

Buenas prácticas, sostenibilidad y gobernanza corporativa

Liliana Vaudo Godina*

RVDM, nro. XV, 2025, pp. 189-204

Resumen: El objeto del presente trabajo persigue analizar el modo en el cual, a fin de garantizar el debido y eficaz funcionamiento de la gobernanza empresarial, debe existir armonía y coherencia entre las estrategias y las políticas empresariales que desarrolla tanto el consejo de administración como los órganos de gobierno, marcadas por la ética y transparencia, a fin de permitir una mayor confianza y competitividad, que impactan favorablemente en la imagen reputacional y el retorno de la inversión. Esto resulta importante, ya que va a influir en la preferencia de inversores, proveedores socios y demás grupos de interés, garantizando la prevención, mitigación de riesgos, la tutela de los derechos humanos, el desempeño laboral y responsabilidad de los destinatarios finales de la actividad económica.

Palabras clave: Buen gobierno; *compliance*; criterios socioambientales; triple impacto.

Best Practices, Sustainability, and Corporate Governance

Summary: *The purpose of this work is to analyze how, in order to ensure the proper and effective functioning of corporate governance, there must be harmony and coherence between the strategies and business policies developed by both the board of directors and the governing bodies. These should be guided by ethics and transparency to foster greater trust and competitiveness, positively impacting reputational image and return on investment. This is important because it influences the preferences of investors, suppliers, partners, and other stakeholders, ensuring risk prevention and mitigation, the protection of human rights, labor performance, and accountability of the ultimate recipients of economic activity.*

Keywords: *Good governance; compliance; socio-environmental criteria; triple impact.*

Recibido: 17/11/2025

Aprobado: 25/11/2025

* Abogada, Universidad Central de Venezuela. Doctora en Ciencias mención Derecho, Universidad Central de Venezuela. Especialista en Derecho Procesal, Universidad Central de Venezuela. Especialista en Ciencias Penales y Criminológicas, Universidad Central de Venezuela. Diplomado en Educación Virtual (Unimet). Bootcamps en competencias digitales (Unimet). Profesor Titular de la Universidad Metropolitana y Profesor Investigador. Orcid 0000-0002-6008-2066, Correo institucional lvaudo@unimet.edu.ve, Afiliación Universidad Metropolitana, Venezuela.

Buenas prácticas, sostenibilidad y gobernanza corporativa

Liliana Vaudo Godina*

RVDM, nro. XV, 2025, pp. 189-204

SUMARIO:

INTRODUCCIÓN. *1. El buen gobierno en las empresas. 2. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. 3. Gobernanza y sostenibilidad. 3.1. Integración de criterios sobre Buen Gobierno Corporativo. 3.2. Mejores Prácticas.* CONCLUSIONES. REFERENCIAS.

INTRODUCCIÓN

Dentro de las empresas se requiere una constante comunicación entre el consejo de administración, la alta directiva y los accionistas, entre quienes debe existir armonía para diseñar y ejecutar el plan estratégico, que debe incluir el *compliance* con enfoque basado en riesgos y los criterios socioambientales y de gobernanza, para el logro de los objetivos con miras a desarrollar una cultura sostenible.

En este trabajo se busca un acercamiento a los aspectos más importantes que deben ser incluidos en las normas de buen gobierno corporativo, a fin de poder integrarlas a la normativa interna y a la implementación de las mejores prácticas corporativas. Como referente se analizan algunas recomendaciones y estándares emanados de organismos internacionales, destinadas a desarrollar códigos de conducta corporativa que lleven a las empresas al desarrollo de políticas destinadas a mejorar su desempeño, garantizar la armonía societaria y una robusta reputación. De este modo el buen gobierno corporativo se erige en herramienta para el logro de la cultura de cumplimiento y sostenibilidad de las empresas; y, por ende, de la sociedad. En este sentido, el buen gobierno corporativo es un mecanismo para la gestión organizacional y el cumplimiento de las metas propuestas en el objeto social de la empresa.

