



# Protocolo de evaluación de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo



## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. OBJETIVO</b>	<b>4</b>
<b>2. ALCANCE</b>	<b>4</b>
<b>3. DEFINICIONES</b>	<b>5</b>
<b>4. ÓRGANOS DE GOBIERNO</b>	<b>7</b>
<b>5. BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	<b>8</b>
<b>5.1. COMPOSICIÓN, ESTRUCTURA Y COMPETENCIA DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO</b>	
5.1.1 Nivel propiedad: Asamblea de accionistas o equivalente	8
5.1.2 Nivel de gobierno: Junta directiva o Consejo asesor o equivalente	9
5.1.3 Nivel dirección: alta dirección	11
5.1.4 Nivel operación	11
5.1.6 Interacción entre los diferentes niveles de los órganos de gobierno	12
<b>5.2 APROPIACIÓN DE PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	
5.2.1 Propósito	12
5.2.2 Generación de valor	12
5.2.3 Estrategia	12
5.2.4 Seguimiento	13
5.2.5 Rendición de cuentas	14
5.2.6 Involucramiento con las partes interesadas	15

5.2.7 Liderazgo.....	16
5.2.8 Datos y decisiones.....	17
5.2.9 Gestión de riesgos.....	19
5.2.10 Viabilidad y desempeño.....	20
<b>6. DOCUMENTOS REFERENCIADOS.....</b>	<b>20</b>

El presente documento es de propiedad de **ICONTEC** y LEGACY AND MANAGMENT CONSULTING GROUP el mismo está protegido por derechos de autor, su publicación tiene como único fin presentar los requisitos que se evalúan en el marco de nuestro servicio de Buenas prácticas de Gobierno Corporativo. Por lo anterior **ICONTEC** y LEGACY AND MANAGMENT CONSULTING GROUP son los únicos titulares de los derechos de autor y propiedad intelectual en general y queda expresamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas por las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, o su uso con fines diferentes a los aquí descritos

## 1. OBJETIVO

Este protocolo establece los criterios empleados para valorar el nivel de aplicación de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo, en organizaciones de todo tipo, sin importar su naturaleza (por ejemplo, pública o privada) o su tamaño, ubicación, estructura o propósito, desde dos perspectivas:

- Composición, estructura, competencia y operación de los órganos de gobierno, y
- Apropiación de principio asociados al gobierno corporativo

A partir de esta valoración, las organizaciones pueden identificar riesgos y oportunidades de mejora, cuya gestión les permitirá fortalecer su gobierno corporativo impactando de manera directa la generación de valor de su organización.

## 2. ALCANCE

Este protocolo está asociado al esquema de certificación de “Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo” el cual reconoce tres categorías de aplicación relacionadas con el porcentaje total implementado.

Este enfoque pretende apoyar una ruta progresiva de evolución y madurez del gobierno corporativo y facilita la adaptación del modelo a la naturaleza particular de cada organización, a fin de que se apliquen las buenas prácticas pertinentes a su condición. Las categorías definidas para las certificaciones de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo son las siguientes:

- Categoría bronce: El grado de aplicación de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo se encuentra en estado de implementación intermedia. Corresponde a un grado de cumplimiento de las buenas prácticas pertinentes entre el 31% y 60%.
- Categoría plata: El grado de aplicación de las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo se encuentra en estado avanzado de desarrollo, pero no maduro. Corresponde a un grado de cumplimiento de las buenas prácticas pertinentes entre el 61% y 80%.

