto de habilidades y conocimiento para llevar a cabo sus funciones eficazmente. También es importante que los organismos de gobierno se vean estimulados con pensamientos y desafíos nuevos y que eviten caer en patrones de conocimiento conocidos que pueden no ser útiles para el propósito de la entidad. Cuando las brechas en la capacidad son notorias, el organismo de gobierno deberá considerar cómo cubrir dichas brechas de mejor manera.

Al mismo tiempo, los organismos de gobierno necesitan tener continuidad en su membresía para aprovechar al máximo el conocimiento y entendimiento y las relaciones que se han formado, tanto dentro como fuera de la entidad. Una rotación de miembros demasiado frecuente puede implicar

que la entidad pierda el beneficio de atender al aprendizaje y experiencia de los miembros a los que sirve por más tiempo.

La planificación de la sucesión debe ser un proceso continuo pero cuando está claro que un organismo de gobierno perderá una habilidad en particular dentro de una escala temporal definida, este puede tener la oportunidad de hacer planes para cubrir la brecha en forma apropiada.

Cuando otras organizaciones nominan a personas para que se unan a un determinado organismo, el organismo de gobierno debe comunicar de manera clara al organismo de gobierno el conjunto de habilidades y perspectivas más útiles para llevar a cabo las tareas requeridas.

El organismo de gobierno con miembros electos debe comprometerse a desarrollar las habilidades que sus miembros requieren para

desempeñar sus funciones de manera eficaz. Se necesitará hacer revisiones periódicas para abordar los cambios en el conjunto de habilidades luego de las elecciones.

#### **Consejo de implementación: rotación de miembros**

Es importante que la mayoría de las personas nombradas no cambien al mismo tiempo. Las opciones para garantizar este proceso no incluyen períodos fijos de membresía o límites a la cantidad de períodos en que un miembro puede desempeñarse en el organismo de gobierno.

Alentar a una amplia gama de personas para que se presenten a elecciones o soliciten puestos designados en el organismo de gobierno ayudará al desarrollo de una membresía con una mayor variedad de experiencia y conocimiento. Esto debe incluir el establecimiento de procesos de elección y reclutamiento fieles, transparentes y eficaces. El organismo de gobierno puede mejorar su rendimiento colectivo tomándose un tiempo sobre una base periódica (al menos una vez al año) para retroceder y considerar su propia eficacia.

### **Consejo de implementación: revisión del rendimiento del organismo de gobierno**

Es útil que el organismo de gobierno esté sujeto a revisiones independientes sobre una base periódica, tal como intervalos de tres años. También debe implementar un proceso de autoevaluación con el fin de evaluar la eficacia del trabajo de los miembros individuales bajo la responsabilidad y supervisión del presidente del organismo de gobierno. Cuando las brechas en la capacidad son notorias, el organismo de gobierno deberá considerar cómo cubrir dichas brechas de mejor manera.

### **E3. Desarrollo de la capacidad de las personas dentro de la entidad**

El capital humano es, sin dudas, el capital más importante para muchas entidades del sector público. El reclutamiento, la motivación y la retención efectiva de empleados son, por lo tanto, vitales si las entidades del sector público desean tener éxito. Es función del organismo de gobierno asegurar que la entidad implemente políticas de recursos humanos apropiadas.

El organismo de gobierno y el equipo de dirección deben crear un entorno donde los empleados puedan desempeñarse de manera correcta y prestar servicios eficaces promoviendo una cultura positiva que, por ejemplo, acepte ideas y sugerencias, responda a las opiniones de los empleados y explique las decisiones.

Es importante que los miembros del personal cuenten con descripciones realistas de sus tareas a fin de garantizar que sus responsabilidades centrales se cumplan de manera eficaz.

Por ejemplo, las responsabilidades centrales de un miembro de la alta dirección no deben verse comprometidas por la creación de una cartera de tareas demasiado amplia.

Es importante que los miembros de la alta dirección responsables del rendimiento tengan la oportunidad de tomar las decisiones necesarias, puedan delegar tareas según corresponda y cuenten con el

apoyo suficiente del equipo para asistirlos en sus funciones.

Todos los empleados deben ser nombrados y promovidos en base al mérito.

### **Consejo de implementación: nombramiento y remuneración de la alta dirección**

Resulta una buena práctica establecer comités de nominaciones y remuneraciones para nombrar y remunerar a los miembros de la alta dirección. Dichos comités deben estar compuestos por miembros no ejecutivos del organismo de gobierno quienes, con el fin de evitar la corrupción, están libres de intereses personales y, por lo tanto, pueden hacer recomendaciones basadas en el mérito al organismo de gobierno de mejor manera.

Es esencial que estos procesos sean transparentes.

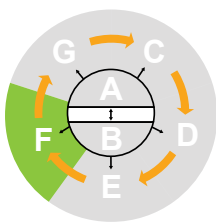
Todos los empleados nuevos deben recibir orientación o inducción personalizada para su función con el fin de lograr los resultados de la entidad del sector público a la vez que adhieren a los principios del buen gobierno de la entidad. La capacitación y el desarrollo consecuentes deben ser impulsados por requerimientos coincidentes de desarrollo individual y de la organización. También se deberá proporcionar a las personas suficientes oportunidades y recursos para que puedan cumplir con los requerimientos de desarrollo profesional permanente de sus organizaciones profesionales.

Los empleados deben dar cuenta de su contribución personal por medio de revisiones de rendimiento periódicas, las cuales deben ser tomadas seriamente y no consideradas un ejercicio consistente en tildar una casilla. Las revisiones deben incluir la evaluación de cualquier necesidad de capacitación o desarrollo. Deben existir

incentivos adecuados, los cuales impulsarán a los directores a alcanzar los niveles de rendimiento esperados. Dichos incentivos pueden ser formales o informales, y pueden incluir pagos en base al rendimiento, así como también otras formas de incentivo. La remuneración de los miembros de la

alta gerencia pueden estar ligados al logro de las metas de rendimiento a mediano y largo plazo.

La atracción y retención de empleados de calidad puede ser un desafío para las entidades del sector público, dado que trabajar en el sector público a veces es percibido como menos atractivo en términos de recompensa financiera y progresión profesional cuando se lo compara con otros sectores. La creación de beneficios atractivos, oportunidades de desarrollo profesional y progresión profesional potencial deben ser consideraciones clave para construir una fuerza de trabajo participativa y competente.



