Repositorio Electrónico de Trabajos de Titulación Fecha: 31 julio 2024

Maestría en Administración Pública

Artículo de investigación aplicada

Gobierno Corporativo público en Ecuador: Implementación, corrupción y falta de transparencia.

Christian Daniel JOHNSON PLASCENCIO [a]

[a] Ingeniero y MBA en Negocios y Administración. E-mail cjohnson@uees.edu.ec

Palabras clave

Empresas Estatales, Gobierno Corporativo, Transparencia, Corrupción, Soborno.

Clasificación JEL

H11

Resumen: Los principios operativos del Buen Gobierno Corporativo son decisivos para la viabilidad, competitividad y supervivencia de las compañías, sin importar su tamaño, naturaleza, o estructura. Sin embargo, los esfuerzos para garantizar el éxito operativo en las empresas estatales son obstaculizados por factores fundamentales como el desconocimiento de la industria de quienes conforman sus Directorios, inobservancia de las buenas prácticas administrativas, desconfianza de los usuarios, altos índices de corrupción en todos los niveles y decreciente competitividad. En 2007 inició el florecimiento de las Empresas Públicas en Ecuador, en el contexto de una agenda político-ciudadana, como protagonistas del cambio de la matriz productiva. Al día de hoy, algunas de ellas fueron liquidadas y otras están en proceso, a pesar de que se conformaron implementando Gobierno Corporativo. Este trabajo concluyó que el Estado, interviniente en todas las actividades públicas, no supo escoger a los ejecutivos más capaces; la corrupción estuvo ampliamente extendida, debilitándolas y los ciudadanos no actuaron participativamente en pro de manifestar su descontento porque mejore la situación. Se pide que haya un profundo compromiso de cambio en donde la sociedad, la educación, el Estado y el servicio público trabajen en función de su mejoramiento, transparencia y repudio hacia la deshonestidad y actos de corrupción.

Key words

State-Owned Enterprises, Corporate Governance, Transparency, Corruption, Bribery.

JEL Classification

H11

Abstract: The operating principles of good corporate governance are decisive for the viability, competitiveness and survival of companies, regardless of their size, nature or structure. However, efforts to guarantee operational success in SOEs are hindered by fundamental factors such as the industry's lack of knowledge of those who make up their Boards of Directors, non-observance of good administrative practices, distrust of users, high corruption rates at all levels and decreasing competitiveness. In 2007, SOEs began to flourish in Ecuador, in the context of a political-citizen agenda, as protagonists of the change of the productive matrix. To date, some of them have been liquidated and others are in the process of being liquidated, despite the fact that they were formed with the implementation of Corporate Governance. This work concluded that the State, intervening in all public activities, did not know how to choose the most capable executives; corruption was widespread, weakening them and citizens did not act in a participatory manner to express their discontent to improve the situation. We ask for a deep commitment to change where society, education, the State and the public service work towards improvement, transparency and repudiation of dishonesty and acts of corruption.

INTRODUCCION.

Todas las empresas, tanto públicas como privadas, tienen el objetivo de obtener beneficios e implementar un modelo de negocio que funcione a través del tiempo, soportado en una estructura administrativa ágil, capaz y eficiente, mediante la aplicación de procedimientos claros. Operativamente, aplicar gobierno corporativo reúne las condiciones para lograr dichos objetivos (Pérez Sisa, 2021).

Gómez, (2018) considera que la aplicación de una adecuada estructura de Gobierno corporativo en las Empresas les permitiría afrontar objetivos más ambiciosos, como competir en el ámbito internacional.

El Gobierno Corporativo está formado por un conjunto de normas, procedimientos y principios que ordenan, especifican y transparentan las actividades organizacionales, volviéndolas más eficientes y atractivas (Cardona, 2020).

2007 fue el año que marcó el inicio de la creación de empresas públicas emblemáticas, lo cual respondió a una agenda política-ciudadana, plasmada en la Constitución del 2008, priorizando la recuperación del sentido y el valor de lo público como fundamento de la transformación democrática del Estado.