* Abogada, Universidad Central de Venezuela. Doctora en Ciencias mención Derecho, Universidad Central de Venezuela. Especialista en Derecho Procesal, Universidad Central de Venezuela. Especialista en Ciencias Penales y Criminológicas, Universidad Central de Venezuela. Diplomado en Educación Virtual (Unimet). Bootcamps en competencias digitales (Unimet). Profesor Titular de la Universidad Metropolitana y Profesor Investigador. Orcid 0000-0002-6008-2066, Correo institucional lvaudo@unimet.edu.ve, Afiliación Universidad Metropolitana, Venezuela.

1. El buen gobierno en las empresas

Lograr la gobernanza dentro de una empresa es un trabajo constante y perdurable, con miras al desarrollo económico y humano, en búsqueda de mejorar el bienestar colectivo, producir bienes y servicios de calidad, generar riqueza y crecimiento económico tanto en el ámbito privado como el público.

Hablar de buen gobierno corporativo puede significar el modo en el cual actúan el consejo de administración y la alta directiva y/o sus accionistas, en la implementación del plan estratégico, la gestión de riesgos y los criterios socioambientales y de gobernanza, en el logro de los objetivos con miras a desarrollar una cultura sostenible y de *compliance*. En este sentido, a Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) lo identifica como la estructura en que se determinan los objetivos de la empresa, que deben incluir la prevención de riesgos y el constante monitoreo sobre el desempeño de los órganos sociales directivos.¹

Mediante la implementación de principios y buenas prácticas en el ámbito del Gobierno Corporativo, las empresas pueden alcanzar estándares de calidad que ofrezcan nitidez operativa respecto del modo en el cual se desempeña la administración y la gestión socioambiental, que será determinado por indicadores medibles. En este sentido, en materia de buen gobierno corporativo, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, estableció una serie de directrices entre las cuales destacan los “Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades”, (1999-2004), los “Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G-20” (2016), y los Principios de Gobierno Corporativo (2023); los cuales contienen recomendaciones de carácter voluntario que cada empresa adaptará a su cultura y al marco regulatorio positivo. Para ello, se deberá tener en consideración sus compromisos con otras empresas nacionales e internacionales, los estándares y recomendaciones de los organismos internacionales y las buenas prácticas comerciales, siempre teniendo en consideración el giro comercial y la complejidad de éste; su estructura y su tamaño.

A manera de ejemplo, en España entró en funcionamiento el Código para empresas cotizadas en el mercado de valores español, en el cual resalta la importancia de aplicar los principios, de modo que se implementen de manera concreta, separando las funciones del consejo de administración y de la junta directiva de esas empresas, por lo cual las votaciones vinculadas con los acuerdos que se tomen también deben considerarse de manera separada. También destaca las recomendaciones sobre responsabilidad

¹ Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) 2023. Principios de Gobierno Corporativo.

social empresarial, ya que “exige una adecuada atención por parte de los sistemas de gobierno corporativo de las sociedades y, por lo tanto, no puede quedar al margen de un código de recomendaciones de buen gobierno corporativo”.²

En los casos mencionados, se debe seguir la implementación voluntaria del buen gobierno para lograr parte de los objetivos del *buen gobierno corporativo* de manera constante, siguiendo el modo que establecen los países desarrollados de la Unión Europea para la elaboración de los informes anuales sobre gobierno corporativo³ y en el Libro Verde de la Unión Europea sobre gobierno corporativo de las sociedades cotizadas.

De igual manera, en España se produjo la reforma de la Ley de Sociedades de Capital, que dio carácter legal a los aspectos esenciales del buen gobierno corporativo, aplicable a todo tipo de sociedades, incluyendo las cotizadas. Las restantes recomendaciones seguirán siendo voluntarias. Ahora bien, de no cumplir las recomendaciones, deberán explicar las razones que hayan tenido para ello, basado en el principio: «cumplir o explicar. Es decir, que se debe especificar el grado de seguimiento del Código unificado de buen gobierno explicando debidamente el porcentaje de seguimiento.

Las empresas ejercen un rol importante en el fomento de las buenas prácticas corporativas, con miras al desarrollo sostenible y el bienestar de las comunidades crecimiento y tienen el compromiso de generar riqueza, empleo, bienestar social, las naciones, fomentando en sus actividades la ética y transparencia de sus operaciones, el crecimiento económico y el respeto de los derechos humanos.