## F. Gestionar el riesgo y rendimiento a través de un control interno sólido y una administración financiera pública sólida

Los organismos de gobierno de las entidades del sector público deben asegurar que las entidades que supervisan hayan implementado, y pueden sostener, un sistema de gestión de rendimiento eficaz que facilite la prestación eficaz y eficiente de los servicios planificados. La gestión de riesgo y el control interno son partes importantes e integrales de un sistema de gestión de rendimiento y crucial para el logro de resultados. Consisten de un proceso permanente designado para identificar y abordar riesgos significativos involucrados en el logro de los resultados de la entidad. Un sistema de administración financiera sólida es esencial para la implementación de políticas del sector público y el logro de los resultados deseados, dado que impulsará la disciplina financiera, la asignación estratégica de recursos, la prestación de servicios eficiente y la rendición de cuentas.

### F1. Gestión de riesgo

Las entidades del sector público enfrentan una amplia gama de factores internos y externos inciertos que pueden afectar el logro de sus objetivos. El efecto de esta incertidumbre en sus objetivos se llama "riesgo" y puede ser positivo (oportunidades) o negativo (amenazas). Las entidades del sector público deben lidiar con el riesgo en todas sus actividades, incluyendo riesgos estratégicos, operativos, financieros (incluidos el fiscal) y de fraude. Otros ejemplos incluyen riesgos societarios, riesgos a los derechos humanos y riesgos en la independencia del poder judicial. La evaluación de riesgo adecuada ayuda a los organismos de gobierno de las entidades del sector público a tomar decisiones informadas acerca del nivel de riesgo que están preparados a correr, y a poner en marcha los controles necesarios, en búsqueda de los objetivos de las entidades.

El buen gobierno de la entidad requiere que la noción de riesgo esté integrada a la cultura de la entidad, con los miembros del organismo, junto con los directores de todos los niveles, reconociendo que la gestión de riesgo es integral para todas sus actividades y debe ser considerada un proceso continuo. Se trata de ser consciente de los riesgos y no de oponerse a ellos; las entidades no deben oponerse a los riesgos de manera tal que ello los lleve a perder oportunidades.

La gestión de riesgo eficaz permite de mejor manera a las entidades del sector público lograr sus objetivos, a la vez que operan en forma eficaz, eficiente, ética y legal. Los organismos de gobierno

deben garantizar que las entidades cuenten con disposiciones de gestión de riesgo eficaz.

Estos deben incluir:

- implementación de un marco de gestión de riesgo<sup>13</sup>
- definición de la estrategia de gestión de riesgo de la entidad, aprobando los límites para correr riesgos, cuando sea fiable, y determinando los criterios para el control interno;<sup>14</sup>
- integración de procesos para la gestión del riesgo en el gobierno de la entidad, estrategia y planificación generales, la dirección, los procesos de información, las políticas, valores y cultura de la entidad;
- revisiones periódicas de los riesgos estratégicos, operativos, financieros, de reputación y fraude

<sup>13</sup> Algunos ejemplos del marco de gestión de riesgo incluyen al *Marco de Gestión de Riesgo en las Empresas (ERM)* del Comité de Organizaciones Patrocinantes de la Comisión Treadway (COSO) o la *Norma 31000:2009: Gestión de Riesgo de la Organización Internacional de Normalización (ISO)*

<sup>14</sup> La norma de gestión de riesgo ISO 31000 usa el término "criterios de riesgo" para indicar los términos de referencia con respecto a los cuáles se evalúa la relevancia de un riesgo. Otras guías hacen uso de los términos "apetito de riesgo" y "tolerancia de riesgo".

<sup>D</sup> ado que estos términos no están claramente definidos, este documento utiliza el término "límites para la toma de riesgos".

clave y luego el diseño de respuestas que concuerden con el logro de los objetivos y resultados propuestos de la entidad;

- participación de los empleados en todos los aspectos del proceso de gestión de riesgo;
- seguimiento y revisión del marco y procesos de gestión de riesgo sobre una base periódica, con los resultados informados al organismo de gobierno y/o su comité de auditoría; y
- información pública de la eficacia del sistema de gestión de riesgo, por ejemplo, a través de una declaración anual del gobierno de la entidad, lo que incluye, cuando corresponde, planes para abordar cuestiones significativas.

## F2. Gestión del rendimiento

Sobre la base de las disposiciones establecidas en la etapa de planificación (véase la [Sección D.2](#)), los organismos de gobierno de las entidades del sector público deben asegurar que existan mecanismos eficaces para hacer el seguimiento de la prestación de servicios a lo largo de todas las etapas del proceso, incluyendo las de planificación, especificación, ejecución y revisión independiente posterior a la implementación. Esto es esencial ya sea que los servicios sean producidos de manera interna, por medio de proveedores externos o a través de una combinación de ambos. Cuando los mecanismos de seguimiento y revisión no han sido implementados correctamente antes de la ejecución, existe una alta probabilidad de que la evaluación del rendimiento no sea confiable y cuya rendición de cuentas sea deficiente.

Desde la perspectiva del mantenimiento de la capacidad de la organización, el análisis financiero significativo y la interpretación sólida de los resultados son componentes clave de la gestión de rendimiento. En todos los niveles de la entidad, la toma de decisiones debe ser presentada con análisis y asesoramiento financiero relevantes, objetivos y confiables. Dicho asesoramiento debe destacar claramente las implicancias y riesgos financieros inherentes al rendimiento, la posición y la perspectiva financiera, social y medioambiental de la entidad.

La información debe ser adecuada para el propósito y no eclipsar la información clave proporcionando detalles inapropiados. Asimismo, deberá ser establecida en el contexto de datos de rendimiento no financiero, dado que las variaciones financieras pueden derivar del rendimiento no financiero favorable y viceversa.

En consecuencia, los organismos de gobierno hacen el seguimiento continuo y revisan periódicamente si:

- los resultados propuestos aún son válidos (esto es lo que aún deseamos lograr) o si deben ser adaptados a nuevas perspectivas;
- las actividades de prestación de servicios de la entidad aún pueden alcanzar los resultados eficaz y eficientemente; y
- existen cambios en el entorno interno o externo (el contexto) que pudieran conformar un riesgo, positivo o negativo, para lograr los resultados y que deben ser tratados.

Los mecanismos de seguimiento y revisión deben proporcionar a los miembros del organismo de gobierno y la alta dirección los informes periódicos del progreso del plan de prestación de servicios aprobado y del progreso hacia el logro de resultados.

