

Gobernanza de las organizaciones

Modelo de madurez de la gobernanza

Orientación

Esta norma ha sido elaborada por el comité técnico
CTN-UNE 165 *Ética, gobernanza y responsabilidad social de
las organizaciones*, cuya secretaría desempeña UNE.

EXTRACTO DEL DOCUMENTO UNE-ISO 37004

UNE-ISO 37004

Gobernanza de las organizaciones
Modelo de madurez de la gobernanza
Orientación

Governance of organizations. Governance maturity model. Guidance.

Gouvernance des organisations. Modèle de maturité de gouvernance. Lignes directrices.

Esta norma es idéntica a la Norma Internacional ISO 37004:2023.

EXTRACTO DEL DOCUMENTO UNE-ISO 37004

Las observaciones a este documento han de dirigirse a:

Asociación Española de Normalización

Génova, 6
28004 MADRID-España
Tel.: 915 294 900
info@une.org
www.une.org

© UNE 2024

Prohibida la reproducción sin el consentimiento de UNE.

Todos los derechos de propiedad intelectual de la presente norma son titularidad de UNE.

Índice

Prólogo	5
Prólogo de la versión en español.....	6
0 Introducción.....	7
1 Objeto y campo de aplicación.....	9
2 Normas para consulta	9
3 Términos y definiciones.....	9
3.1 Gobernanza y organización	10
3.2 Madurez de la gobernanza	10
4 Aspectos relativos a la madurez de la gobernanza	11
4.1 Generalidades.....	11
4.2 Comportamiento de gobernanza	12
4.3 Eficacia de la gobernanza	12
4.4 Eficiencia de la gobernanza	13
4.4.1 Generalidades.....	13
4.4.2 Marcos de gobernanza.....	14
4.4.3 Estrategias de gobernanza	15
4.4.4 Políticas de gobernanza	16
4.4.5 Resultados del desempeño organizacional.....	16
4.4.6 Actas (cartas) de gobernanza.....	16
4.4.7 Informes de gestión	17
4.4.8 Revisión de los componentes de gobernanza	17
5 Marco de medición de la madurez de la gobernanza	17
5.1 Generalidades.....	17
5.2 Principios de medición.....	18
5.3 Actividades de medición	19
5.3.1 Comprometerse	19
5.3.2 Diseñar	19
5.3.3 Implementar	20
5.3.4 Supervisar	21
5.3.5 Actuar	21
5.4 Escala de medición.....	22
5.4.1 Generalidades.....	22
5.4.2 Escala de comportamiento de gobernanza	22
5.4.3 Escala de eficacia de la gobernanza	23
5.4.4 Escala de eficiencia de la gobernanza	24
5.4.5 Escala de madurez de la gobernanza	25
5.5 Agregación de mediciones	26
6 Modelo de madurez de la gobernanza	27
6.1 Generalidades.....	27
6.2 Dimensiones de la madurez de la gobernanza	29
6.2.1 Condiciones de gobernanza	29
6.2.2 Principios de gobernanza.....	29
6.3 Cálculo de la madurez de la gobernanza.....	30
6.3.1 Contenido del modelo de madurez	30
6.3.2 Juicios de evaluación	30
6.3.3 Agregación de resultados	31
6.4 Mejora de la madurez de la gobernanza	31

6.4.1	Determinar la adecuación de la gobernanza.....	31
6.4.2	Fijar metas de mejora	32
6.4.3	Implementación de iniciativas de mejora	33
6.5	Evaluación de la madurez de la gobernanza	33
6.6	Informe sobre la madurez de la gobernanza.....	34
	Bibliografía	36

Prólogo

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de elaboración de las Normas Internacionales se lleva a cabo normalmente a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, vinculadas con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todos los temas de normalización electrotécnica.

En la Parte 1 de las Directivas ISO/IEC se describen los procedimientos utilizados para desarrollar este documento y aquellos previstos para su mantenimiento posterior. En particular debería tomarse nota de los diferentes criterios de aprobación necesarios para los distintos tipos de documentos ISO. Este documento ha sido redactado de acuerdo con las reglas editoriales de la Parte 2 de las Directivas ISO/IEC (véase www.iso.org/directives).

ISO llama la atención sobre la posibilidad de que la implementación de este documento pueda conllevar el uso de una o varias patentes. ISO no se posiciona respecto a la evidencia, validez o aplicabilidad de los derechos de patente reivindicados. A la fecha de publicación de este documento, ISO no había recibido notificación de que una o varias patentes pudieran ser necesarias para su implementación. No obstante, se advierte a los usuarios que esta puede no ser la información más reciente, la cual puede obtenerse de la base de datos de patentes disponible en www.iso.org/patents. ISO no será responsable de la identificación de parte o la totalidad de dichos derechos de patente.