Es por ello que la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico elaboró los Principios de Gobierno Corporativo (2023); a fin de que las organizaciones, aun cuando no formen parte del tratado multilateral, puedan adoptar estas recomendaciones en sus propias regulaciones, aunque se trate de pequeñas y medianas empresas.. Con ello se asegurará un mejor control sobre los riesgos operativos y legales, ya que participan en su control y supervisión los consejos de administración y la alta dirección, tal como se lo indica la norma ISO 37301-2021 sobre gestión de riesgos de *compliance*.

Volviendo, por ejemplo, a la regulación de empresas cotizadas españolas, destaca la “importancia que tiene que las sociedades cotizadas sean gestionadas de manera adecuada y transparente como factor esencial para la generación de valor en las empresas, la mejora de la eficiencia económica y el refuerzo de la confianza de los inversores”⁴.

² Artículo 529 duodécimos de la Ley de Sociedades de Capital

³ Orden ECC/461/2013, de 20 de marzo) (Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio. 10 Comisión Nacional del Mercado de Valores

⁴ CNMV 2020, p.7

Esta asunción de las mejores prácticas y seguimiento de la debida diligencia en los procedimientos y políticas de gestión de riesgos corporativos y fiscales, impactan en la competitividad, incrementando sus operaciones, mejorando su reputación y generando un retorno de inversión. Aunado a un compromiso del cumplimiento de sus obligaciones fiscales y de un compromiso empresarial anticorrupción.

En este sentido, también adquiere importancia el Libro Verde de la Unión Europea, el cual se rige por el principio «cumplir o explicar» en tanto y en cuanto, las empresas deberán informar el modo en el cual han asumido las recomendaciones; y de no hacerlo, justificar por qué no han sido implementadas. España, por ejemplo, en su Ley de Sociedades de Capital, ha dado carácter legal a las normas generales de buen gobierno corporativo aplicables a cualquier sociedad mercantil, pero establece la implementación voluntaria de las restantes recomendaciones, debiendo seguir el principio: “cumplir o explicar”, cuando no se apliquen las recomendaciones. En tanto que, citando otro ejemplo, se puede ver que el Código *Código de principios y mejores prácticas de México* (2025, Anexo 2) incorpora un “Cuestionario para Evaluar el Grado de Adhesión” de las empresas a las recomendaciones, el cual puede ser utilizado como métricas de referencia tanto por la Bolsa de Valores como por calificadores e inversores.⁵

2. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20

La función que cumplen los Principios de la OCDE junto con las Normas Fundamentales de los Sistemas Financieros Sólidos del Grupo de los 20 (en adelante G20), es la de instruir a los legisladores para que mejoren el marco normativo de los Estados en materia de gobierno corporativo, estableciendo directrices y recomendaciones destinadas a que las empresas y los agentes económicos interesados, aun no formando parte de la OCDE, puedan utilizarlos como referentes en materia de buen gobierno, aplicables a todo tipo de empresas y en especial a las que forman parte del sistema financiero que abarca sectores como bancario, mercado de valores y bursátil.

A estos principios rectores se suman las Líneas Directrices sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas, las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, el Convenio de la OCDE de Lucha contra la Corrupción de Agentes Públicos Extranjeros en las Transacciones Comerciales Internacionales, los Principios Rectores sobre empresas y derechos humanos de las Naciones Unidas y la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, que en conjunto contienen recomendaciones sobre aspectos éticos, sociales, ambientales, prevención del soborno y para la toma de decisiones.

⁵ CCE, 2025, <https://www.cce.org.mx>

La versión de estas directrices publicada en 2024 establece de manera expresa que:

El gobierno corporativo implica el establecimiento de un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración y sus accionistas y los diferentes actores interesados; asimismo, proporciona la estructura a través de la cual se dirige la empresa y se fijan sus objetivos, se determina la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución.⁶

Estos principios son referentes para el logro de objetivos económicos que faciliten que las empresas puedan introducir aspectos innovadores en la productividad que lleven a conseguir aportes financieros de los mercados de capitales. De esta manera adquieren mayor confiabilidad respecto de posibles inversores. Por otra parte, y así sostiene la OCDE, es importante lo que se esté llevando a cabo en la empresa respecto a la sostenibilidad y la resiliencia y en tal sentido, afirma que los inversores consideran estos factores, también conocidos como criterios sociales, ambientales y de gobernanza (Criterios ESG) que además van a incidir en los resultados financieros y en las oportunidades, siempre que se establezca resiliencia a los retos y una debida diligencia en la gestión de los riesgos que plantean, el interés de los accionistas y el éxito de las políticas que se implementen a largo plazo. Debe darse a conocer esta información a fin de que los *stakeholders* conozcan lo que está haciendo la empresa en materia de sostenibilidad y cambio climático⁷.

En todo caso, la claridad, equidad entre socios y transparencia en las operaciones de la empresa, cumple un rol esencial cuando se busca confianza para cumplir los objetivos económicos de la sociedad mercantil. Por ello, el marco relacionado con el gobierno corporativo debe incluir tanto aspectos del derecho positivo como autorregulación, regulaciones sobre cotización, cumplimiento voluntario, marcados por las buenas prácticas.

Sin embargo, debe buscarse la estabilidad financiera de la empresa, debiendo los responsables de la formulación y seguimiento de los programas y políticas fomentar dicha estabilidad para obtener financiamiento, siempre haciendo posible y efectivo el cumplimiento normativo. Pero, en todos los casos, tanto la labor de los auditores externos como de los entes reguladores debe llevarse a cabo de forma igualmente transparente y objetiva, evitando conflictos de interés derivados de cualquier otra vinculación con la empresa, por ejemplo, como auditor interno o relaciones con partes interesadas.

⁶ OECD 2024, Principios de Gobierno de la OCDE y el G-2. p.8

⁷ OCDE, 2024, p.9

Cabe destacar la importancia de rendir cuentas por parte de quienes realizan las labores de regulación y supervisión, sobre las actividades y funciones que ejecuten. Para ello debe certificarse su competencia e idoneidad para el rol asignado, lo cual aplica de igual manera para los oficiales de cumplimiento. Al respecto, la OCDE ha indicado que la imposición de gravámenes a las entidades supervisadas y el aporte público en sectores regulados puede aumentar la transparencia e independencia, fomentando la captación competitiva de personal y el incremento en la independencia y consecuente calidad de la supervisión.⁸

Cuando exista la participación extranjera en el comercio es importante la cooperación multilateral en el intercambio de información. El uso de tecnología digital permite acelerar los procesos, facilitando el intercambio de información y reduciendo los esfuerzos y tiempo en la realización de actividades como el *compliance* y la supervisión. Para ello debe existir un mayor control en la gestión de riesgos propios del uso de tecnologías de la información, especialmente si se emplea inteligencia artificial, ya que debe ser garantizada la calidad de los datos y su protección.

Respecto al uso de inteligencia artificial, ha señalado la OCDE, que:

la toma de decisiones algorítmica en los procesos de supervisión es fundamental mantener un elemento humano para mitigar los riesgos de incorporar los sesgos existentes en los modelos algorítmicos y los derivados de una dependencia excesiva de los modelos y las tecnologías digitales. Al mismo tiempo, los organismos reguladores de la mayoría de los países defienden el valor de un enfoque tecnológicamente neutral que propicie la innovación y la adopción de soluciones tecnológicas alternativas.⁹

En cuanto a la divulgación de información, se trata de otro aspecto elemental que incluyen los Principios de la OCDE, exigiendo una “divulgación oportuna” de aspectos relevantes mediante informes periódicos, cuyo lapso varía de acuerdo a la actividad comercial; como ocurre por ejemplo en Venezuela con la Resolución 010-2025 de la Superintendencia Nacional del sector bancario (SUDEBAN) y la Providencia 025 de la Superintendencia Nacional del Mercado de Valores (SUNAVAL) para el caso de reporte de actividades sospechosas o inusuales. Sin embargo, debe entenderse que existe información sobre la operación comercial que no puede ser divulgada para el caso en que hacerlo conlleve una carga administrativa y económica excesiva o ponga en peligro su competitividad; salvo los casos en que, como lo indica la OCDE “si resulta necesario para que los inversores puedan tomar decisiones plenamente informadas y evitar que sean inducidos a engaño.”¹⁰

⁸ OECD, 2024, p.16

⁹ OECD, 2024. pp. 16-17

¹⁰ OECD, 2024, P.33.