### Consejo de implementación: informes sobre seguimiento

De manera ideal, los informes de seguimiento deben incluir análisis de rendimiento detallados, tanto absolutos como con relación a entidades pares. Deben suministrar una indicación clara de los resultados propuestos, por debajo, a la misma altura o sobre los resultados propuestos, destacando las áreas donde hace falta aplicar acciones correctivas. Esta acción puede incluir la rescisión de servicios o contratos.

Los informes también deben indicar si hay una acción correctiva planificada, en camino o si una cuestión ha sido resuelta.

Otro aspecto de la gestión del rendimiento en el sector público para asegurar la coherencia entre las etapas de especificación (por ej., presupuestos; véase la [Sección D](#)) y de la información posterior

a la implementación (por ej., estados financieros; véase el [Principio G](#)). Por ejemplo, si el uso de los recursos se basa en el efectivo del presupuesto y en una base acumulativa en los estados financieros, la gestión y la evaluación de rendimiento se verán comprometidas.<sup>15</sup>

### F3. Control interno sólido

Las entidades necesitan marcos y procesos de rendición de cuentas claros para el gobierno de la entidad, la gestión de riesgo y el control interno. El control interno apoya a la entidad del sector público para que logre sus objetivos por medio de la gestión de sus riesgos a la vez que cumple con las reglas, disposiciones reglamentarias y políticas de la organización. El control interno es una parte integral del sistema de gobierno de la entidad y las disposiciones de gestión de riesgo, el cual se entiende, implementa y sigue activamente por parte del organismo de gobierno de la entidad, la dirección y otro personal.<sup>16</sup> Debe sacar ventaja de las oportunidades y amenazas, en línea con la estrategia de gestión de riesgo y las políticas de control interno. El organismo de gobierno debe establecer la estrategia y políticas de gestión de riesgo para el control interno a fin de lograr los objetivos de la entidad por medio de, entre otros:

- la ejecución de procesos estratégicos y operativos eficaces y eficientes;
- el suministro de información útil y confiable a los usuarios internos y externos para tomar decisiones oportunas e informadas, ya sea que los servicios sean prestados por la entidad misma o externalizados;
- el aseguramiento del cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables, así como también las políticas, procedimientos y guías propios de la entidad;

- la salvaguarda de los recursos de la entidad contra
- pérdidas, fraudes, uso inapropiado y daño;
- la salvaguarda de la disponibilidad, confidencialidad e integridad de los sistemas de información de la entidad, incluyendo TIC; y
- el seguimiento, la auditoría interna y otras actividades de control de los cuales el ejecutivo de la entidad debe dar cuenta.

Los controles son un medio para un fin; la gestión de riesgos eficaz permite a la entidad alcanzar sus objetivos. Estos constituyen un conjunto dinámico y fluido de herramientas que evolucionan en el tiempo a medida que las objeciones, el entorno, la tecnología y los riesgos correspondientes de la entidad cambian.

Antes de diseñar, implementar, aplicar o evaluar un control, las entidades del sector público deben primero considerar el riesgo o la combinación de riesgos a los que apunta el control (véase la [Sección E.1](#)). Estos también deben considerar la necesidad de permanecer en un estado ágil, evitando el exceso de control y no volviéndose extremadamente burocráticos. El control interno debe permitir, no obstruir, el logro de los objetivos de la organización.

Mientras que el organismo de gobierno debe asegurar que se realice el seguimiento y la evaluación periódicos de la gestión de riesgo y el control interno de la entidad, es la dirección quien debe efectuar la evaluación real. Alguien suficientemente independiente de aquellos responsables del sistema, tal como el auditor interno, debe proporcionar aseguramiento adicional respecto de la idoneidad del marco y los procesos de gestión de riesgo y los controles internos implementados a la gestión de riesgo.

La función de la auditoría interna es proporcionar aseguramiento independiente y objetivo y servicios de consultoría diseñados para agregar valor y mejorar las operaciones de la entidad. La actividad de auditoría interna ayuda a la entidad a lograr sus objetivos aportando un método sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia del gobierno de la entidad, la gestión de riesgo y los

<sup>15</sup> ste punto se remarcó en la publicación del Fondo Monetario Internacional (FMI), [Transparencia, Responsabilidad y Riesgo Fiscal \(2012\)](#).

<sup>16</sup> *Evaluación y mejoramiento del control interno de las organizaciones* (IFAC, 2012).



procesos de control. Las revisiones de auditoría interna pueden cubrir una amplia gama de temas, incluyendo aquellos relacionados con el logro de la relación calidad-precio y la prevención y detección de fraude y corrupción.

Es una buena práctica para los organismos de gobierno del sector público establecer un comité de auditoría o grupo o función equivalente. El comité de auditoría proporciona otra fuente de aseguramiento acerca de las disposiciones de la entidad para gestionar el riesgo, mantener un entorno de control eficaz e informar sobre el rendimiento financiero y no financiero. La eficacia del comité depende de que este sea independiente del ejecutivo. Puede tener un papel significativo en:

- ayudar a mejorar la idoneidad y eficacia de la gestión de riesgo y el control interno;
- promover los principios del buen gobierno de la entidad y su aplicación en la toma de decisiones;
- supervisar la auditoría interna y apoyar la calidad de sus actividades, en especial apuntalando la independencia de la organización;
- reforzar la objetividad e importancia de las auditorías externas y, por ende, la eficacia de la función de la auditoría;
- crear conciencia de la necesidad de una gestión de riesgo y control interno sólidos y la implementación de las recomendaciones de la auditoría interna y externa; y;
- ayudar a la entidad a integrar los valores de un gobierno de la entidad ético, incluyendo disposiciones eficaces para contrarrestar el fraude y la corrupción.

#### **Consejo de implementación: comités de auditoría**

Para mejorar la eficacia de un comité de auditoría, la mayoría de sus miembros deben ser miembros independientes del organismo de gobierno.

También es importante que el informe anual de la entidad del sector público contenga información apropiada acerca del mandato, las operaciones, actividades y resultados del comité de auditoría.