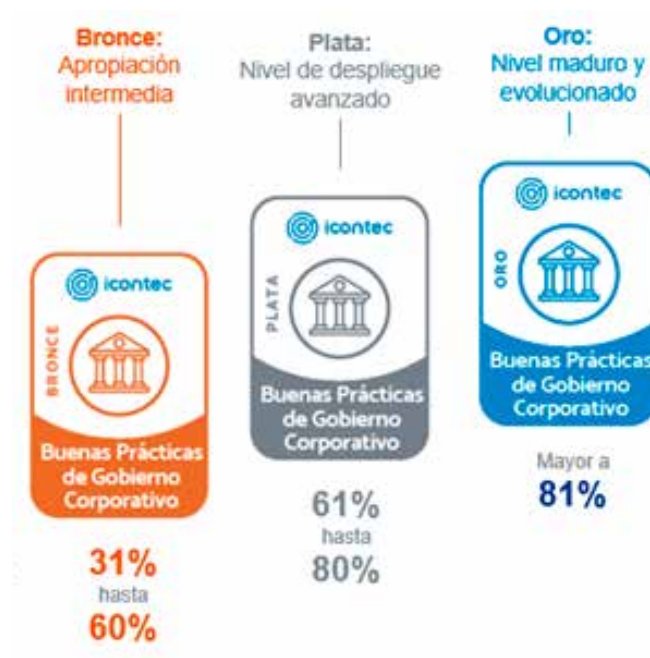
---

<sup>1</sup> El protocolo y el instrumento para la Evaluación en Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo (BPGC), fue desarrollado en conjunto con LEGACY AND MANAGEMENT CONSULTING GROUP y el INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN ICONTEC, por medio de la alianza estratégica establecida entre las partes. No obstante, lo anterior, por un principio de transparencia, y dado que LEGACY AND MANAGEMENT CONSULTING GROUP es una empresa de consultoría, esta institución no hace parte del servicio de certificación que ofrece ICONTEC empleando este protocolo.

- Categoría oro: Se cuenta con un grado de aplicación de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo maduro y evolucionado. Corresponde a un grado de cumplimiento de buenas prácticas pertinentes mayor al 80%.

Los niveles de aplicación de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo, iguales o inferiores al 30% se consideran en estado inicial o incipiente de aplicación y no generan un reconocimiento.

**Figura 1. Niveles de cumplimiento de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo**



### 3. DEFINICIONES

- Alta dirección: Persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel.

[Fuente: NTC-ISO 9000:2015]

- Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo: prácticas a través de las cuales una organización es dirigida, se le da seguimiento y rinde cuentas por el logro de su propósito definido. Desde el modelo definido por LEGACY e **ICONTEC**, estas prácticas se han establecido desde dos perspectivas: la composición, estructura, competencia y operación de los órganos de gobierno, y la apropiación de los Principios del Gobierno Corporativo.

- c) Estrategia: plan para lograr un objetivo a largo plazo o global.

**[Fuente: NTC-ISO 9000:2015]**

- d) Junta directiva o Consejo de socios o equivalente: órgano de gobierno conformado por accionistas o figura equivalente y que sirve de apoyo al máximo órgano de gobierno. Esta entidad hace las tareas operativas para que el máximo órgano de gobierno cumpla con sus responsabilidades, analice la información y tome la decisión final sobre las propuestas trabajadas previamente por los miembros de la Junta directiva, el Consejo de socios o equivalente.
- e) Organización: persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos.

Nota 1: El concepto de organización incluye, entre otros aspectos, un trabajador independiente, una compañía, corporación, firma, empresa, autoridad, asociación, organización benéfica o institución, o una parte o combinación de estas, ya estén constituidas o no, públicas o privadas.

**[Fuente: NTC-ISO 9000:2015 y NTC-ISO 37301:2021]**

- f) Órgano de gobierno: Persona o grupo de personas que tiene la rendición de cuentas final de toda la organización.

Nota 1: Cada organización tiene un órgano de gobierno, esté o no establecido explícitamente.

Nota 2: Un órgano de gobierno puede establecerse explícitamente en varios formatos que incluyen, entre otros, directorios, consejos directivos, directores conjuntos, asamblea, etc.

**[Fuente: Adaptado de la GTC-ISO 37000:2021]**

- g) Parte interesada: persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse a sí misma como afectada por una decisión o actividad. Ejemplo: Clientes, propietarios, personas de una organización, proveedores, legisladores, sindicatos, socios, sociedad en general que puede incluir competidores o grupos de presión con intereses opuestos.

**[Fuente: NTC-ISO 9000:2015]**

- h) Principios: Verdad fundamental, proposición o suposición que sirve como base para un conjunto de creencias o comportamientos o para una cadena de razonamiento.

**[Fuente: GTC-ISO 37000:2021]**

- i) Propósito organizacional: Razón significativa de la organización para existir.

Nota 1: El propósito de la organización es el valor último que esta pretende generar para las partes interesadas especificadas.

Nota 2: El propósito organizacional guía los objetivos de desempeño y proporciona un contexto claro para la toma diaria de decisiones por parte de las partes interesadas pertinentes.

**[Fuente: GTC-ISO 37000:2021]**

- j) Política: Intenciones y dirección de una organización como las expresan formalmente sus órganos de gobierno.

**[Fuente: NTC-ISO 9000:2015]**

- k) Riesgo: Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.