El Estado tiene el deber y derecho a administrar, regular, controlar y gestionar los recursos y es responsable de la provisión, control y regulación de servicios públicos, a través de las Empresas Públicas (Kresalja, B., 1999).

Las condiciones de la época fueron ideales para crear las EPE´s. Sin embargo, se identifican ciertos factores negativos como los responsables de un mal proceso de gobernabilidad corporativa (Jaramillo et al., 2008) y son: Carencia de un mercado competitivo y la consiguiente falta de necesidad de procesos efectivos y eficientes; Fácil acceso de las entidades públicas a los recursos financieros; Creciente tentación de cumplir con intereses personales, apoyado por la corrupción galopante. En ese contexto, Moreno (2016) sostiene que la corrupción propicia el manejo ineficiente de los recursos según, la injerencia del Gobierno de turno; Rendir cuenta a compromisos extra oficiales; y, Escasa visión de empresa que tienen los Directorios puestos a dedo. Las consecuencias de aquello, genera pérdidas económicas al Estado, desfinancia los presupuestos propios y socaba paulatinamente la actividad de las EPE´s en el tiempo (Davis, 2009).

De acuerdo a la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas del Ecuador, la que regula a todas las EPE´s en Ecuador, fueron creadas 27 empresas emblemáticas. Todas implementaron Gobierno Corporativo como respaldo de su legislación y presentaron resultados en su rendición de cuentas los primeros años, (EMCO EP., 2024). Sin embargo, también detalla datos alarmantes: desde el 2012 a 2020, dichas EPE´S generaron pérdidas por USD 692,4 millones, pero recibieron más de USD 749,1 millones del Gobierno Central.

El objetivo del estudio fue analizar la efectividad de la relación Operación – Calidad del Gobierno Corporativo establecido en las Instituciones del Estado. En ese contexto, habiéndolo aplicado, el trabajo se sustentó en las fuentes contenidas en el documento generado por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga, el Delito y la corrupción (UNODC, 2022) el cual contiene 3 investigaciones realizadas por los prestigiosos organismos internacionales USAID, PNUD, GIZ y la recopilación de investigación periodística de medios de acceso público.

Se espera que la investigación genere información que contribuya a entender cuáles son las circunstancias que causan distorsiones en la ejecución del Gobierno

Corporativo, el porqué de las falencias en el control e interrupciones en la operatividad.

La metodología para la obtención, análisis y tratamiento de la data de este trabajo, se compone del enfoque, instrumento y procesamiento de información.

REVISION DE LITERATURA.

1.1 Definición de Gobierno Corporativo.

Bernal et al., (2012) definen al Gobierno corporativo, como las normas que rigen la forma de gestionar y controlar las empresas. Distribuye y equilibra los poderes entre todos los grupos de interés de la empresa y establece los procedimientos para la toma de decisiones que deben seguirse. El gobierno corporativo permite el fortalecimiento del control, transparencia y liderazgo entre el propietario, los directivos y los administradores de una empresa (Escobar, N. y Ríos, M., 2020).

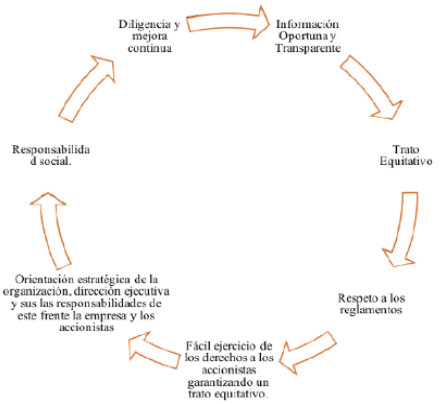
En las empresas del Estado, estas normas se aplican, bajo la aplicación de buenas prácticas de gestión en una esfera entre Él como propietario único y miembro vinculante en la dirección, y la gestión empresarial como parte de la administración (Cadbury, 1992).

1.2 Estructura del Gobierno Corporativo.

En general, la estructura se compone de: Consejo familiar o socios y accionistas, Asamblea de accionistas: integrada por personas o entidades que tienen su capital invertido en la empresa. Consejo de administración o junta directiva: integrado por los propietarios, inversionistas y consejeros externos de la empresa, Dirección general: conformada por la alta gerencia, o sea todas las personas que ocupan un puesto alto dentro de la empresa tales como presidente, gerente y directores (Banco de Desarrollo de América Latina, 2017).