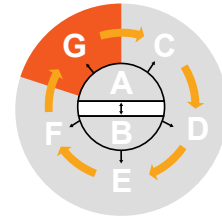
#### **F4. Administración financiera pública sólida**

Una gestión financiera sólida asegura que el dinero público esté resguardado en todo momento y que sea utilizado en forma apropiada, económica, eficiente y eficaz. Un sistema de administración financiera sólido apunala la toma de decisiones, prestación de servicios y el logro de resultados sostenibles en las entidades del sector público, dado que todas las decisiones y actividades tienen consecuencias financieras directas o indirectas. Los organismos de gobierno de las entidades del sector público deben asegurar que su administración financiera apoye el logro de resultados a largo plazo y el rendimiento financiero y operativo a corto plazo. Una entidad del sector público sostenible debe tener una administración financiera bien desarrollada integrada en todos los niveles de planificación y control de la organización, lo que incluye la gestión de riesgos financieros y controles.

Una administración financiera sólida en las entidades del sector público debe consistir de actividades tales como:

- la financiación y asignación para la prestación de servicios públicos, incluyendo el establecimiento de objetivos, políticas y estrategias financieros, planificación y presupuestos de capital, recaudación de fondos, planificación tributaria y gestión del capital de trabajo, flujos de efectivo y riesgo financiero;
- la gestión de rendimiento por medio del desarrollo y la implementación de una estrategia financiera, la determinación de costes, confección de presupuestos, pronósticos y control financiero; y

- la provisión, análisis e interpretación de la información financiera y no financiera al organismo de gobierno y la dirección; el apoyo a estos en cuanto al conocimiento del estado financiero de la entidad y el progreso en el logro de los objetivos financieros; y el suministro de la información y análisis necesarios para el establecimiento de los objetivos de la organización, la formulación, ejecución y control de estrategias.



## G. Implementación de buenas prácticas de transparencia, información y auditoría con el fin de rendir cuentas de manera eficaz

La rendición de cuentas consiste en asegurar que aquellos que toman decisiones y prestan servicios respondan por ellos, si bien la gama y fortaleza de las diferentes relaciones de rendición de cuentas varía según los diferentes tipos de organismos de gobierno. La rendición de cuentas eficaz no tiene que ver solo con la información sobre las acciones concretadas, sino también con asegurar que las partes interesadas puedan comprender y responder a medida que la entidad planifica y lleva a cabo sus actividades de manera transparente. Tanto la auditoría externa como la interna contribuyen a la rendición de cuentas eficaz.

### G1. Implementación de buenas prácticas en la transparencia

Cada entidad del sector público, como un todo<sup>17</sup>, debe ser abierta y accesible a las diferentes partes interesadas, que incluye a los ciudadanos, usuarios de servicios y sus empleados. Los informes sobre la rendición de cuentas deben ser escritos y comunicados con un estilo abierto y comprensible apropiado para el público objetivo.

Las entidades del sector público ahora tienen muchos canales diferentes para comunicarse con las partes interesadas, incluyendo información basada en Internet y los medios sociales. Al publicar información, las entidades deben lograr un equilibrio en el suministro de la cantidad correcta de información por medio de los canales de comunicación adecuados para satisfacer las demandas de transparencia a la vez que ello no se torna demasiado oneroso para que la proporcione la entidad o para que la comprendan los usuarios.

El escrutinio público demanda transparencia y una mejor rendición de cuentas, lo que ayuda a crear presión para un sector público más abierto, honesto y, en última instancia, más eficaz. Los mecanismos pueden ser formales, tal como por medio de un comité legislativo, o informales, como a través de los medios..

### G2. Implementación de buenas prácticas en los informes

Las entidades del sector público deben demostrar que han cumplido con los compromisos, requerimientos y prioridades establecidos y que para ello han usado los recursos públicos de manera eficaz.

Con ese fin, deben informar públicamente al menos una vez al año en forma puntual, de modo que las partes interesadas puedan entender y juzgar cuestiones tales como la forma en que la entidad se está desempeñando, si está logrando una buena relación calidad-precio y la solidez de la administración de sus recursos. También es importante que el proceso de recolección de información y la compilación del informe anual aseguren que el organismo de gobierno y la alta dirección posean los resultados demostrados.

Con motivo de demostrar el uso de las buenas prácticas, los organismos de gobierno deben evaluar hasta qué punto aplican los principios de buen gobierno de la entidad, tal como se establece en este Marco, y hasta dónde informan públicamente acerca de esta evaluación, incluyendo un plan de acción para el mejoramiento.

La información sobre el rendimiento y los estados financieros adjuntos que las entidades del sector público publican deben ser preparados de manera coincidente y puntual. Los estados financieros deben permitir realizar comparaciones con otras entidades similares y ser preparados usando normas de alta calidad internacionalmente aceptadas.

<sup>17</sup> Incluye la prestación de servicios externalizados, por ej., por medio de entidades privadas o sin fines de lucro.

### Consejo de implementación: normas de información financiera

Las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP), emitidas por el [Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público](#) (IPSASB), proporcionan el conjunto más completo de normas internacionales de información financiera sobre una base acumulativa desarrolladas específicamente para el sector público.

La información integrada también puede apoyar a las entidades del sector público en la participación con sus partes interesadas internas y externas acerca de sus decisiones, acciones, planes, uso de recursos, pronósticos, productos y resultados de manera más integral y coherente.

### G3. Aseguramiento y rendición de cuentas eficaz

Las entidades del sector público están sujetas a normas -estatutos, disposiciones reglamentarias, códigos del gobierno de la entidad, y declaraciones de mejores prácticas- y deben contar con disposiciones eficaces para demostrar su cumplimiento.

La provisión de aseguramiento por medio de la auditoría externa, realizado por profesionales cualificados, es un elemento esencial de la rendición de cuentas de las entidades del sector público. La auditoría externa incluye la revisión analítica, sistemas de evaluación, el cumplimiento y la examinación sustancial. En particular, una opinión de auditoría se relaciona con la idoneidad de los estados financieros de la entidad y con relación a si han sido preparados de acuerdo con los requerimientos legales y un marco de información reconocido y si reflejan fielmente el rendimiento y la posición de la entidad. Los auditores externos ayudan a los organismos de gobierno a cumplir con sus responsabilidades haciendo recomendaciones adecuadas para la acción correctiva en respuesta a los hallazgos de la auditoría. Hacer públicos los informes de auditoría externa de manera oportuna y accesible ayuda a dar poder al público para que

haga al gobierno y las entidades del sector público responsables de sus actos.