Nota 1: Un efecto es una desviación respecto a lo previsto. Puede ser positivo o negativo o ambos y puede abordar, crear o resultar en oportunidades y amenazas.

Nota 2: Los objetivos pueden tener diferentes aspectos y categorías y se pueden aplicar a distintos niveles.

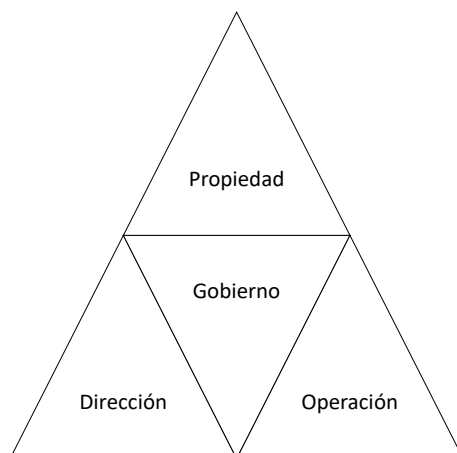
Nota 3: Un objetivo puede expresarse de otras formas, por ejemplo, como un resultado previsto.

**[Fuente: GTC-ISO 37000:2021]**

## 4. ÓRGANOS DE GOBIERNO

Las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo establecidas en este protocolo, consideran los siguientes niveles:

**Figura 2. Niveles de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo**



Los órganos de gobierno asociados a cada nivel son:

- Propiedad: Asamblea de accionistas o equivalente
- Gobierno: Junta directiva y/o Consejo asesor o equivalente
- Dirección: Alta dirección
- Operación: Operación

Se precisa que la denominación de estos órganos de gobierno es genérica, por lo que los distintos tipos de organizaciones, de acuerdo con su naturaleza y cultura, pueden denominarlos en forma diferente.

## 5. BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

### 5.1 COMPOSICIÓN, ESTRUCTURA Y COMPETENCIA DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

#### 5.1.1 Nivel propiedad: Asamblea de accionistas o equivalente

- i. Existencia: la organización debería contar con una Asamblea de accionistas o equivalente designada formalmente.
- ii. Reglamento: la organización debería contar con un reglamento o documento equivalente que regule la conformación y el funcionamiento de la Asamblea de accionistas o equivalente. Este debería considerar desde su convocatoria hasta la preparación de la información que deberían recibir los accionistas, asistencia, desarrollo y ejercicio de los derechos políticos de los mismos.
- iii. Funciones: La organización debería establecer y poner en práctica, según sea pertinente, las funciones de la Asamblea de accionistas o equivalente.
- iv. Secretaría: La organización debería designar un secretario con unas competencias correspondientes a las funciones pertinentes definidas, las cuales sean aplicadas en la práctica.
- v. Presidencia: La organización debería designar un presidente para el cual tenga definidas competencias y funciones pertinentes, que además sean aplicadas en la práctica, cuando sea aplicable.

---

<sup>2</sup> GÓMEZ BETANCOURTH, Gonzalo; BETANCOURT RAMÍREZ, José, y LAGOS, Diógenes. Gobierno corporativo a la medida de su empresa familiar. Bogotá D.C.: Legacy Consulting Group - ICONTEC, 2022.



- vi. Participación de la alta dirección: La organización debería tener definido el nivel de participación en la Asamblea de accionistas o equivalente de los demás niveles del gobierno corporativo y actuar en consecuencia.
- vii. Ejercicio del derecho al voto:
  - a) El proceso de votación se debería desarrollar acorde con los requerimientos legales para el tipo de organización.
  - b) Se deberían definir lineamientos sobre la información requerida para la votación, su disponibilidad y el tiempo de envío o consulta para que los accionistas puedan reflexionar sobre el sentido de su voto. Estas disposiciones deberían considerar temas como el uso del voto electrónico no presencial y su confiabilidad.
  - c) La organización debería establecer lineamientos respecto a cómo se permite la representación y el voto en la Asamblea de accionistas o equivalente, de aquellos que no pueden asistir, incluyendo cómo se deberían dar las instrucciones de voto al representante por parte del representado.
  - d) La organización debería establecer reglas respecto al peso y derechos de voto de cada accionista en relación con su participación en el capital, idealmente siendo estos equivalentes para todos.
- viii. Consejo de socios: La organización debería establecer un consejo de socios, que apoye a la Asamblea de accionistas o equivalente, y que sea funcional.
- ix. Comités de apoyo: Es una buena práctica contar con comités de apoyo operando (por ejemplo, Comité de supervisión, Comité de nombramientos, entre otros comités ad hoc.) para la Asamblea de accionistas o equivalente con funciones y forma de trabajo definidas formalmente. La conformación de los comités de apoyo debería considerar miembros externos independientes.
- x. Periodicidad de reuniones: La organización debería reunirse de acuerdo con lo establecido en los estatutos.

#### 5.1.2 Nivel de gobierno: Junta directiva o Consejo asesor o equivalente

- i. Existencia: La organización debería contar con una Junta directiva o un Consejo asesor o equivalente, que se reúna periódicamente para abordar temas estratégicos y de continuidad del negocio.
- ii. Funcionamiento y conformación: Debería existir un reglamento o documento equivalente formal que regule la conformación y el funcionamiento de la Junta directiva

o el Consejo asesor o equivalente. La Junta directiva, el Consejo asesor o equivalente debería poner en práctica estas funciones.

- iii. Secretaría: La organización debería nombrar un secretario con unas competencias correspondientes a las funciones pertinentes definidas, las cuales sean aplicadas en la práctica. Debería establecerse quién y cómo se nombra o remueve el secretario y si tiene o no remuneración.
- iv. Presidencia: La organización debería:
  - a) designar un presidente para el cual tenga definidas competencias y funciones pertinentes, que además sean puestas en marcha en la práctica, cuando sea aplicable.
  - b) establecer quién y cómo se nombra o remueve el presidente y si tiene o no remuneración.
  - c) Considerar la forma de garantizar independencia del presidente (miembro patrimonial o miembro independiente).
- v. Tamaño: La Junta directiva o el Consejo asesor o equivalente debería estar conformado por entre tres y cinco (pequeñas y medianas empresas) y entre cinco y once personas (empresas grandes y/o entidades del Estado) sin considerar a los miembros suplentes, en caso de existir.
- vi. Periodicidad y temáticas: La Junta directiva o el Consejo asesor o equivalente debería reunirse efectivamente en forma periódica adecuando dicha frecuencia al contexto de la organización; por ejemplo, aumentar el número de sesiones en épocas de crisis. Como mínimo, la Junta directiva o el Consejo asesor o equivalente debería reunirse con la frecuencia indicada en los estatutos. Las temáticas deberían abordar temas estratégicos y de continuidad del negocio.
- vii. Miembros suplentes: La Junta directiva o el Consejo asesor o equivalente debería:
  - a) promover la asistencia de todos los miembros principales, a fin de evitar al máximo las suplencias en este órgano de gobierno.
  - b) definir si emplea miembros suplentes personales o de número, siendo más recomendable los de número.
  - c) establecer lineamientos para la participación efectiva de los suplentes.
- viii. Miembros independientes: La Junta directiva o el Consejo asesor o equivalente debería contar con miembros independientes.

- ix. Comités de la Junta directiva o Consejo asesor o equivalente: Es una buena práctica contar con comités de apoyo para respaldar la gestión de la Junta directiva o el Consejo asesor o equivalente, funcionales, los cuales cuenten con un reglamento interno que regule su conformación, funciones y operación. Estos comités deberían abordar los temas de auditoría, nombramientos y remuneraciones, riesgos, gobierno corporativo, y otros que sean priorizados de acuerdo con la naturaleza de la organización.
- x. Diversidad e inclusión: La organización debería tener definida una política de diversidad e inclusión para la Junta directiva o el Consejo asesor o equivalente.

### 5.1.3 Nivel dirección: Alta dirección

- i. Funciones de la alta dirección: La organización debería contar con una política de delegación formal de funciones que permita conocer el alcance y nivel de empoderamiento, así como los límites del presidente de la organización y de los demás miembros de la alta dirección.
- ii. Perfiles y nombramiento: Se deberían establecer los perfiles de los miembros de la alta dirección de acuerdo con la necesidad estratégica del negocio y se debería definir un procedimiento para su selección el cual considere, entre otros aspectos, quién es el encargado de los nombramientos.
- iii. Remuneración y evaluación de la alta dirección: La organización debería contar con una política de remuneración y evaluación implementada para la alta dirección que considere, según sea aplicable, rangos acordes con los perfiles y valores del mercado, sistemas de compensación vinculados al desempeño, alineada al propósito y modelo de generación de valor. Esta política debería ser informada a la Asamblea de accionistas o equivalente y validada por la Junta directiva o el Consejo asesor o equivalente al menos anualmente.
- iv. Política de retención y sucesión de la alta dirección: La organización debería contar con una política de retención y sucesión implementada para el talento humano que es aplicable a la alta dirección.

### 5.1.4 Nivel operación

- i. Funciones de la operación: Se deberían establecer los perfiles para cada uno de los cargos operativos.
- ii. Remuneración y evaluación de la operación: La organización debería contar con una política de remuneración y evaluación implementada para los cargos operativos que considere, según sea aplicable a rangos acordes con los perfiles y valores del mercado, sistemas de compensación vinculados al desempeño, alineada al propósito y modelo de generación de valor.

- iii. Política de retención de cargos clave: La organización debería definir e implementar una política de retención y sucesión para el talento humano, que es aplicable a cargos o talentos clave en el área de operación.

#### **5.1.6 Interacción entre los diferentes niveles de los órganos de gobierno**

Para todos los órganos de gobierno se han identificado líneas de autoridad, responsabilidad, comunicación, supervisión y control frente a los demás órganos de gobierno.

## **5.2 APROPIACIÓN DE PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO**

### **5.2.1 Propósito**

- i. Definición del propósito: La organización debería tener un propósito definido, el cual considere las expectativas de sus accionistas, colaboradores y otras partes interesadas.
- ii. Definición de valores: La organización debería tener valores definidos, los cuales consideren las expectativas de sus accionistas, colaboradores y otras partes interesadas.
- iii. Comunicación: El propósito y los valores de la organización deberían ser comunicados y conocidos por los accionistas, la Junta directiva, el Consejo asesor o equivalente, así como por la alta dirección y otras partes interesadas.
- iv. Incorporación de propósitos y valores: La organización debería asegurarse de que todos sus miembros internos entienden el propósito y los valores de la misma, y comprenden cómo aplicarlos. Así mismo, el propósito y los valores deberían estar incorporados en sus políticas y estrategia. La organización debería establecer mecanismos para asegurarse periódicamente del cumplimiento del propósito y los valores de la organización y ejercer acciones cuando se identifiquen instancias de no cumplimiento.

### **5.2.2 Generación de valor**

- i. Definición del modelo de generación de valor: El modelo de generación de valor de la organización debería estar alineado con su propósito.
- i. Sostenibilidad del modelo de generación de valor: La organización debería ajustar el modelo de generación de valor de acuerdo con los cambios en las necesidades y expectativas de sus partes interesadas.

### **5.2.3 Estrategia**

- i. Definición de la estrategia: La organización debería contar con una estrategia formal establecida de acuerdo con un análisis de los contextos interno y externo, que se

sustente en objetivos con metas cuantificables, con planes de acción y con recursos asignados para su logro.

- ii. Coherencia de la estrategia: Debería existir coherencia entre la estrategia, el propósito y el modelo de generación de valor.
- iii. Compromiso con la estrategia: La Junta directiva, el Consejo asesor o equivalente debería:
  - a) autorizar los cambios que afecten la estrategia en términos de producto, mercado y valor agregado de la organización.
  - b) revisar, evaluar y aprobar los planes desarrollados para el logro de la estrategia.
  - c) supervisar la implementación de estos planes.
  - d) comunicar el avance del cumplimiento de la estrategia a los órganos de gobierno que corresponda.
  - e) tomar las acciones necesarias para asegurar el cumplimiento de los resultados estratégicos acordados.

#### 5.2.4 Seguimiento

- i. Seguimiento: Solamente los accionistas o las personas delegadas por estos deberían ejercer las funciones de supervisión y control.
- ii. Revisoría fiscal equivalente: La organización debería:
  - a) contar con un Revisor fiscal equivalente y una política para la designación de este aprobada por la Junta directiva o el Comité asesor o equivalente y divulgada entre los accionistas.
  - b) contratar el revisor fiscal equivalente exclusivamente para abordar los temas propios de la auditoría financiera y para las demás funciones reconocidas en la normativa vigente.
  - c) extender la limitación anterior a las personas o entidades vinculadas con la firma de revisoría fiscal equivalente, entre las que se incluyen las empresas o entidades adscritas de su grupo, así como las organizaciones en las que haya una amplia coincidencia de sus socios y/o administradores con los de la firma de revisoría fiscal equivalente.
  - d) establecer un plazo máximo de contratación para la revisoría fiscal equivalente, que oscila entre cinco y diez años (para el caso de la revisoría fiscal equivalente,

persona natural no vinculada a una firma, el plazo máximo de contratación debería ser de cinco años; en caso de empresas, se exige la rotación del socio de la firma de revisoría fiscal equivalente asignado a la organización y sus equipos de trabajo a la mitad del periodo).