Figura 1

Principios del Gobierno Corporativo



Nota: Análisis y medición de su eficacia en organizaciones.

Fuente: Urriza, M y Manzanal, M. (2017).

1.3 Implementación del Gobierno Corporativo.

Implementar Gobierno Corporativo en una empresa empieza por fijarse objetivos tales como: Establecer una estructura organizacional; Definir una estrategia de gobernanza acorde con la misión, valores y visión de la empresa; Identificar oportunidades y riesgos a tener en cuenta; Utilizar los recursos de forma sostenible; Respetar los intereses de los *stakeholders* y tenerlos en cuenta en la dirección de las estrategias; Evaluar el nivel de consecución de los objetivos y realizar los ajustes necesarios (Coloma, 2011).

1.4 Buenas prácticas del gobierno corporativo.

Se debe contar con buenas prácticas que aporten al fortalecimiento de la capacidad estratégica de las organizaciones (Gutiérrez y Sáez, 2017). Es decir, al cuantificar los objetivos del negocio (ventas, rentabilidad) se puede mejorar la praxis operativa y generar continuidad en cada uno de los procesos (Olivar, N., 2020).

Un buen manejo de esta herramienta resulta de gran relevancia en las grandes y pequeñas empresas porque fortalece las capacidades estratégicas, el control y la administración eficiente de las organizaciones (Peralta, 2020).

2 Estado y Empresas públicas.

El Estado, en este modelo, es el eje impulsor de la dinámica empresarial; en ocasiones, puede regular el mercado a partir de marcos normativos y la expedición de leyes y reglamentos que estructuren las normas que se deben seguir en un nicho del mercado (Paz-Ares, 2004). Puede actuar como ente de control delegando las atribuciones a través de su institucionalidad pública, para lo cual creará organismos, autónomos o adscritos a una cartera de Estado, para ejercer el control de la operación de las empresas a partir de las normas ya establecidas (Usen, 2012).

El Estado se reserva la gestión de los sectores estratégicos posicionando a las empresas públicas como actores vinculantes, generando monopolios estatales, siendo entes de regulación de mercados y prestadoras de servicios (OCDE, 2011). Se debe mantener su protagonismo en el mercado a partir de la restauración institucional (Denis y McConnell, 2003)

2.1 Transparencia Institucional.

En la actualidad, la transparencia es una característica que deben poseer las empresas para generar confianza en sus inversionistas, clientes internos y externos, garantizando su permanencia en el mercado (Pérez, 2010).

“La ética empresarial tiene que ver con la conducta, las prácticas buenas o malas y correctas o incorrectas que tienen lugar dentro del contexto empresarial” (Carroll y Buchholtz, 2009). Dentro de la Ética empresarial se encuentra la transparencia institucional, que es un elemento relevante en las organizaciones (Bardhan, 1998). Siendo así, se define a esta última como “la calidad, características o estado en que actividades, procesos, prácticas y decisiones que tienen lugar en la empresa sea abiertas o visibles al mundo exterior (Bayley, 1966). Lo opuesto a transparencia es una condición en la cual las actividades y prácticas se mantienen oscuras o escondidas del escrutinio o la revisión del mundo exterior” (Kaufman, 1997).

En conjunto, la aplicación de políticas acertadas del gobierno corporativo y una mayor transparencia informativa, dan como resultado mejores resultados empresariales (López, 2013).

3 Elementos conceptuales de la corrupción corporativa.

Se define a la corrupción como el conjunto de sobornos que reciben los funcionarios públicos para evitar que desempeñen una labor neutral y, favorezca determinados intereses (los suyos) (Hostetler, 2011).

Se define a la corrupción corporativa como el mal uso del cargo o posición que posee en la empresa para su propio beneficio o el de su organización (Estevez, A., 2005).