En muchas jurisdicciones, la función de las instituciones supremas de auditoría (SAI) independientes es extremadamente importante en cuanto al suministro de supervisión independiente y objetiva del gobierno de la entidad, el riesgo, los procesos de control y la administración de los recursos públicos de la entidad pública. La responsabilidad de supervisión incluye no solo la información financiera, sino también los procesos operativos, incluyendo la responsabilidad de la eficiencia y la eficacia, así como también la información sobre el rendimiento. Las SAI requieren de la capacidad necesaria para que las entidades del sector público rindan cuentas en sus actos. Para completar sus tareas de manera objetiva y eficiente, estas también deben ser independientes de las entidades de auditoría y estar protegidas contra influencias externas.

Las SAI, por medio de sus investigaciones o función en el establecimiento de metas o normas, son también un medio para el fortalecimiento de la supervisión de las acciones de la alta gerencia.

Otros mecanismos incluyen el uso de comisiones tales como la comisión anticorrupción o de información. Asimismo, cuando pudieran haber ocurrido hechos de mala administración, la persona agraviada puede apelar directamente a un defensor del pueblo.

La auditoría externa puede tener otra función en el apoyo al mejoramiento de la responsabilidad y transparencia de las entidades del sector público proporcionando aseguramiento de la eficacia de las disposiciones del gobierno de la entidad. Los auditores externos pueden hacer esto, por ejemplo, exponiendo cualquier duda que pudieran tener acerca de la coherencia del informe anual del gobierno de una entidad y su conocimiento de la entidad.

La auditoría interna también contribuye a los mecanismos de rendición de cuentas de la entidad. Por lo general, es función del auditor interno proporcionar una gama de aseguramientos, incluyendo informes sobre sistemas o áreas de

trabajo específicos, nuevos sistemas o sistemas en desarrollo (incluyendo cómo se gestiona el riesgo en esas áreas), asociaciones y una opinión anual general. Esta opción constituye una de las fuentes de objetivos principales que el director ejecutivo y el gobierno de la entidad tendrán para preparar el informe anual del gobierno de la entidad.

## Anexo A: Grupo de referencia internacional

Yoseph Asmelash	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
Ian Ball	Ex Director Ejecutivo de IFAC
Andreas Bergmann	Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público
Jón Blöndal	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos
Carlo Cottarelli	Fondo Monetario Internacional
Robert Dacey	Contraloría General de EE. UU.
Steve Freer	Ex Director Ejecutivo de CIPFA
Gert Jönsson	Organización Internacional de Instituciones Superiores de Auditoría (INTOSAI), Subcomité de Auditoría Financiera
Mervyn King	Presidente del Consejo Internacional de Información Integrada e Informe de King sobre Gobiernos de la Entidad para Sudáfrica
Ian McPhee	Oficina Nacional de Auditoría de Australia
Maurice McTigue	Universidad George Mason (EE. UU.)
Roger Tabor	Ex Presidente del Comité de Profesionales de la Contabilidad en Empresas, Secretaría de Proyectos de IFAC
<b>Project Secretariat</b>	
Kerry Ace	CIPFA
Ian Carruthers	CIPFA
Stathis Gould	IFAC
Vincent Tophoff	IFAC

Los miembros del Grupo de Referencia Internacional aportan sus opiniones en virtud de sus capacidades individuales y no como representantes de las organizaciones para las que trabajaban cuando fueron designados.

CIPFA y la IFAC desean expresar su agradecimiento por los aportes individuales de los miembros del grupo para el desarrollo de este documento, así como también a otras personas que han contribuido con sus valiosos comentarios.

## Anexo B: Definiciones de gobierno de la entidad existentes

### DEFINICIONES ENFOCADAS EN EL SECTOR PÚBLICO

*Definición utilizada en este Marco:*

“El gobierno de la entidad está conformado por las disposiciones establecidas con el fin de garantizar que los resultados previstos para las partes interesadas sean definidos y alcanzados”.

[El Buen Gobierno de la Entidad para Organizaciones del Servicio Público](#), Comisión Independiente para el Buen Gobierno de la Entidad de los Servicios Públicos, Oficina de Administración Pública, CIPFA, 2004:

“La función del gobierno de la entidad es asegurar que una organización o asociación cumpla con su propósito general, logre los resultados propuestos para los ciudadanos y los usuarios de servicios y opere de manera eficaz, eficiente y ética”.

[Gobierno de la Entidad en el Sector Público: Una perspectiva del organismo de gobierno](#), IFAC, 2001:

“El gobierno de la entidad se ocupa de las estructuras, los procesos de toma de decisiones, la rendición de cuentas, el control y la conducta en el nivel superior de las organizaciones”.

[Implementación de Iniciativas de Programas y Políticas: Hacer que la Implementación Cuenté](#),

Oficina Nacional de Auditoría de Australia y Ministerio del Primer Ministro y el Gabinete, Comisión de Servicios Públicos de Australia, 2006:

“El gobierno de la entidad del sector público cubre un conjunto de responsabilidades y prácticas, políticas y procedimientos, ejercidos por un ejecutivo de la agencia, con el fin de proporcionar dirección estratégica, asegurar que los objetivos se cumplan, gestionar los riesgos y usar los recursos en forma responsable y con la correspondiente rendición de cuentas”.

[La Función de la Auditoría en el Gobierno de la Entidad del Sector Público](#), Instituto de Auditores Internos, 2012:

“El gobierno de entidad en el sector público abarca las políticas y procedimientos utilizados para dirigir las actividades de una organización de modo de proporcionar aseguramiento razonable

de que los objetivos se cumplen y las operaciones se realicen de manera ética y responsable”.

*Gobierno de la Entidad para el Desarrollo Humano Sostenible*, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 1997:

“El ejercicio de la autoridad económica, política y administrativa para gestionar los asuntos de un país en todos los niveles. Incluye los mecanismos, procesos e instituciones por medio de los cuales los ciudadanos y grupos articulan sus intereses, ejercen sus derechos legales, cumplen con sus obligaciones y median sus diferencias”.

[Manual de Transparencia Fiscal](#), FMI 2007:

“El proceso por medio del cual se toman e implementan (o no implementan) decisiones. Dentro del gobierno, el gobierno de la entidad es el proceso por medio del cual las instituciones públicas llevan a cabo sus asuntos públicos y gestionan los recursos públicos. El buen gobierno de la entidad se refiere a la gestión de gobierno de una manera que está esencialmente libre de abuso y corrupción, y con la debida consideración al estado de derecho”.

[¿Qué es el gobierno de la entidad?](#), Banco Mundial:

La forma en que “... se ejerce el poder a través de las instituciones económicas, políticas y sociales de un país”.

