



Norma Internacional

ISO 37005

**Gobernanza de las
organizaciones — Desarrollo de
indicadores para una gobernanza
eficaz**

*Governance of organizations — Developing indicators for
effective governance*

**Primera edición
2024-07**

Sample Document

get full document from standards.iteh.ai

Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza,
como traducción oficial en español avalada por el *Translation
Management Group*, que ha certificado la conformidad en
relación con las versiones inglesa y francesa.

Número de referencia
ISO 37005:2024(es)

© ISO 2024

Sample Document

get full document from standards.iteh.ai



DOCUMENTO PROTEGIDO POR COPYRIGHT

© ISO 2024

Todos los derechos reservados. Salvo que se especifique de otra manera o se requiera en el contexto de su implementación, no puede reproducirse ni utilizarse ninguna parte de esta publicación bajo ninguna forma y por ningún medio, electrónico o mecánico, incluidos el fotocopiado, o la publicación en Internet o una Intranet, sin la autorización previa por escrito. La autorización puede solicitarse a ISO en la siguiente dirección o al organismo miembro de ISO en el país del solicitante.

ISO copyright office
CP 401 • Ch. de Blandonnet 8
CH-1214 Vernier, Geneva
Phone: +41 22 749 01 11
Email: copyright@iso.org
Website: www.iso.org

Publicado en Suiza
Versión en español publicada en 2026

Traducción oficial

© ISO 2024 – Todos los derechos reservados

Índice

Página

Prólogo	iv
Prólogo de la versión en español	v
Introducción	vi
1 Objeto y campo de aplicación	1
2 Referencias normativas	1
3 Términos y definiciones	1
4 Comprender los indicadores	4
4.1 Generalidades.....	4
4.2 Estructura de los indicadores.....	4
4.3 Impacto de los indicadores en la toma de decisiones.....	5
4.4 Etapas del desarrollo y utilización de indicadores.....	5
5 Una taxonomía de tipos de indicadores	6
5.1 De los medios a los fines – de las entradas a los impactos.....	6
5.2 Indicadores subjetivos u objetivos.....	7
6 Utilizar la taxonomía	7
6.1 Generalidades.....	7
6.2 Elegir un indicador.....	7
6.3 Qué tipo de indicadores.....	7
6.3.1 Generalidades.....	7
6.3.2 Indicadores de impacto.....	10
6.4 Características de un indicador.....	10
6.4.1 Generalidades.....	10
6.4.2 Asegurable.....	11
6.4.3 Oportuno.....	11
6.4.4 Comparaciones.....	11
6.5 Riesgos derivados de la selección y utilización de indicadores.....	11
6.5.1 Generalidades.....	11
6.5.2 Consecuencias imprevistas.....	12
6.5.3 Falta de rendición de cuentas.....	12
6.5.4 Falta de alineamiento entre propósito y sostenibilidad.....	12
6.5.5 Selección de indicadores para medir el propósito o la eficacia.....	13
6.5.6 Indicadores del método utilizado para lograr el propósito de la organización.....	13
6.5.7 Demasiada información.....	13
7 Selección de indicadores por los órganos de gobierno utilizando la Norma ISO 37000:2021	13
7.1 Generalidades.....	13
7.2 Aspectos relacionados con la toma de decisiones.....	14
7.3 Aspectos relacionados con la estrategia, la asociación y las colaboraciones.....	17
7.4 Aspectos relacionados con la estrategia organizacional e indicadores pertinentes.....	17
7.5 Seleccionar indicadores.....	17
8 Utilizar indicadores	18
8.1 Elegir una opción en lugar de otras.....	18
8.2 Decisiones tras una evaluación del desempeño.....	18
9 Implementación	18
Bibliografía	19

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.

Sample Document

get full document from standards.iteh.ai

Introducción

El propósito de los indicadores es permitir una medición que ayude a una organización a establecer, implementar, mantener y mejorar un marco de gobernanza eficaz y las condiciones y prácticas que permitan a la organización cumplir su propósito. Siguiendo la orientación de este documento, las organizaciones pueden hacer realidad los principios de gobernanza establecidos en la Norma ISO 37000.

Este documento proporciona un medio para evaluar cómo el marco de gobernanza de una organización contribuye más eficazmente al cumplimiento del propósito de la organización. Abarca:

- una taxonomía para la clasificación de los distintos tipos de indicadores;
- el contexto en el que se utilizan, incluyendo el propósito de la organización y su apetito por el riesgo, dados los impactos sobre todas las partes interesadas;
- el apetito y la tolerancia al riesgo de la organización y las partes interesadas;
- las limitaciones de los indicadores;
- la elección o el desarrollo de indicadores significativos.