Por esta razón, la información que requiere ser divulgada será:

- Los resultados financieros y de explotación de la empresa. en los cuales va a figurar su situación financiera
- Los objetivos sociales y toda la información sobre lo que se esté haciendo para lograr la sostenibilidad empresarial.
- Las estructuras de capital de la empresa, sus estructuras de grupo y los sistemas de control utilizados, todo lo cual va a reflejar la equidad entre accionistas y cómo ello impacta en las políticas y la gestión de riesgos. La OCDE coloca como ejemplo los acuerdos entre accionistas que individualmente ostentan una participación relativamente reducida del capital total, y puede actuar en grupo para obtener una mayor participación en conjunto, especialmente para comprar acciones.¹¹

Otro tema que cabe destacar se refiere a los beneficiarios finales o beneficiarios efectivos (grandes accionistas). Sobre ellos debe saber cualquier inversor para conocer sus derechos frente a ellos y otros socios minoritarios o grupos de accionistas, o si se trata de rentas variables-. Previendo conflictos de interés, se deben incluir datos tanto de los grandes accionistas y todos aquellos que tengan control dentro de la empresa, acciones preferidas, acuerdos, votos especiales, incluso señalar si alguno de los consejeros posee acciones.

En todos los casos se debe llevar los registros correspondientes que deberán estar disponibles para los entes reguladores y de supervisión.

3. Gobernanza y sostenibilidad

3.1. Integración de criterios sobre Buen Gobierno Corporativo

Se ha visto a través del presente escrito cómo diversos organismos internacionales y algunos países desde su legislación positiva, han hecho énfasis en crear e implementar normas aplicables a las empresas, especialmente en el ámbito de la supervisión, a fin de garantizar que exista un compromiso institucional en el logro de la gobernanza y sostenibilidad empresarial.

¹¹ OECD, 2024, pp. 34-35

Ha podido apreciarse el modo en el cual la transparencia es una característica fundamental que debe ser observada en todas las áreas corporativas, pero de manera especial, en la actuación por parte de los consejos de administración y la junta de accionistas. En este orden de ideas, se deben seguir las recomendaciones que establece la norma ISO 37.301-2021, con relación a la comunicación horizontal con las restantes esferas empresariales, a fin de que se genere conciencia sobre el deber de formación continua y supervisión sobre la gestión de riesgos, el ámbito legal, el respeto de los derechos humanos, la prevención de delitos y el plan estratégico que se busca desarrollar con las operaciones comerciales. Todos tienen el deber de participar en los programas de formación que sean impartidos, aportando mejoras a la sociedad mercantil.

El consejo de administración y el oficial de cumplimiento, dentro de los límites de su competencia supervisarán tanto a la dirección como a las gerencias para que cumplan con la promoción de las políticas de buenas prácticas socioambientales y prevención de fraudes, legitimación de capitales, soborno y otras conductas susceptibles de responsabilidad penal, que además afectan el ámbito económico y reputación corporativa, atendiendo a las directrices de las normas ISO 37.30-2021 y 19.011, ambas emanadas de la Organización Internacional de Normalización. También le corresponde al consejo de administración la promoción y defensa del interés social y la supervisión de las actividades de dirección de la empresa, dependiendo de él la calidad y prontitud en la toma de decisiones, por lo que se recomienda la certificación de sus miembros.

Con base en las normas antes mencionadas, es importante que el consejo de administración cuente con experiencia en auditorías externas y sea designado por sus conocimientos, debiendo contar con autonomía e independencia, a fin de garantizar la transparencia de los procesos auditables. Para ello es fundamental que las auditorías externas sean llevadas a cabo por personas no vinculadas con ningún miembro de la sociedad ni actuar como auditor interno, a fin de evitar conflictos de intereses. Cuando surja algún conflicto de interés, se resolverá preferiblemente mediante arbitraje o el uso de los *dispute boards* de forma preventiva.