### OTRAS DEFINICIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO

[Informe sobre los Aspectos Financieros del Gobierno Corporativo en el Reino Unido](#), Comité de Aspectos Financieros del Gobierno Corporativo, 1992: “El Gobierno Corporativo es el sistema por medio del cual se dirige y controla a las compañías”.

[Principios de Gobierno Corporativo de OECD](#), OECD, 2004:

“El gobierno corporativo incluye un conjunto de relaciones entre la dirección de una compañía, su directorio, sus accionistas y otras partes interesadas. El gobierno corporativo también proporciona la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la compañía y los medios para alcanzar dichos objetivos y hacer el seguimiento del rendimiento”.

Guías CACG: Principios para el Gobierno Corporativo en el Commonwealth, Asociación del Commonwealth para el Gobierno Corporativo, 1999:

“El gobierno corporativo trata esencialmente del liderazgo: liderazgo para la eficiencia, liderazgo para la probidad, liderazgo con responsabilidad, y liderazgo que es transparente y responsable”.

Buen Gobierno de la Entidad: Una perspectiva Islámica, Profesor Dr. Anis Ahmad, 2010:

“El Corán define el buen gobierno de la entidad como el estado de justicia, un orden justo y ético y observancia de los derechos y obligaciones de una sociedad. El Corán declara: *Aquellos que cuando se les otorga autoridad en la tierra establecen (sistema de) salah, proporcionan zakat y disfrutan lo que está bien (ma' ruf) y perdonan lo que está mal (munkar).* [al-Hajj 22:41.]”



## Anexo C: Definiciones utilizadas

Definición	Fuente (la Secretaría de Proyecto, a menos que se indique lo contrario)
<p><b>Rendición de cuentas/Responsabilidad:</b> la obligación de las entidades del sector público ante los ciudadanos y otras partes interesadas de dar cuenta de, y responder ante los organismos de supervisión elegidos democráticamente, por sus políticas, decisiones y acciones, en particular con relación a las finanzas públicas.</p>	CIPFA
<p><b>Informe anual del gobierno de la entidad:</b> el mecanismo por el cual una entidad informa públicamente acerca de las disposiciones del gobierno de la entidad cada año.</p>	CIPFA
<p><b>Disposiciones:</b> incluye las estructuras y los procesos políticos, económicos, sociales, medioambientales, legales y administrativos y otras disposiciones.</p>	
<p><b>Aseguramiento:</b> un encargo de aseguramiento en el cual el profesional ejerciente expresa una conclusión diseñada para mejorar el grado de confianza de los usuarios objetivo, en lugar de la parte responsable, acerca del resultado de la evaluación o medición de una materia objeto con respecto a los criterios. En el <i>Marco Internacional de los Encargos de Aseguramiento</i> del IAASB existen dos tipos de encargos de aseguramiento que un profesional ejerciente puede realizar: el encargo de seguridad razonable y el encargo de seguridad limitado. Para obtener más información, diríjase al Glosario de Términos del IAASB en el <i>Manual de los Pronunciamientos Internacionales de Control de Calidad, Auditoría, Revisión, Otros Encargos de Aseguramiento y Servicios Relacionados</i>.</p>	Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB)
<p><b>Comité de auditoría:</b> el grupo de gobierno de la entidad independiente del ejecutivo investido con el poder de supervisar la idoneidad del marco de gestión de riesgo, el entorno del control interno y la integridad de la información financiera.</p>	CIPFA
<p><b>Beneficios:</b> resultados en beneficio de las partes interesadas de la entidad del sector público que pueden ser de naturaleza económica, social o medioambiental.</p>	
<p><b>Documentos del presupuesto:</b> expresiones financieras de planes de servicio que establecen los límites de la autorización de gastos para los directores.</p>	CIPFA
<p><b>Capacidades:</b> el conocimiento profesional, las habilidades profesionales, los valores profesionales, la ética y las actitudes requeridas para demostrar la competencia.</p>	Consejo de Normas Internacionales de Formación en Contaduría (IAESB)
<p><b>Capacidad:</b> las estructuras subyacentes del gobierno de la entidad y dotación de empleados de una entidad del sector público necesarias para servir al propósito: poder prestar los servicios planificados.</p>	IAESB
<p><b>Capital(es)/Recurso(s):</b> conjuntos de valores de los que todas las organizaciones dependen para su éxito, como ingresos a sus modelos comerciales, y que aumentan, disminuyen o se transforman por medio de las actividades comerciales y productos de la organización. En este Marco, los capitales se clasifican como financieros, manufacturados, intelectuales, humanos, sociales y de relaciones, y naturales.</p>	Consejo Internacional de Información Integrada (IIRC)

# Headline

## Headline

Definición	Fuente (la Secretaría de Proyecto, a menos que se indique lo contrario)
<p><b>Código de conducta:</b> principios, valores, normas o reglas de comportamiento que guían las decisiones, los procedimientos y sistemas de una organización de una manera que contribuye al bienestar de sus partes interesadas clave y respeta los derechos de todos los integrantes afectados por sus operaciones.</p>	IFAC
<p><b>Conformidad:</b> cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, los códigos de buenas prácticas del gobierno de la entidad, la rendición de cuentas y la provisión de aseguramiento a las partes interesadas en general. El término se puede referir a: factores internos definidos por los funcionarios, las partes interesadas o la constitución de la entidad, así como también fuerzas externas, tal como grupos de consumidores, clientes y reguladores.</p>	IFAC
<p><b>Protección cibernética:</b> una forma especializada de seguridad de TIC específicamente centrada en redes (externas) y conexiones de Internet (encargada de las amenazas provenientes del "ciberespacio").</p>	
<p><b>Eficacia:</b> la relación entre los resultados reales y los objetivos de rendimiento de los servicios en términos de los productos o resultados. La eficacia describe la relación entre los resultados reales de una entidad y los objetivos de rendimiento de los servicios.</p>	IPSASB
<p><b>Eficiencia:</b> la relación entre (a) los ingresos y los productos, o (b) los ingresos y los resultados. Un indicador de eficiencia pueden utilizarse para mostrar cuándo un servicio está siendo prestado más (o menos) eficientemente en comparación con (a) períodos de información anteriores, (b) las expectativas, (c) proveedores de servicios comparables o (d) puntos de referencia derivados, por ejemplo, de las mejores prácticas dentro de un grupo de proveedores de servicios comparables.</p>	IPSASB
<p><b>Valores éticos:</b> normas o principios que comúnmente son considerados buenos. Los valores éticos pueden cambiar con el tiempo y difieren según las sociedades o culturas.</p>	
<p>Ética: un sistema de principios morales por medio de los cuales se pueden juzgar las acciones humanas.</p>	
<p><b>Ejecutivo:</b> dirección ejecutiva y/o director ejecutivo.</p>	
<p><b>Auditor externo:</b> persona(s) cualificada(s) independiente(s) que lleva(n) a cabo una revisión para proporcionar aseguramiento a las partes interesadas externas de los estados financieros, sistemas y procesos de la entidad.</p>	CIPFA
<p><b>Gobierno de la entidad:</b> está conformado por las disposiciones establecidas con el fin de garantizar que los resultados propuestos para las partes interesadas sean definidos y alcanzados.</p>	
<p>*Incluye disposiciones políticas, económicas, sociales, medioambientales, administrativas, legales y de otra índole.</p>	
<p><b>Organismo de gobierno:</b> la(s) persona(s) o grupo con la responsabilidad principal de supervisar la dirección estratégica, las operaciones y la rendición de cuentas de una entidad.</p>	