Cualquier nombre comercial utilizado en este documento es información que se proporciona para comodidad del usuario y no constituye una recomendación.

Para una explicación de la naturaleza voluntaria de las normas, el significado de los términos específicos de ISO y las expresiones relacionadas con la evaluación de la conformidad, así como la información acerca de la adhesión de ISO a los principios de la Organización Mundial del Comercio (OMC) respecto a los Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC), véase www.iso.org/iso/foreword.html.

Este documento ha sido elaborado por el Comité Técnico ISO/TC 309, *Gobernanza de las organizaciones*.

Cualquier comentario o pregunta sobre este documento deberían dirigirse al organismo nacional de normalización del usuario. En www.iso.org/members.html se puede encontrar un listado completo de estos organismos.

Prólogo de la versión en español

Este documento ha sido traducido por el Grupo de Trabajo Spanish Translation Task Force (STTF) del Comité Técnico ISO/TC 309, *Gobernanza de las organizaciones*, en el que participan representantes de los organismos nacionales de normalización y otras partes interesadas, para lograr la unificación de la terminología en lengua española en el ámbito de la gobernanza de las organizaciones.

Este documento ha sido validado por el ISO/TMBG/Spanish Translation Management Group (STMG) conformado por los siguientes países: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, República Dominicana, México, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay.

0 Introducción

La necesidad de una gobernanza eficaz en organizaciones de todos los tamaños y tipos es cada vez más importante. Esto se evidencia por las crecientes exigencias de la sociedad para que las organizaciones demuestren una administración eficaz de los recursos que utilizan y de su impacto, más allá de los resultados meramente financieros. La sociedad y las partes interesadas de las organizaciones exigen no sólo que se eviten los fallos de gobernanza, sino que se demuestren los resultados de una buena gobernanza. Estas expectativas hacen necesaria la existencia de una norma con la que se pueda medir la gobernanza de una organización y tomar decisiones. Este documento proporciona un enfoque para que las organizaciones, y sus partes interesadas, evalúen, comparen y mejoren su gobernanza a lo largo del tiempo, de forma que la organización pueda lograr buenos resultados de gobernanza.

En 2021, ISO adoptó la primera norma acordada internacionalmente para la gobernanza de las organizaciones, la Norma ISO 37000, que establece las condiciones de gobernanza, los principios de gobernanza y los aspectos clave de la práctica, así como los resultados de gobernanza para la gobernanza de las organizaciones. En ese momento, no existía un enfoque acordado internacionalmente para medir la gobernanza de una organización en términos de la Norma ISO 37000. En ausencia de tal enfoque de medición, la identificación de áreas de mejora, la evaluación coherente de la madurez de la gobernanza de una organización y una comparación informada con otras eran tareas problemáticas. La madurez de la gobernanza, en este contexto, refleja, por ejemplo, el grado de capacidad de respuesta, agilidad y resiliencia de la organización a la hora de abordar condiciones operativas cambiantes, manteniendo al mismo tiempo la alineación con el propósito organizacional y los valores organizacionales.

La figura 1 representa los aspectos de madurez de la gobernanza esbozados en este documento y que se deberían considerar al evaluar la madurez de la gobernanza. Estos son el comportamiento de gobernanza por parte del órgano de gobierno al gobernar la organización, de acuerdo con la Norma ISO 37000, y la eficacia y eficiencia con la que el órgano de gobierno aplica los principios de gobernanza de la Norma ISO 37000.

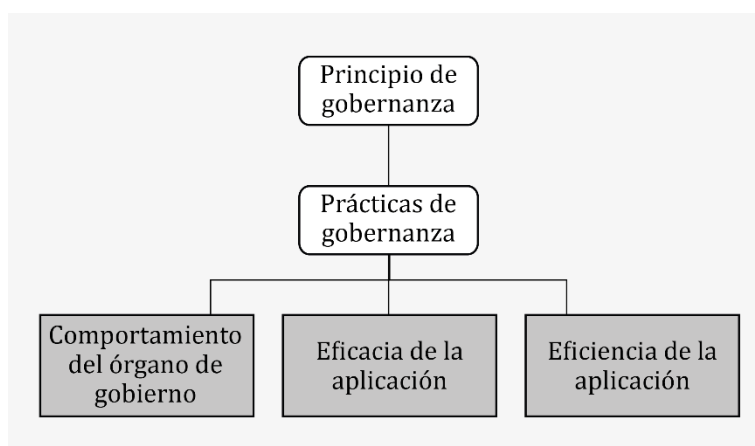


Figura 1 – Aspectos de la madurez de la gobernanza – Resumen

Este documento proporciona un medio aplicable globalmente para medir la madurez de la gobernanza de una organización y describe un marco de medición de la madurez y un modelo de madurez acordados internacionalmente para la gobernanza de las organizaciones. Establece una orientación para medir la madurez de la gobernanza de una organización, basada en las condiciones de gobernanza y los principios de gobernanza de la Norma ISO 37000, y aplica a todo tipo y tamaño de organizaciones, independientemente de su localización. Proporciona un enfoque estandarizado para determinar el nivel de madurez de las condiciones de gobernanza de la organización y la aplicación por parte de la organización de los principios de gobernanza de la Norma ISO 37000, además de proporcionar ejemplos de actividades de gobernanza en cada nivel.