Contar con un Código de Buen Gobierno Corporativo que fomente la comunicación permanente entre los órganos corporativos, puede ser un arma estratégica en lograr que tanto los consejos de administración, la alta dirigencia y las asambleas de accionistas puedan resolver sus conflictos de forma armoniosa y acudan a nuevas cláusulas contractuales que obliguen a instaurar programas de *compliance* y sostenibilidad (ESG) y mecanismos de prevención de disputas como los ya mencionados *dispute boards*.

3.2. Mejores Prácticas

3.2.1. Recomendaciones de La OCDE

Cabe destacar las recomendaciones contenidas en el Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo (2025) en el cual resalta como elemento fundamental la cultura de integridad, como base para garantizar la buena imagen y reputación corporativa, estableciendo la necesidad de contar con un Comité de Riesgo y Cumplimiento que sea quien evalúe aspectos como la prevención de fraudes, los impactos socioambientales, los posibles riesgos en la salud y seguridad laboral y todo lo relacionado con la integridad corporativa.

Cannizo refiere que el código hace énfasis en la sostenibilidad e incluye la gestión de datos personales; debiendo ser establecidas las funciones y las obligaciones de quienes trabajan con estos datos personales, debiendo incluir

1. Elaborar un inventario de datos personales;
2. Llevar a cabo un análisis de riesgos;
3. Identificar las medidas de seguridad y análisis de brecha;
4. Llevar a cabo auditorías para verificar el nivel de cumplimiento; y
5. Capacitar en la materia a los colaboradores de la sociedad.¹²

Esta reforma incluye los emprendimientos y las empresas familiares, estableciendo parámetros de actuación relativos a:

- Reglas sobre interacción entre familia y empresa,
- Intereses de los distintos grupos familiares,
- Forma como se organiza el patrimonio,
- Uso de activos empresariales,
- Resolución de conflictos,
- Sucesión,
- Aspectos laborales
- Contabilidad.

Asimismo, es aconsejable que exista una dirección o departamento que se encargue de la gestión de riesgos y la presencia de un oficial de cumplimiento que colabore con los auditores externos en sus evaluaciones. Como se pudo apreciar, en las

¹² Cannizo (2025) *Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo* cannizzo.com.mx/edicion-2025-del-codigo-de-principios-y-mejores-practicas-de-gobierno-corporativo/

recomendaciones y directrices de organismos como la Unión Europea, la OCDE y la Organización Internacional de Normalización (ISO), las empresas requieren que su gestión de riesgos sea eficiente y su supervisión se lleve a cabo de manera prudente con la diligencia debida. Para esos organismos, esta gestión y supervisión debería derivar de las facultades del consejo de administración.

Esta promoción incluye las mejores prácticas en materia de sostenibilidad, que debe incluir el triple impacto social, ambiental y de gobernanza (Criterios ESG), cuya medición se realiza con base a indicadores efectivos sobre lo que hace la empresa y cómo implementa las políticas correspondientes para generar cambios que impacten de manera positiva en estos tres aspectos y cómo comunica estas políticas a las diferentes esferas de la sociedad mercantil y los *stakeholders* externos.

Es importante la incorporación de herramientas tecnológicas en la gestión de las políticas internas, como en el caso del *compliance*, que son útiles en la efectividad y rapidez de los procesos, siempre implementando gestión y prevención de riesgos, desarrollando mecanismos para mitigarlos. Este aspecto debe incluir a las políticas laborales para atender reclamos y necesidades de los trabajadores, atendiendo a lo que establece la norma ISO 45001, sobre seguridad laboral.

Cabe destacar, que el impacto de las actividades económicas que realiza la empresa y la importancia de crear valor compartido, involucrando a todos los que hacen vida dentro de la sociedad mercantil. En este orden de ideas, la creación de una cultura de *compliance* y de sostenibilidad, la rendición de cuentas, la tutela de los derechos humanos, la mejora continua, la ética y la responsabilidad social empresarial, será lo que garantice la permanencia a largo plazo en el mercado, el retorno de la inversión y la buena reputación corporativa.

En Venezuela, algunos entes administrativos han elaborado normas en materia de buen gobierno corporativo, destinado a la prevención de delitos de delincuencia organizada, especialmente en el sector financiero, tales como la Providencia 025-2025 de SUNAVAL y la Resolución 010-2025 de SUDEBAN, por mencionar algunas. Además, exigen que todos los componentes de este sector cuenten con un Oficial de cumplimiento, por ejemplo, la Resolución de la Superintendencia de Instituciones del sector Bancario (SUDEBAN), establece que todas las instituciones del sector cuenten con un equipo de cumplimiento encabezado por el oficial de cumplimiento, el cual tendrá entre sus funciones:

- Facilitar el conocimiento en todas las esferas organizativas sobre cuáles son las
- obligaciones de cumplimiento.
- Documentar la evaluación de riesgos.

- Medir y hacer seguimiento del desempeño mediante herramientas como la matriz de cumplimiento.
- Identificar acciones que requieran ser corregidas.
- Contar con un sistema sólido de documentación.
- Evaluar el sistema de gestión del cumplimiento organizacional de forma programada y debidamente planificada.
- Establecer un canal seguro para las denuncias.
- Ejercer la vigilancia de los procesos para lograr el cumplimiento de las responsabilidades identificadas y la debida diligencia.
- Vigilar que las obligaciones de compliance sean integradas en las políticas, procesos y procedimientos de la institución financiera.
- Brindar asesoramiento.
- Tener acceso a todos los niveles de la organización.
- Colaborar en la planificación y ejecución de auditorías internas.¹³

3.2.2. Estándares ISO

Es importante, para finalizar, atender al contenido de estándares internacionales que ofrecen guías de actuación y desarrollo de procesos, siempre con la participación de los entes encargados del gobierno corporativos. Destacan la norma ISO 45001 por establecer modos de certificar las condiciones laborales y de seguridad dentro de una empresa. También la calidad contenida en la Norma ISO 9001 y la calidad del ambiente laboral con base en la Norma ISO 14001. Por otra parte, la Norma ISO 28001, permitirá certificar el desarrollo de los procesos productivos en la cadena de suministro y la debida diligencia respecto de terceros contratantes, por mencionar algunas de las más importantes.

La principal normativa de estándar de gobernanza está contenida en la norma ISO 37000, de la Organización Internacional de Estandarización “considerando que la buena gobernanza de las organizaciones sienta las bases para el cumplimiento del propósito de la organización de manera ética, eficaz y responsable en línea con las expectativas de las partes interesadas”¹⁴

En este sentido se incluye:

¹³ Liliana Vaudo (2926) Directrices internacionales y desafíos para la gestión de riesgos corporativos [International guidelines and challenges for corporate risk management]. European Public & Social Innovation Review, 11, 01-15. <https://doi.org/10.31637/epsir-2026-2105>

¹⁴ Organización Internacional de Estandarización 2016. ISO 37000, prólogo. <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:37000:ed-1:v1:es>

- Administración responsable
- El desempeño eficaz;
- La ética en la toma de decisiones.

La buena gobernanza va a permitir que las decisiones se tomen teniendo en consideración la cultura corporativa, su espíritu, misión y visión, las buenas prácticas, los procesos y estructura organizacional para generar valor a largo plazo, teniendo en cuenta a todas las esferas organizacionales y otras partes interesadas. Esto permite una mejor supervisión empresarial, alineando la actuación estratégica hacia su propósito, alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (2015).