Definición	Fuente (la Secretaría de Proyecto, a menos que se indique lo contrario)
<p>La <b>independencia</b> es:</p> <p>a. Actitud mental independiente — la actitud mental que permite expresar una conclusión sin influencias que comprometan el juicio profesional, permitiendo que un individuo actúe con integridad, objetividad y escepticismo profesional.</p> <p>b. Independencia aparente — supone evitar los hechos y circunstancias que son tan relevantes que un tercero con juicio y bien informado, sopesando todos los hechos y circunstancias específicos, probablemente concluiría que la integridad, la objetividad o el escepticismo profesional de la firma o de un miembro del equipo del encargo de auditoría se han visto comprometidos.</p>	IESBA
<p><b>Ingreso(s):</b> capitales/recursos utilizados para generar y prestar servicios con el fin de alcanzar los resultados previstos.</p>	
<p><b>Interesados institucionales:</b> las otras entidades con las que la entidad del sector público necesita trabajar para mejorar los servicios y resultados, o por razones de rendición de cuentas.</p>	CIPFA
<p><b>Informe integrado:</b> una comunicación concisa acerca de cómo la estrategia, el gobierno de la entidad, el rendimiento y las perspectivas de una organización, en el contexto de su entorno externo, llevaron a la creación de valor en el corto, mediano y largo plazo.</p>	IIRC
<p><b>Información integrada:</b> un proceso que deriva en la comunicación por parte de una organización, más visiblemente por medio de un informe integrado periódico, acerca de la creación de valor a lo largo del tiempo.</p>	IIRC
<p><b>Integridad:</b> aquellos que pertenecen a oficinas públicas deben evitar colocarse en una posición de obligación hacia personas u organizaciones que pudieran intentar influir, de manera inapropiada, en su trabajo. No deben actuar o tomar decisiones con el fin de obtener beneficios financieros u otros beneficios materiales para ellos mismos, sus familias o amigos. Deben declarar y resolver dichos intereses y relaciones.</p>	
<p><b>Auditoría interna:</b> una actividad independiente, objetiva y de consultoría diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de la entidad. Ayuda a la organización a lograr sus objetivos con un método sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgo, control y gobierno de la entidad.</p>	Instituto de Auditores Internos

# Headline

## Headline

Definición	Fuente (la Secretaría de Proyecto, a menos que se indique lo contrario)
<p><b>Control interno:</b> el término “control interno” puede tener múltiples significados, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un sistema o proceso; la totalidad del sistema de control interno de una organización, es decir, el sistema de control interno de una organización;</li> <li>• una actividad o medida:</li> </ul> <p>la medida real para tratar los riesgos y ejercer el control interno, es decir, controles internos individuales;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un estado o resultado: el resultado del sistema o proceso de control interno, es decir, cuando una organización alcanza o mantiene un control interno apropiado o eficaz.</li> </ul> <p>Véase <i>Evaluación y Mejoramiento del Control Interno en las Organizaciones</i> para obtener una definición más detallada.</p>	
<p><b>Intervenciones:</b> los medios a través de los cuales el sector público logra sus resultados.</p> <p>Estos incluyen la aprobación de disposiciones legales y reglamentarias; la prestación de servicios y productos; la redistribución de ingresos por medio de mecanismos tales como los impuestos o los pagos de seguro social; y la posesión de activos o entidades, tales como empresas públicas.</p>	
<p><b>Equipo de liderazgo:</b> incluye al equipo de dirección y el organismo de gobierno.</p>	CIPFA
<p><b>Dirección:</b> persona(s) con responsabilidad ejecutiva para dirigir las operaciones de la entidad del sector público.</p>	IAASB
<p><b>Equipo de dirección:</b> grupo de personal ejecutivo de alta dirección responsable de la ejecución de la estrategia.</p>	CIPFA
<p><b>Resultado(s):</b> los efectos en la sociedad, que ocurren como resultado de los productos de la entidad, su existencia y operaciones. Puede existir una relación causal directa entre las acciones de una entidad y sus logros con respecto a los resultados, pero este no siempre es el caso. Los factores fuera del control de la entidad pueden intervenir ya sea para obstruir como para facilitar el logro de los resultados.</p>	IPSASB
<p><b>Objetivos de resultados/objetivo de rendimiento de los servicios:</b> una descripción del resultado o resultados a los que la entidad apunta alcanzar expresados en términos de ingresos, productos, resultados, eficiencia o eficacia. Los objetivos de rendimiento de los servicios se pueden expresar utilizando indicadores de ingresos, productos, resultados, eficiencia o eficacia.</p>	IPSASB
<p><b>Producto(s):</b> los servicios proporcionados por una entidad a destinatarios ajenos a esta.</p>	IPSASB
<p><b>Rendimiento:</b> los logros de una entidad pública relacionados con sus objetivos estratégicos y sus resultados en términos de sus efectos sobre los capitales.</p>	IIRC