La corrupción corporativa influencia de manera negativa en la productividad de un país, la estabilidad de sus instituciones públicas, el ejercicio de la democracia y el desarrollo social (LaPalombara, 1994). Asimismo, puede promover que los funcionarios públicos busquen financiamiento para la construcción de obras innecesarias con el objetivo de recibir sobornos de las empresas ganadoras del proceso (Mauro, 1995).

3.1 El antes y después de actos de corrupción de las Asociaciones público-privadas.

Los contratos con el sector público son por lo general más ventajosos que los disponibles entre privados y con riesgos de fraude y corrupción específicos (Rose-

Ackerman y Palifka, 2016). Esto se debe a que los contratos de Asociaciones Público Privadas presentan peligros puntuales originados en su propia naturaleza (Klitgaard, 2012), como los derivados de su flexibilidad y alto grado de indeterminación, ya que se trata de contratos incompletos de larga duración en los que no pueden preverse todas y cada una de las circunstancias que se materializarán a lo largo de la vida de la relación contractual.

Asimismo, las Asociaciones Público Privadas pueden presentar peligros específicos de tipo institucional, como por ejemplo los ocasionados por la inexistencia de unidades especializadas en relaciones público-privadas (Vega y Tabra, 2022), o los causados por débiles herramientas de control o por fallas en los mecanismos de transparencia y acceso a la información (Kwak et al., 2009)

3.2 El aporte del gobierno corporativo en la lucha contra la corrupción en el sector empresarial privado y público.

La relación de la corrupción y el buen gobierno corporativo pasa por la elaboración y el cumplimiento de adecuadas normas de autorregulación (Carr y Opi, 2011). Estas normas autorregulatorias pueden ser un medio efectivo de combate contra la corrupción empresarial siempre que cuenten con efectivos medios de cumplimiento o *enforcement.* El uso de normas jurídicas penales y normas extrajurídicas no necesariamente es efectivo (Nichols, 2004).

Por medio de la corrupción, una empresa puede asegurarse la impunidad en la comisión de una falta, delito, la alerta temprana ante alguna reacción de parte del Estado o ante una posible Investigación penal (Soto, R., 2003).

En este contexto, el gobierno corporativo desempeña un rol importante porque crea un conjunto de controles que exigen una serie de responsabilidades que deben ser cumplidas (Boateng et al., 2021). Debe contribuir a los órganos de gobierno de la empresa, con el fin de luchar contra la corrupción (Instituto ETHOS de Empresas y Responsabilidad Social, 2010). Estas responsabilidades están presentes en el ejercicio de sus deberes, el reporte de la información financiera y la auditoria a sus cuentas (Osterfeld, 1992). Asimismo, estos deberes de reporte están relacionados a la implementación de principios o pilares básicos de transparencia, diálogo y crecimiento ético (Hess, 2012). Estos principios proponen que las empresas provean información relevante de sus políticas, sus prácticas empresariales y sus resultados. A su vez, esta información será examinada por sus grupos de interés (inversores, empleados, acreedores, etc.) para determinar el cumplimiento de los objetivos de la organización (Tanzi, 1997).

4. Empresas Públicas creadas por el Estado, período 2009 – 2015.

Listado de EPE´s creadas por la Función Ejecutiva en el período 2009 – 2015:

Figura 2

Empresas Estatales creadas en el Período 2009 – 2015.

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de Ecuador - Senplades. (2015).

Empresa pública	
enfarma EP	Empresa Pública de Fármacos Enfarma EP
RTVECUADOR	Empresa Pública Televisión y Radio de Ecuador EP, RTVECUADOR
Enami ep Empresa Nacional Minera	Empresa Nacional Minera, Enami EP
Empresa Pública Cementera	Empresa Pública Cementera del Ecuador, EPCE
cnt	Empresa Pública Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP
CELEC EP	Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador, Celec EP
Ferrocarriles del Ecuador	Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública, FEEP

IPEEP Infraestructuras Pesqueras del Ecuador, Empresa Pública	Infraestructuras Pesqueras del Ecuador Empresa Pública, IPEEP
ASTINAVE EP Forjamos Futuro en el Mar	Empresa Astilleros Navales Ecuatorianos, Astinave EP
Flopec	Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana, EP Flopec
Santa Bárbara EP	Santa Bárbara EP
YACHAY CIUDAD DEL CONOCIMIENTO	Empresa Pública Yachay EP
CNEL EP	Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, Cnel EP
Unidad Nacional de Almacenamiento EP	Unidad Nacional de Almacenamiento, UNA EP

PETROAMAZONAS EP	Empresa Pública de Exploración y Explotación de Hidrocarburos, Petroamazonas EP
EP PETROECUADOR	Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP Petroecuador
CORREOS DEL ECUADOR CDE E.P.	Empresa Pública Correos del Ecuador, CDE EP
HIDROELÉCTRICA COCA CODO SINCLAIR EP	Empresa Pública Estratégica Hidroeléctrica Coca Codo Sinclair, Cocasinclair EP
tame VUELA ECUADOR	Empresa Pública TAME Línea Aérea del Ecuador, TAME EP
Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos	Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos, EPPUEP
ECUADOR ESTRATÉGICO	Empresa Pública de Desarrollo Estratégico, Ecuador Estratégico EP

Empresa Pública Importadora	Empresa Pública Importadora, EPI
azede ep	Empresa Pública Administradora de la Zona Especial de Desarrollo Económico Eloy Alfaro AZEDE EP
Empresa Pública del Agua	Empresa Pública del Agua, EPA
Centros de Entrenamiento para el Alto Rendimiento EP	Centros de Entrenamiento para el Alto Rendimiento CEAR EP
EL TELÉGRAFO	Empresa Pública El Telégrafo EP
urbaniza EP	Empresa Pública Nacional de Hábitat y Vivienda EP

METODOLOGÍA

En función de los objetivos propuestos, se incorporan los resultados de una investigación documental, basada en un proceso de búsqueda, análisis de datos obtenidos y registrados por otros autores y medios periodísticos.

Investigación documental.

Se hizo el análisis de un estudio presentado para el Gobierno Ecuatoriano en 2019 y realizado por USAID, PNUD y GIZ llamado Estrategia Nacional [ecuatoriana] contra la Corrupción - Propuesta Técnica: Líneas Estratégicas (UNODC, 2022), para los cuales fueron consultados múltiples actores que tienen incidencia en la Estrategia Anticorrupción en Ecuador. También se realizó una investigación recopilando artículos del medio periodístico digital Primicias y datos con fuente de EMCO EP., la cual como ya sabemos, regula a todas las EPE´s en Ecuador.

USAID

La consultoría de USAID, se establecieron los principales hallazgos del proceso de investigación al sector público para informar la Política y la Estrategia Nacional Contra la Corrupción en Ecuador, incluyó un levantamiento de información primaria a partir de 47 entrevistas a profundidad con funcionarios de alto nivel en las instituciones priorizadas por el Gobierno ecuatoriano.

Adicionalmente, en el marco de esta consultoría, se realizó una encuesta a través de una plataforma web a 77 instituciones públicas.

La consulta se concentró en tres aspectos fundamentales: La identificación de prácticas comunes de corrupción o riesgos de corrupción en las instituciones públicas consultadas; Las buenas prácticas implementadas en ellas; Las recomendaciones y oportunidades identificadas por los funcionarios para generar una efectiva estrategia de prevención y lucha contra la corrupción.

PNUD

El PNUD colaboró con la Consejería de Gobierno para la Gobernanza y Gestión Institucional, con recomendaciones sobre el documento de lineamientos para la formulación de política anticorrupción del Gobierno del Ecuador.

GIZ

La Consulta Pública Anticorrupción con actores de la sociedad civil realizada en el marco de la cooperación técnica brindada por la GIZ, contó con la participación de 387 representantes de 301 organizaciones a nivel nacional. Se realizaron 10 talleres presenciales en las ciudades de Guayaquil, Quito, Puyo, Cuenca y Manta. También se desarrollaron 16 talleres virtuales con actores del resto del país y otros de las ciudades donde se realizaron los talleres de forma presencial para facilitar la participación de un mayor número de actores.

Cada espacio de trabajo liderado por la GIZ se realizó a manera de taller grupal, inició con una presentación resumen de los Lineamientos, se invitó al grupo participante a discutir sobre sus principales reacciones, puntos de interés para su institución o sector, amenazas o dificultades que identifiquen y finalmente recomendaciones y acciones para la implementación de la Política Nacional Anticorrupción. Los espacios fueron abiertos a todo tipo de participación y punto de vista para recopilar apreciaciones diversas, puntos de interés y aspectos críticos.

RESULTADOS

Los resultados muestran un claro debilitamiento y en algunos casos la destrucción de las estructuras operativas de las Empresas Públicas ecuatorianas en relación a su potente y prometedor inicio en 2007. Se considera decepcionante confirmar documentadamente como en Ecuador se puede arruinar un sistema efectivo de manejo administrativo y control que funciona en otros países, lo cual coincide con lo escrito por La Porta et al., (1999), siendo ampliamente motivado por escándalos de malos manejos administrativo - financieros, compras públicas direccionadas, despilfarro, entrega de coimas y pésimas contrataciones de personal directivo, causados por distorsionadores como falta de disciplina, seriedad, talento, honradez, eficiencia, empatía, interés y honestidad en todos los niveles institucionales (Treisman, 2000).

En mi opinión, el descrédito nacional de las EPE´s no solo les afecta a ellas, sino que el resultado contribuye a generar un efecto aversivo por parte de la ciudadanía para intervenir en los asuntos políticos, económicos y sociales. Desmotiva a la gente que simplemente observa de lejos como las instituciones en cuestión siguen en manos de autoridades inoperantes que actúan sin control para cometer errores y dolos, sin reclamar por mejores servicios o promover cambio social. El Instituto de Basilea sobre Gobernanza (2020), menciona al igual que este estudio, la relación intrínseca entre integridad y crecimiento económico.

Dentro del marco de la investigación, el objetivo específico fue entender cuáles son las circunstancias que causan distorsiones en la ejecución del Gobierno Corporativo y el porqué de las falencias en el control e interrupciones en la operatividad. El Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo - IBGC (2023) coincide con los resultados del estudio al mencionar los factores educación e interiorización de valores como los elementos fundamentales para generar cambios estructurales en toda la ciudadanía, debido a que sus efectos, producirán repudio natural a la corrupción, el respeto a la ley e interés en el debate público – político.

Se identifica la necesidad de trabajar con la ciudadanía y en este contexto en 2019, un Grupo Asesor de Expertos en anticorrupción, transparencia e integridad para América Latina y el Caribe enviados por el BID, (Engel et al., 2019), presentaron un informe referente a invertir tiempo y recursos en la educación temprana y el constante asesoramiento a nuestros funcionarios públicos, para generar una comprensión de la naturaleza y costos de la corrupción, fomentar los valores y la ética en la gestión profesional y en general, transversalizar estos temas a lo largo del ciclo de formación de estudiantes, funcionarios y sociedad.