Las prácticas de gobernanza varían necesariamente de una organización a otra y deberían seleccionarse e implementarse en función de las circunstancias específicas y únicas de la organización. Estas variaciones se deben a factores como el tiempo de existencia de la organización, el contexto organizacional, la cantidad de personal que emplea la organización, los tipos de recursos que utiliza la organización y las leyes y reglamentaciones aplicables a la organización. Por lo tanto, este documento no pretende evaluar la implementación de prácticas de gobernanza, ni la eficacia de dichas prácticas. Este documento proporciona una base para la evaluación de la aplicación de la orientación proporcionada por la Norma ISO 37000.

La figura 2 proporciona una descripción general del modelo de madurez de la gobernanza esbozado en este documento.

				Mejora de la gobernanza			
Aspectos relativos a la madurez de la gobernanza				Resultados agregados	Nivel apropiado	Objetivo a corto plazo	Objetivo a largo plazo
Dimensiones de la gobernanza	Madurez general del comportamiento de gobernanza			Madurez general de la gobernanza	Nivel que es apropiado	Nivel que se debería lograr	Posición ideal a largo plazo
	Comportamiento	Eficacia	Eficiencia				
	Condiciones de gobernanza			Madurez de las condiciones de gobernanza	Nivel que es apropiado	Nivel que se debería lograr	Posición ideal a largo plazo
	Comportamiento hacia las condiciones	Eficacia de las condiciones	Eficiencia de las condiciones				
	Principios de gobernanza			Madurez de los principios de gobernanza	Nivel que es apropiado	Nivel que se debería lograr	Posición ideal a largo plazo
	Comportamiento hacia las condiciones	Eficacia de la aplicación de los principios	Eficiencia de la aplicación de los principios				

Figura 2 – Modelo de madurez de la gobernanza – Resumen

Cuando se aplica el modelo de madurez de la gobernanza de este documento a una organización, los resultados se pueden utilizar para medir y evaluar el nivel en el cual la orientación de gobernanza de la Norma ISO 37000 ha sido aplicada, de una manera coherente y estandarizada.

Las evaluaciones, realizadas por una organización o en su nombre, pueden:

- facilitar la autoevaluación;
- proporcionar una base para la mejora;
- ayudar a abordar los riesgos de gobernanza;
- servir de base para los informes destinados a las partes interesadas;
- proporcionar un punto de referencia para la comparación con otros.

Los informes sobre los resultados de la evaluación de la madurez de la gobernanza pueden servir de ayuda a:

- las organizaciones para priorizar las actividades de mejora de la gobernanza;
- los órganos de gobierno para rendir cuentas ante sus organizaciones;
- las partes interesadas clave para responsabilizar al órgano de gobierno de una organización de la mejora continua de la gobernanza de la organización.

Por lo tanto, los resultados pueden ser utilizados, por ejemplo, por:

- el órgano de gobierno de una organización para demostrar la mejora continua de su gobernanza de la organización;
- las partes interesadas internas de una organización, como el personal, para aumentar su confianza en que la gobernanza de su organización es adecuada, eficaz y defendible;
- partes interesadas externas de una organización, tales como inversores y autoridades reglamentarias, para la toma de decisiones.

1 Objeto y campo de aplicación

Este documento ofrece orientación sobre la evaluación del establecimiento de las condiciones de gobernanza y sobre la aplicación de los principios de gobernanza teniendo en cuenta los aspectos prácticos clave de la Norma ISO 37000. Establece el concepto de madurez de la gobernanza y su medición y proporciona un marco de medición de la madurez de la gobernanza, una escala de madurez de la gobernanza asociada y un modelo de madurez de la gobernanza.

Este documento es aplicable a todo tipo y tamaño de organizaciones, independientemente de su localización.

2 Normas para consulta

En el texto se hace referencia a los siguientes documentos de manera que parte o la totalidad de su contenido constituyen requisitos de este documento. Para las referencias con fecha, solo se aplica la edición citada. Para las referencias sin fecha se aplica la última edición (incluida cualquier modificación de esta).

ISO 37000, *Gobernanza de las organizaciones. Orientación.*