Definición	Fuente (la Secretaría de Proyecto, a menos que se indique lo contrario)
<p><b>Indicadores de rendimiento:</b> mediciones cuantitativas, mediciones cualitativas y/o discusiones cualitativas acerca de la naturaleza y el grado en que una entidad está utilizando los recursos, prestando servicios y alcanzando sus objetivos de rendimiento de los servicios. Los tipos de indicadores de rendimiento utilizados para comunicar la información de rendimiento de los servicios se relaciona con los ingresos, los productos, la eficiencia y la eficacia.</p>	IPSASB
<p><b>Sistema de gestión del rendimiento:</b> mecanismos para hacer el seguimiento de la prestación de servicios a lo largo de todas las etapas del proceso, incluyendo la planificación, especificación, ejecución y revisión independiente luego de la evaluación.</p>	
<p><b>Administración financiera pública:</b> el sistema por medio del cual se planifican, dirigen y controlan los recursos financieros de modo de permitir e influir en la prestación eficiente y eficaz de las metas de servicios públicos.</p>	CIPFA
<p><b>Interés Público:</b> los beneficios netos derivados para, y el rigor de procedimientos, empleados en nombre de, toda la sociedad con relación a cualquier acción, decisión o política.</p>	IFAC
<p><b>Sector público:</b> entidades gubernamentales nacionales, entidades gubernamentales regionales (estatales, provinciales, territoriales), entidades gubernamentales locales (de la ciudad, pueblo) y entidades gubernamentales relacionadas (agencias, consejos, comisiones y empresas).</p>	IPSASB
<p><b>Entidad del sector público:</b> uno o más organismos legales administrados como una entidad operativa coherente con el objetivo principal de proporcionar bienes o servicios sociales a la sociedad.</p>	CIPFA (modificado)
<p><b>Servicios del sector público:</b> todos los productos de una entidad del sector público, tal como productos, servicios o disposiciones reglamentarias con el objetivo de lograr determinados resultados.</p>	
<p><b>Proceso de información:</b> las personas y procesos involucrados en la preparación, revisión, aprobación, auditoría (cuando corresponde), análisis y distribución de los informes de las entidades del sector público, tanto internos como externos.</p>	
<p>Todas las secciones del proceso deben ser sólidas y estar estrechamente conectadas con el fin de producir informes eficaces.</p>	
<p><b>Riesgo:</b> La <i>Norma 31000:2009: Gestión de Riesgo</i> de la Organización Internacional de Normalización (ISO) define al riesgo como “el efecto de la incertidumbre en los objetivos”, lo cual puede ser un factor positivo o negativo.</p>	ISO
<p><b>Gestión del riesgo:</b> La <i>Norma ISO 31000:2009: Gestión de riesgo</i> define la gestión de riesgo como “actividades coordinadas para dirigir y controlar a una organización con respecto al riesgo”.</p>	ISO
<p><b>Estado de derecho:</b> cumplimiento de los requerimientos legales. El estado de derecho también implica contar con mecanismos eficaces para abordar el incumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias.</p>	

# Headline

## Headline

Definición	Fuente (la Secretaría de Proyecto, a menos que se indique lo contrario)
<p><b>Parte interesada:</b> cualquier persona, grupo o entidad con un interés en las actividades, recursos o productos de la entidad del sector público, o que se vean afectados por dicho producto. Las partes interesadas pueden incluir a reguladores, interesados, poseedores de deuda, empleados, clientes, proveedores, grupos de abogacía, gobiernos, socios comerciales y la sociedad como un todo.</p>	IFAC
<p><b>Participación de las partes interesadas:</b> la comunicación y consulta entre la entidad del sector público y las partes interesadas internas y externas con las que participa.</p>	
<p><b>Valor para las partes interesadas:</b> valor de la organización que se genera para las partes interesadas creando, implementando y gestionando estrategias, procesos, actividades eficaces, activos, etc. La creación de valor sostenible para las partes interesadas ocurre cuando los beneficios para estas son mayores que los recursos que se utilizan. Por lo general, el valor se mide en términos financieros, como en el caso de las partes interesadas, pero también puede medirse como un beneficio societario o medioambiental, como en el caso de los accionistas y otras partes interesadas.</p>	IFAC
<p><b>Planificación estratégica:</b> un proceso por medio del cual la visión de una entidad se traduce en objetivos definidos y pasos asociados para lograr dichos objetivos.</p>	
<p><b>Estrategia:</b> plan o política a largo plazo.</p>	
<p><b>Administración:</b> la planificación, gestión y rendición de cuentas a largo plazo del uso y la custodia de los recursos de una entidad del sector público (capitales).</p>	
<p><b>Sostenibilidad:</b> la capacidad de una entidad individual, comunidad o población global de continuar sobreviviendo en forma exitosa al cumplir con sus resultados económicos, medioambientales y sociales a la vez que subsisten dentro de los límites de sus recursos.</p>	
<p><b>Estilo de la dirección:</b> las palabras y actos del gobierno de la entidad y la alta gerencia de una organización que determinan sus valores, cultura y comportamiento, y acciones de los individuos; también denominado “liderar con el ejemplo”.</p>	
<p><b>Transparencia:</b> apertura acerca de los resultados en una entidad del sector público en la búsqueda de los recursos necesarios o utilizados, y el rendimiento logrado.</p>	
<p><b>Información útil:</b> información que es relevante para los usuarios y declara fielmente lo que pretende declarar. La utilidad de la información financiera mejora si es comparable, verificable, oportuna y comprensible.</p>	Consejo Internacional de Normas de Contabilidad (modificado)
<p><b>Relación calidad-precio:</b> lograr una buena “relación calidad-precio” con frecuencia se describe en términos de economía, eficiencia y eficacia.</p>	
<p><b>Valores:</b> lo que una entidad y las personas representan.</p>	

Fuente (la Secretaría de Proyecto, a menos que se indique lo contrario)

#### Definición

**Método basado en el sistema completo:** basado en el argumento de que la administración financiera pública (AFP) será más eficaz y más sostenible si existe un equilibrio en todo el conjunto de procesos de AFP, apuntalado por organizaciones nacionales, subnacionales y supranacionales eficaces y, en el contexto del desarrollo internacional, sustentado por contribuciones de entidades donantes relevantes.

CIPFA

Define cómo las partes integrantes clave (tal como las normas de aseguramiento y escrutinio externo, de información financiera y auditoría) contribuyen a la integridad de todo el sistema.

International Federation of Accountants  
529 Fifth Avenue,  
New York, NY 10017  
USA  
T +1 212 286 9344  
[www.ifac.org](http://www.ifac.org)

The Chartered Institute of Public  
Finance & Accountancy  
3 Robert Street  
London WC2N 6RL  
UK  
T: 020 7543 5600  
[cipfa.org.uk](http://cipfa.org.uk)



Traducido por:

