



LUIS FERNANDO RINCÓN CUÉLLAR



CHRISTIAN SANTIAGO GUZMÁN LÓPEZ

# Desafíos del gobierno corporativo en entidades públicas latinoamericanas

## LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS

Es evidente que la corrupción es uno de los principales problemas que afectan a las entidades públicas. Sin embargo, como se ha mencionado, existen otros desafíos que pueden erosionar la estructura y el patrimonio de estas entidades, desafíos que pueden ser mitigados a través de la implementación de un buen sistema de gobernanza.

Lo anterior, en tanto entender los desafíos del gobierno corporativo permite identificar y abordar deficiencias que podrían dar lugar a prácticas poco éticas, desvío de fondos, conflictos de interés y otros comportamientos perjudiciales. Además, un buen gobierno corporativo no solo fomenta la transparencia y la rendición de cuentas, sino que también incide positivamente en el rendimiento financiero y operativo de las organizaciones, fortaleciendo así su posición competitiva y su contribución al desarrollo económico y social. Así las cosas, es posible identificar cómo dar solución a estos problemas de manera efectiva es crucial para garantizar la integridad y el éxito de las entidades públicas en su servicio a la sociedad.

## INFLUENCIA POLÍTICA Y GOBERNANZA

Desde finales del siglo pasado, las entidades públicas han debido adaptarse al cambio mediante su transformación, pasando de ser entidades omnipotentes, que operaban por encima de los demás participantes del mercado, a convertirse en actores que operan en igualdad de condiciones. Esto ha llevado a muchas entidades públicas a adoptar estructuras muy similares a las de sus competidores del sector privado, lo que a su vez ha implicado una reconfiguración en su gestión y gobernanza, desarrollando una ventaja que es necesario capitalizar.

Lo anterior se ve reflejado, por ejemplo, en la composición de las Juntas Directivas de dichas entidades. De esta forma, si bien la mayoría de las entidades contaban con funcionarios

La coyuntura política actual en América Latina plantea un desafío considerable para establecer un gobierno corporativo sólido, transparente y eficiente en las empresas públicas de la región. Así, entre los retos a enfrentar en la materia, se encuentran la interferencia política en las tomas de decisiones, la corrupción, la falta de representación y las deficiencias operativas. Por ello, dado el manejo y destino de los recursos públicos que estas entidades tienen a su cargo, es imperativo brindar especial atención a su gobernanza.

En este escenario, el presente artículo brinda un análisis conciso frente a los desafíos predominantes en el gobierno corporativo de las entidades públicas en Latinoamérica, acompañado de propuestas destinadas a trazar una ruta hacia soluciones efectivas, buscando fomentar, tanto la transparencia, como la eficiencia en la operatividad de estas instituciones públicas.

públicos en sus Juntas Directivas, gracias a distintos tratados y acuerdos con instituciones financieras internacionales, dicha práctica se ha ido desmontando, permitiendo el ingreso de miembros independientes.

Ante los cambios de política impulsados por los gobernantes de turno, las entidades públicas deberían ser impermeables y mantenerse inalteradas ante cualquier influencia política que pueda surgir en la toma de decisiones. Esto puede lograrse mediante la implementación de leyes especiales que protejan dicha estructura, junto con el establecimiento de una estructura estatutaria interna, creando así una barrera efectiva contra cualquier interferencia potencial.

Es crucial destacar que, además de lo anterior, los recursos manejados por estas entidades siguen siendo públicos, lo que hace que su control y vigilancia sea de interés para toda la sociedad. En este contexto, surge la noción de gobernanza híbrida en las empresas estatales, que combina mecanismos de administración pública, influencia política informal y estándares convencionales de gobierno corporativo. Conforme se menciona en el artículo "Hybrid Governance of State-owned Enterprises" en *The Oxford Handbook of State Capitalism and the Firm.*, este enfoque reconoce la presencia de métodos alternativos de gobernanza, como contratos de rendimiento y la influencia no oficial de figuras políticas.

Bajo este modelo, las entidades estatales pueden beneficiarse de la eficiencia y la flexibilidad del sector privado mientras mantienen un grado de control y responsabilidad pública. De esta manera, operan dentro de un marco legal y regulatorio establecido por el gobierno, pero también se les permite cierto grado de autonomía en su gestión y toma de decisiones, equilibrando así los intereses públicos y privados.

Adicionalmente, el activismo de los accionistas (en el caso de sociedades de economía mixta) que ejercen presión para transformar los sistemas de gobierno corporativo, se presenta como un mecanismo clave a tener en cuenta al momento

de evaluar la gobernanza. Por ende, es necesario establecer mecanismos que obliguen divulgar información para identificar asimetrías y promover la igualdad entre accionistas. La divulgación obligatoria busca reducir la asimetría de información y garantizar que todos los accionistas tengan acceso a la misma en igualdad de condiciones.

Al respecto, es importante garantizar que estos mecanismos no comprometan la integridad ni la eficacia de los estándares de gobierno corporativo establecidos. La transparencia y la rendición de cuentas son fundamentales para garantizar la legitimidad y la confianza en las empresas estatales que operan bajo este modelo de gobernanza.

#### **Sobre Luis Fernando Rincón Cuéllar**

Actualmente es Socio de INLAW/Senior Partner Rincón-Cuéllar & Asociados, árbitro inscrito en diferentes centros de arbitraje a nivel mundial, y miembro de Juntas Directivas en varias empresas latinoamericanas. Profesor de la Cátedra de Contratación Internacional y de Derecho Internacional Privado en la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Colombia, Profesor de Gobierno Corporativo en la Universidad de los Andes (Colombia), y de Contratación Internacional en la Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas" (San Salvador – El Salvador).

## CORRUPCIÓN

La corrupción se presenta como uno de los principales desafíos para las empresas estatales en Latinoamérica, suponiendo una amenaza tanto para su estabilidad interna como para la confianza del público en las instituciones. Por ello, para los gobiernos, la erradicación de la corrupción no es solo una cuestión de integridad y responsabilidad moral, sino también un imperativo económico que impacta en la atracción de inversiones, la eficiencia del gasto público y el desarrollo sostenible. En ese sentido, la corrupción mina la confianza en las instituciones, distorsiona la competencia y desalienta la inversión, lo que a su vez obstaculiza el crecimiento económico y perpetúa la desigualdad social.

Aunque existen medidas disuasorias desde el punto de vista penal y disciplinario, en el ámbito de la gobernanza emergen estrategias como la publicidad y el aprovechamiento de la tecnología como herramientas cruciales en la lucha contra esta problemática arraigada. Así en el desarrollo de las actividades de las entidades públicas, resulta crucial establecer mecanismos que fomenten la publicidad de las prácticas contractuales y la divulgación de información sensible. Esto no solo ayudará a reducir la opacidad que propicia la corrupción, sino que también facultará a los ciudadanos para exigir una conducta ética y responsable.

Además, el uso estratégico de la tecnología, así como los sistemas de seguimiento y monitoreo en línea, pueden fortalecer la supervisión de las actividades de las entidades públicas, identificar posibles irregularidades y agilizar los procesos de denuncia y sanción. Estas medidas combinadas pueden constituir una barrera efectiva contra la corrupción y fortalecer la integridad y la eficiencia en la gestión de las empresas estatales.

Adicionalmente, en estudios de gobierno corporativo y estrategias sostenibles, se resalta la importancia de la tecnología, los procesos ágiles y la normativa sobre divulgación de información ambiental, social y de gobierno - ESG ([www.iccr.org](http://www.iccr.org)). La divulgación de esta información se

vuelve cada vez más crucial en un mundo donde la sostenibilidad y la responsabilidad social son prioritarias.

Aunado a lo anterior, la resiliencia digital y la eficacia de los Consejos de Administración son fundamentales para garantizar la adaptabilidad y la capacidad de respuesta de las organizaciones públicas ante los desafíos emergentes. La primera se refiere a la capacidad de una organización para adaptarse a cambios tecnológicos que permitan la continuidad del negocio y una cultura organizacional que fomente la innovación y la capacidad de respuesta rápida frente a los desafíos tecnológicos. Por otro lado, la eficacia de los Consejos de Administración en gobierno corporativo se refiere a la capacidad de estos órganos de dirección de las empresas para tomar decisiones estratégicas, supervisar la gestión de los ejecutivos, garantizar la transparencia y velar por los intereses de todas las partes involucradas.

Finalmente, es imprescindible fomentar una cultura de integridad y transparencia en todas las esferas, tanto públicas como privadas, para combatir eficazmente la corrupción corporativa y asegurar un entorno justo, ético y próspero para todos los ciudadanos.

## DUPLICIDAD DE FUNCIONES

A pesar de que los recursos públicos son limitados, muchas empresas estatales operan de manera aislada, sin coordinación con otras entidades y sin una visión global, lo que resulta en la duplicidad de tareas, confusión entre los beneficiarios y una falta total de articulación, que conduce al desperdicio de recursos. Aunque las tareas pueden estar claramente definidas en un presupuesto nacional, en la práctica pueden ser poco claras, lo que resalta la necesidad de recurrir a un proceso o metodología que permita una ejecución clara, transparente y eficiente. En este sentido, en Colombia ha sido desarrollada la metodología ArCo, que busca coordinar las acciones y los presupuestos estatales en materia de innovación y competitividad. Así, aunque aún no se conocen completamente sus resultados, representa un buen punto de partida que podría ser implementado en otros sectores y países.

## OBSTÁCULOS REGULATORIOS

Para el desarrollo de buenos sistemas de gobierno corporativo en las entidades públicas, son necesarias leyes que promuevan la adopción de mecanismos de transparencia y buena gobernanza. Así, si las leyes del país establecen mecanismos poco eficaces se desincentivará la transparencia y la buena toma de decisiones al interior de estas.

Para el caso de Latinoamérica, la regulación a entidades públicas es significativa, lo que plantea un reto en región que tiene una visión regulatoria clásica y externa para adaptar los mecanismos de gobernanza a una visión interna de autorregulación de la entidad.