En tal sentido señala la norma ISO 37000, que

Cuando las organizaciones utilicen este documento, las partes interesadas de todos los países y sectores pueden tener una mayor confianza en que los órganos de gobierno de estas organizaciones son responsables, rinden cuentas, son justos y transparentes, actúan con probidad y toman decisiones basadas en el riesgo e informadas por:

- información creíble y datos fiables;
- expectativas de las partes interesadas;
- obligaciones de *compliance*;
- expectativas éticas y sociales, incluidas las previstas para las generaciones futuras;
- impactos y dependencia del ambiente natural.¹⁵

Como señala la norma: “Las organizaciones que utilizan esta orientación estarán mejor equipadas para comprender las expectativas de sus partes interesadas y para aplicar la creatividad, la cultura, los principios y el desempeño necesarios para cumplir los objetivos de la organización de acuerdo con su propósito y valores”¹⁶, mediante el establecimiento de principios orientados a cumplir eficazmente con las funciones de administración y gobierno. A su vez, va a generar mayor confianza en los acreedores e inversionistas en la toma de decisiones para contratar.

¹⁵ Organización Internacional de Estandarización 2016. ISO 37000, prólogo. [https:// www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:37000:ed-1:v1:es](https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:37000:ed-1:v1:es)

¹⁶ Organización Internacional de Estandarización NORMA ISO 37000 Comité Técnico ISO/TC 309, *Gobernanza de las organizaciones*. [https:// www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:37000:ed-1:v1:es](https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:37000:ed-1:v1:es)

CONCLUSIONES

El buen gobierno evidencia el modo en el cual actúan el consejo de administración, la alta directiva y sus accionistas, en la implementación del plan estratégico, la gestión de riesgos y los criterios socioambientales y de gobernanza, en el logro de los objetivos con miras a desarrollar una cultura sostenible y de *compliance*.

Existe una serie de estándares internacionales que pueden ser empleados como guía para implementar una mejor gobernanza dentro de las empresas, tales como las emanadas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y la Organización Internacional de Estandarización, que ofrecen orientación para lograr que las organizaciones estén mejor equipadas para comprender las expectativas de sus partes interesadas e incorporar de forma resiliente los procesos innovadores, la tecnología y la creatividad, generando cultura sostenible.

REFERENCIAS

- Cannizo (2025) *Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo* cannizo.com.mx/edicion-2025-del-codigo-de-principios-y-mejores-practicas-de-gobierno-corporativo/
- Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas* (2006-2020) Revisado en junio 2020. Comisión Nacional de Mercado de Valores [https:// www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG_2020.pdf](https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG_2020.pdf)
- Código de principios y mejores prácticas* (2025) Consejo Coordinador Empresarial (2025) https://cce.org.mx/wp-content/uploads/2025/02/CODIGO_DE_PRINCIPIOS_Y_MEJORES_PRACTICAS_DE_GOBIERNO_.pdf
- Organización de Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. [https:// www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/](https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/)
- OECD (2024) *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 2023*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/fb38c737-es>.
- Organización Internacional de Estandarización NORMA ISO 37000 Comité Técnico ISO/TC 309, *Gobernanza de las organizaciones*. [https:// www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:37000:ed-1:v1:es](https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:37000:ed-1:v1:es)
- Organización Internacional de Estandarización NORMA ISO 45001 (2018). *ISO 45001. Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo — Requisitos con orientación para su uso*. <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1:es>
- Organización Internacional de Estandarización NORMA ISO 28001 (2022). *ISO 28001 Seguridad en las cadenas de suministro*. <https://normasiso.org/norma-iso-28001/>

- Organización Internacional de Estandarización NORMA ISO 19011 (2018.) ISO 19011. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión. <https://cmdcertification.com>
- Organización Internacional de Estandarización (2015) NORMA ISO 9001 Sistema de gestión de calidad. <https://www.iso.org/es/contents/data/standard/06/20/62085.html>
- Organización Internacional de Estandarización NORMA ISO 14001 (2015). ISO 14001. Environmental management systems. Requirements with guidance for use. <https://www.iso.org/es/norma/14001>
- Organización Internacional de Normalización. (2021). ISO 37301 Sistemas de gestión de compliance. <https://n9.cl/z0it2>
- Vaudo Godina, L. (2026). Directrices internacionales y desafíos para la gestión de riesgos corporativos [International guidelines and challenges for corporate risk management]. *European Public & Social Innovation Review*, 11, 01-15. <https://doi.org/10.31637/epsir-2026-2105>