- e) exigir al revisor fiscal equivalente mantener una clara independencia, la cual debería declarar en el respectivo informe de auditoría y en su información pública, revelar el monto total del contrato con el revisor fiscal o equivalente, así como la proporción que representan los honorarios pagados por la organización frente al total de ingresos de la firma de auditoría relacionados con su actividad de revisoría fiscal equivalente.
  - f) integrar al revisor fiscal equivalente como miembro del Comité de supervisión conformado por los accionistas.
- iii. Auditorías especializadas: Los estatutos de la organización deberían prever el porcentaje de accionistas, con respecto a su capital, que se requiere pueda solicitar auditorías especializadas sobre materias distintas a las auditadas por el revisor fiscal equivalente de la organización.
- iv. Auditorías de control interno:
- a) El responsable de la auditoría interna debería mantener una relación de independencia profesional con respecto a la alta gerencia de la organización, mediante su dependencia funcional exclusiva del Comité de auditoría o equivalente.
  - b) La organización debería contar con un reglamento de auditoría interna que defina el alcance de sus funciones.
  - c) El reglamento de auditoría interna debería ser aprobado por el Comité de auditoría o equivalente.
  - d) El nombramiento y la remoción del responsable de la auditoría de control interno debería ser responsabilidad de la Junta directiva, el Consejo asesor o equivalente, y dicho nombramiento, su remoción, renuncia o renovación debería ser comunicada al mercado.

### 5.2.5 Rendición de cuentas

- i. Responsabilidad en materia de reporte y divulgación de información: La organización debería establecer formalmente:
  - a) la responsabilidad de la Junta directiva o el Consejo asesor o equivalente respecto a la transparencia y divulgación de información.

- b) la tipología de información que van a divulgar y las metodologías de reporte más apropiadas para hacerlo.
  - c) cómo se asegura de que la información divulgada sea material, completa, comprensible, receptiva, precisa, equilibrada, oportuna y accesible con base en un estándar reconocido y los mecanismos para responder las dudas de las partes interesadas, hacer que se evalúen las respuestas y cómo se incorpora el resultado de la retroalimentación recibida.
- ii. Política de rendición de cuentas: La organización cuenta con una política o procedimientos de rendición de cuentas que incluyen qué, cuándo, a quién, cómo y quién comunica.
  - iii. Enfoque de rendición de cuentas: La organización debería definir a quién informa los resultados e impacto de la generación de valor, en qué tipo de resultados e impactos se enfocará y las explicaciones que dará y su compromiso frente a la generación o destrucción de valor.
  - iv. Contenido de la rendición de cuentas: El informe de rendición de cuentas debería incluir:
    - a) acontecimientos importantes, la gestión realizada, las operaciones con las partes vinculadas, el estado de cumplimiento de las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor, los resultados alcanzados y la evolución previsible de la sociedad.
    - b) el desempeño de la organización; la forma en que se logró y si este desempeño fue razonable, dado el contexto cambiante de la organización y los valores organizacionales definidos.
    - c) el impacto que ha tenido y prevé tener sobre los recursos que utiliza y el entorno natural, el contexto social y el económico en el que opera.
    - d) la gestión sobre los riesgos más relevantes.
    - e) el nivel de cumplimiento de sus responsabilidades legales y adquiridas.
  - v. Validez del mecanismo de rendición de cuentas: Es una buena práctica que el mecanismo de rendición de cuentas sea auditado por un tercero reconocido.

#### 5.2.6 Involucramiento con las partes interesadas

- i. Análisis de partes interesadas: La organización debería contar con un análisis en el que ha identificado sus partes interesadas y su priorización.
- ii. Relacionamiento con las partes interesadas: La organización debería contar con mecanismos de relacionamiento con sus accionistas, colaboradores y otras partes interesadas, los cuales debería ser en doble vía.

- iii. Seguimiento a partes interesadas: La organización debería monitorear en forma permanente las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

### 5.2.7 Liderazgo

- i. Liderazgo ético: La organización debería contar con mecanismos para la identificación, el análisis, tratamiento y seguimiento a posibles dilemas que se originen por diferencias entre las expectativas de las partes interesadas y las de la organización.
- ii. Competencia del presidente de la Junta directiva o el Consejo asesor o equivalente: las competencias del presidente de la Junta directiva, el Consejo asesor o equivalente deberían estar definidas en términos de habilidades, formación y experiencia. En este marco, la organización debería asegurarse de que
  - a) el presidente de la Junta directiva o el Consejo asesor o equivalente cumple con las competencias definidas.
  - b) cuando sea necesario, se cierran las brechas de competencias identificadas para dicho presidente,
  - c) se evalúan las acciones que se han tomado para cerrar las brechas de competencias.
  - d) el presidente de la Junta directiva, del Consejo asesor o equivalente mantenga las competencias definidas.
- iii. Competencia de los miembros de Junta directiva, el Consejo asesor o equivalente: La organización debería definir competencias (habilidades, formación y experiencia) requeridas para el cargo de miembros de la Junta directiva, el Consejo asesor o equivalente. En este marco, la organización debería asegurarse de que
  - a) los miembros de la Junta directiva, el Consejo asesor o equivalente cumplen con las competencias definidas.
  - b) cuando sea necesario, se cierran las brechas de competencias identificadas para los miembros de la Junta directiva, el Consejo asesor o equivalente.
  - c) se evalúan las acciones que se han tomado para cerrar las brechas de competencias.
  - d) los miembros de la Junta directiva, el Consejo asesor o equivalente mantengan las competencias definidas.
- iv. Competencia de los miembros de la alta dirección: La organización debería definir competencias (habilidades, formación y experiencia) requeridas para el cargo de miembros de la alta dirección. En este marco, la organización debería asegurarse de que



- a) los miembros de la alta dirección cumplen con las competencias definidas.
- b) cuando sea necesario, se cierran las brechas de competencias identificadas para los miembros de la alta dirección.
- c) se evalúan las acciones que se han tomado para cerrar las brechas de competencias.
- d) los miembros de la alta dirección mantengan las competencias definidas.
- v. Liderazgo efectivo: la organización debería hacer seguimiento, medición, análisis y evaluación al desempeño de la alta dirección, así como de la Junta directiva, el Consejo asesor o equivalente.

#### 5.2.8 Datos y decisiones

- i. Integridad de la información para la toma de decisiones: La organización debería contar con mecanismos para asegurar la integridad de los datos y la información que recibe para la toma de decisiones.
- ii. Información para la toma de decisiones: La toma de decisiones estratégicas debería incluir información preparada por áreas internas y expertos especializados e independientes. Adicionalmente, la organización debería contar con una función de vigilancia tecnológica e inteligencia de negocios incorporada a la toma de decisiones.
- iii. Estilo de toma de decisiones en la Junta directiva o el Consejo asesor o equivalente: La toma de decisiones en la Junta directiva o el Consejo asesor o equivalente debería estar basada primordialmente en el consenso.
- iv. Actas de Junta directiva o el Consejo asesor o equivalente: Se debería elaborar actas para cada una de las sesiones de la Junta directiva o el Consejo asesor o equivalente. Las actas deberían reflejar fielmente los temas tratados. Las decisiones tomadas se deberían comunicar a las áreas y los cargos correspondientes para que las ejecuten. La organización debería asegurarse de que la información compartida no comprometa la confidencialidad de la misma, la Junta directiva o el Consejo asesor o equivalente.
- v. Actas de Asamblea de accionistas o equivalente: Se debería elaborar actas para cada una de las sesiones de la Asamblea de accionistas o equivalente. Estas actas deberían reflejar fielmente los temas tratados. Las decisiones tomadas se deberían comunicar a las áreas y cargos correspondientes para que las ejecuten. La organización debería asegurarse de que la información compartida no comprometa su confidencialidad.
- vi. Preparación de las sesiones de Junta directiva o Consejo asesor o equivalente: Las sesiones de Junta directiva o Consejo asesor o equivalente deberían:

- a) convocarse (en el caso de sesiones ordinarias) con una antelación mínima de ocho días junto con la agenda a tratar y la información relevante.
  - b) seguir un programa anual que incluya fechas y temáticas preestablecidas.
  - c) contar con herramientas que facilitan el acceso permanente a la información necesaria para la toma de decisiones en la Junta directiva o el Consejo asesor o equivalente y con mecanismos de control para garantizar que sus miembros han recibido la información y han preparado las reuniones.
  - d) tener en cuenta el reporte de control mencionado en el punto anterior, en las correspondientes evaluaciones de cada uno de los miembros de Junta directiva o Consejo asesor o equivalente.
- vii. Trazabilidad de las decisiones: La organización debería:
- a) definir parámetros de almacenamiento y protección de la información relacionada con las decisiones de los órganos de gobierno de acuerdo con la ley y con sus objetivos.
  - b) garantizar que el acta de cada sesión ha sido aprobada por los participantes o sus delegados.
  - c) contar con lineamientos para garantizar la confidencialidad de la información tratada en la sesión. Estos lineamientos deberían ser conocidos por los miembros de cada órgano.
  - d) contar con mecanismos para verificar la implementación de las decisiones tomadas en cada órgano de gobierno.
- viii. Concentración de poder en la toma de decisiones: El gerente general debería asistir a las sesiones de Junta directiva o el Consejo asesor o equivalente como invitado, al igual que otros directivos. El presidente de la Junta directiva o el Consejo asesor o equivalente debería ser un miembro independiente.
- ix. Autoridad en la toma de decisiones: Los límites en la autoridad para la toma de decisiones se establecen en función del nivel de riesgo asociado.
- x. Datos como un recurso estratégico: La organización debería establecer e implementar una política formal para la gestión de datos e información.
- xi. Seguridad de la información: La política de gestión de datos debería incluir elementos de seguridad de la información y protección de datos que podría sustentarse en un

sistema de gestión de seguridad de la información basado en riesgos y en auditorías externas.

- xii. Uso responsable de la información: La organización debería definir una política para garantizar que se haga un uso responsable de la información, incluidos los aspectos éticos.

### 5.2.9 Gestión de riesgos

- i. Proceso de gestión de riesgos: La organización debería identificar, analizar y evaluar sus riesgos y, de acuerdo con su valoración, definir un plan para su gestión el cual debería ser monitoreado para asegurar su cumplimiento. Así mismo, debería actualizar de forma periódica la gestión de riesgos y asegurarse de que esté alineada con el propósito y el contexto de la organización.
- ii. Roles en la gestión de riesgos: La alta dirección debería encargarse de definir las políticas de gestión de riesgos y monitorear su implementación. Así mismo, debería definir qué partes interesadas deben participar en la identificación, el análisis, la evaluación y el tratamiento de riesgos. Así mismo, se debería asignar un rol de gerente o responsable de riesgos.
- iii. Conflictos de intereses en los órganos de gobierno: La organización debería:
  - a) reconocer a la Junta directiva o el Consejo asesor o equivalente como el órgano responsable del conocimiento y la administración de los conflictos de intereses entre la sociedad y los accionistas o equivalentes, miembros de la Junta directiva o el Consejo asesor y la alta gerencia o equivalente.
  - b) asegurarse de informar a la Junta directiva o equivalente cuando los órganos de gobierno y la alta gerencia o equivalentes estén inmersos en conflictos de intereses.
  - c) contar con una política o procedimiento para la gestión de situaciones en las que se presentan conflictos de intereses.
  - d) delegar en los miembros independientes de la Junta directiva o el Consejo asesor o equivalente el análisis de conflictos de intereses.
- iv. Gestión de denuncias: La organización debería definir:
  - a) líneas internas de denuncias que permiten a los actores internos y externos comunicar comportamientos ilegales o antiéticos o que puedan contravenir las políticas de la organización.
  - b) que el informe de denuncias sobre comportamientos ilegales o antiéticos es conocido por la Junta directiva o equivalente de la organización.

- c) procedimientos integrales que consideren la identificación y denuncia, evaluación de los hechos, medios para abordar las inquietudes y el cierre de casos.

#### 5.2.10 Viabilidad y desempeño

- i. Gestión de denuncias: La organización debería definir un sistema de evaluación del desempeño para la organización alineado con su modelo de generación de valor.
- ii. Seguimiento, medición, análisis y evaluación: La organización debería hacer seguimiento, medición, análisis y evaluación al desempeño de los colaboradores, órganos de gobierno; a los procesos y a su estrategia.

## 6. DOCUMENTOS REFERENCIADOS

- NTC-ISO 9000:2015, Sistemas de gestión de calidad. Requisitos.
- GTC-ISO 37000:2021, Gobernanza de las Organizaciones. Directrices.
- NTC-ISO 37301:2021, Sistemas de gestión del compliance. Requisitos con orientación para su uso.



Canales de atención al cliente:  
Tel: **#426 / 01 8000 94 9000**  
[cliente@icontec.org](mailto:cliente@icontec.org)  
[www.icontec.org](http://www.icontec.org)