En línea con lo anterior, las directrices de la OCDE enfatizan la importancia de un entorno basado en reglas para empresas públicas que aseguren la competencia leal, transparencia y autorregulación. Por ende, para este organismo, el gobierno corporativo de las entidades debe tener mecanismos que separen el manejo de la propiedad y la vigilancia sobre la misma para así evitar conflictos de interés. Considerando lo planteado, los países latinoamericanos deberían optar por adoptar este tipo directrices que proporcionan un marco sólido y actual de prácticas de gobierno corporativo eficaces y transparentes en empresas públicas.

En el mismo sentido, en la búsqueda de una renovada perspectiva de gobernanza para las entidades estatales ha surgido el concepto de "Gobierno Corporativo Público" (PCG por sus siglas en inglés), que enfatiza la necesidad de establecer códigos internos que definan estándares claros y consistentes para la gestión de recursos y la toma de decisiones dentro de la entidad. Esta aproximación propone que la regulación de las entidades públicas emane de una visión interna, en contraposición a la tradicional visión externa.

Por último, es claro el avance de la tecnología en todos los campos, resaltando a nivel de gobierno corporativo la influencia de la inteligencia

### Sobre

#### Christian Santiago Guzmán López

Abogado de la Universidad Nacional de Colombia, cursando la carrera de economía en la misma universidad, y actualmente abogado asociado en INLAW Colombia / Rincón-Cuéllar & Asociados en temas societarios.

artificial en análisis de casos, seguridad, eficiencia operativa y en la toma de decisiones. Lamentablemente, la mayoría de las entidades públicas y sus Juntas Directivas no perciben la tecnología como un elemento fundamental para implementar en su funcionamiento interno. Esta falta de adopción podría resultar en un rezago comparativo con respecto a las empresas privadas.

Ahora bien, es importante aclarar que estos son solo algunos de los problemas comunes que enfrentan las entidades públicas latinoamericanas. Sin embargo, existen otros como son la falta de rendición de cuentas, donde la ausencia de mecanismos efectivos para responsabilizar a los funcionarios por su desempeño es evidente. De igual manera, la carencia de diversidad y representación en la administración, ya sea en la Junta Directiva o en la Dirección Ejecutiva, se destaca como un desafío significativo, del cual ya se conocen datos estadísticos. Un ejemplo de ello es lo mencionado en el informe de Liderazgo Moderno Global y su reporte Brechas de Diversidad en Juntas Directivas del 2023 (Board Diversity Gaps), en donde solo el 27% de los puestos en las juntas directivas a nivel mundial están ocupados por mujeres, y sólo un 0.5% de los puestos en juntas directivas de empresas Fortune 500 son ocupados por miembros de la comunidad LGBTQ+, datos abrumadores y que no se creerían reales en la tercera década del siglo XXI.

## CONCLUSIÓN

El análisis exhaustivo de los desafíos del gobierno corporativo en las entidades públicas revela la complejidad de los problemas que enfrentan estas organizaciones en su búsqueda de eficiencia y transparencia. Desde la necesidad de adaptarse a un entorno cambiante hasta la lucha contra la corrupción arraigada y la superación de obstáculos regulatorios, cada aspecto presenta sus propias dificultades y requiere soluciones específicas. Es crucial que los gobiernos, las organizaciones y la sociedad en su conjunto colaboren para implementar medidas que fomenten la integridad, la rendición de cuentas y la eficacia en la gestión de los recursos públicos. Solo a través de un compromiso continuo con la transparencia, la innovación y una cultura de responsabilidad, podremos construir un sistema de gobierno corporativo en las entidades públicas que inspire confianza, promueva el desarrollo sostenible y garantice un futuro próspero para todos.

La erradicación de la corrupción en las empresas estatales de América Latina no solo es un imperativo moral, sino también una necesidad económica urgente, toda vez que esta mina

la confianza en las instituciones, obstaculiza el crecimiento económico y perpetúa la desigualdad social, afectando la estabilidad interna y la credibilidad pública de estas entidades.

De esta forma, es posible concluir que la implementación de mecanismos efectivos de gobernanza en las entidades públicas es esencial para abordar problemas como la corrupción, la falta de rendición de cuentas y la ineficiencia operativa. Además, estrategias como la publicidad de prácticas contractuales, el uso de la tecnología para mejorar la supervisión y la promoción de una cultura de integridad y transparencia son cruciales para fortalecer la integridad y la eficiencia en la gestión de estas entidades, contribuyendo así a un entorno justo y próspero para todos los ciudadanos.

Para que todo lo mencionado sea factible, es crucial contar con los mecanismos legales adecuados que protejan a las entidades públicas. Esto implica la profesionalización de las Juntas Directivas, una selección adecuada de funcionarios y, especialmente, una clara separación entre el gobierno y las empresas, para prevenir cualquier tipo de interferencia política indebida. Un gran desafío que es necesario llevar a cabo. ■