El rol del órgano de gobierno de una organización es establecer, implementar y mantener el marco de gobernanza organizacional, las condiciones y las prácticas para que éste pueda cumplir su propósito. En el desempeño de este rol, el órgano de gobierno tiene que tomar decisiones y elegir entre las opciones disponibles, ya que muchas veces no habrá una única solución. Los indicadores utilizados serán parte del proceso para generar esas opciones y parte del mecanismo para guiar la elección entre opciones. Los órganos de gobierno deberían medir el desempeño en función de los objetivos, lo que requiere indicadores. La Norma ISO 37000 ayuda a crear un consenso internacional entre sectores sobre el rol y los resultados de la gobernanza organizacional. Sin embargo, los resultados organizacionales de la gobernanza organizacional dependen de las decisiones tomadas por los órganos de gobierno, de la información utilizada para respaldar dichas decisiones, así como de su ejecución. Estas decisiones implican elegir entre el desempeño previsto de opciones alternativas para el mismo propósito organizacional. Se requiere un mecanismo para comparar estas opciones, con el fin de elegir la óptima para el contexto específico.

Siempre existe la posibilidad de que la elección realizada entre las opciones no represente la "mejor" elección o que la ejecución no sea eficaz. Por lo tanto, una gobernanza eficaz requiere una comprensión de los indicadores adecuados en el contexto de esa posibilidad y del apetito de riesgo del órgano de gobierno. La consideración eficaz de indicadores vinculados al propósito organizacional, las cuestiones de las partes interesadas, la materialidad y el apetito/tolerancia al riesgo reduce el grado en que un órgano de gobierno puede tomar decisiones sin disponer de toda la información material. También mejora un enfoque de seguimiento dinámico.

Los indicadores se utilizan y se entienden de diversas maneras. En última instancia, el órgano de gobierno está tratando de lograr el propósito organizacional de la manera prevista. Si esto se hace bien, entonces con el tiempo el órgano de gobierno esperaría que su propósito organizacional y sus resultados financieros se alinearan con el desarrollo sostenible y el bienestar al considerar los principios de la Norma ISO 37000, incluyendo la responsabilidad social y la viabilidad y el desempeño a lo largo del tiempo. La búsqueda de un propósito con consecuencias que desvirtúen los principios de la Norma ISO 37000 no sería ni responsable ni viable.

A menos que se indique lo contrario, todos los "principios" de este documento hacen referencia a los principios de la Norma ISO 37000.

Gobernanza de las organizaciones — Desarrollo de indicadores para una gobernanza eficaz

1 Objeto y campo de aplicación

Este documento proporciona orientación a los órganos de gobierno sobre cómo enfocar el desarrollo y el uso de indicadores en sus actividades de gobierno.

Este documento está destinado principalmente a los órganos de gobierno, también se ha desarrollado para que sea de relevancia para otras partes interesadas, tanto dentro como fuera de la organización, con el fin de ayudarles a mejorar la calidad de la información que utilizan para evaluar y tomar decisiones en relación a la gobernanza de la organización.

Es aplicable a todas las organizaciones, independientemente de su tipo, tamaño, ubicación, estructura o propósito. Este documento no incluye indicadores de gobernanza eficaz.

2 Referencias normativas

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) del documento de referencia.

ISO 37000:2021, *Gobernanza de las organizaciones — Orientación*

3 Términos y definiciones

Para los fines de este documento, se aplican los términos y definiciones incluidos en la Norma ISO 37000 además de los siguientes:

ISO e IEC mantienen bases de datos terminológicas para su utilización en normalización en las siguientes direcciones:

- Plataforma de búsqueda en línea de ISO: disponible en <https://www.iso.org/obp>
- Electropedia de IEC: disponible en <https://www.electropedia.org/>

3.1 indicador

representación medible de la condición o el estado de las decisiones de los órganos de gobierno, las acciones organizacionales o *actividades* (3.4), y las expectativas de las partes interesadas

Nota 1 a la entrada: Los indicadores pueden medirse, calcularse y describirse.

3.2 indicador de entrada

indicador (3.1) de todos los tipos de recursos de los que depende la organización, independientemente de cómo se hayan obtenido

Nota 1 a la entrada: Ejemplos de estos recursos son el aire, la biodiversidad, el trabajo no remunerado, etc., incluidos los recursos utilizados a lo largo de la cadena de suministro.