Tabla 1

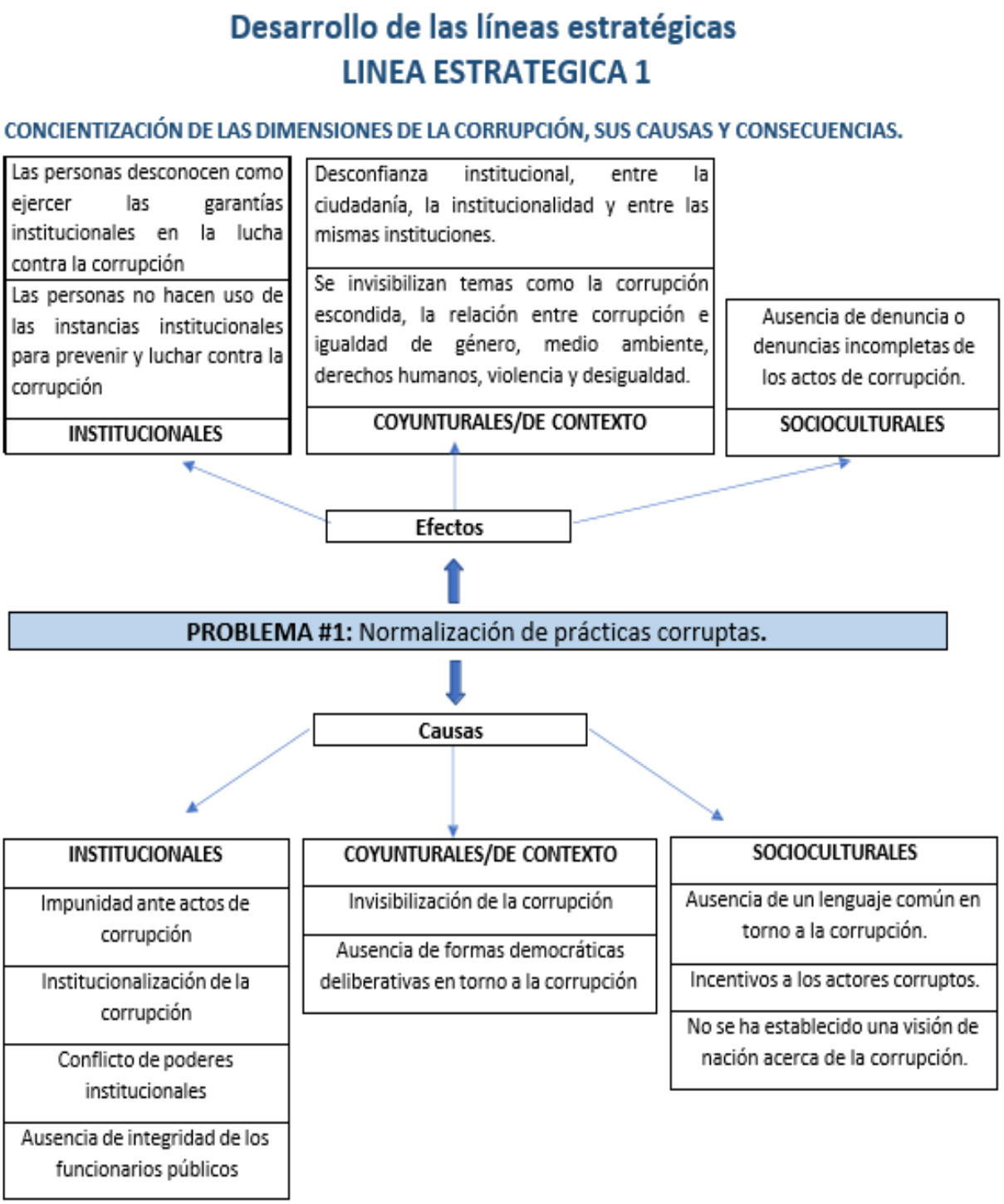
La propuesta para el desarrollo de la política anticorrupción se estructura en ocho (8) líneas estratégicas:

1. CONCIENTIZACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA CORRUPCIÓN, SUS CAUSAS Y CONSECUENCIAS.
2. RESPONSABILIDAD CON COMPETENCIA, COMPARTIDA ENTRE MULTIPLES ACTORES, EN LA PREVENCIÓN Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN.
3. LUCHA FOCALIZADA CONTRA LA CORRUPCIÓN EN ESCENARIOS CRÍTICOS PARA LA SOCIEDAD ECUATORIANA.
4. CONTRATACIÓN PÚBLICA RESPONSABLE Y TRANSPARENTE.
5. PREVENCIÓN Y TRÁMITE EFECTIVO DE LOS CONFLICTO DE INTERÉS.
6. TRANSPARENCIA EN EL GASTO PÚBLICO
7. DESARROLLO DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES EN LA PREVENCIÓN Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN SEGÚN SUS COMPETENCIAS.
8. PREVENCIÓN Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN TRANSNACIONAL.

Fuente: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito-UNODC (2022).

A continuación, se presentan de manera detallada cada una de las líneas estratégicas, abordadas bajo la metodología de árbol de problemas, estableciendo sus causas y efectos; y también mediante árbol, se exponen los objetivos, medios/alternativas y fines/resultados esperados:

Figura 3



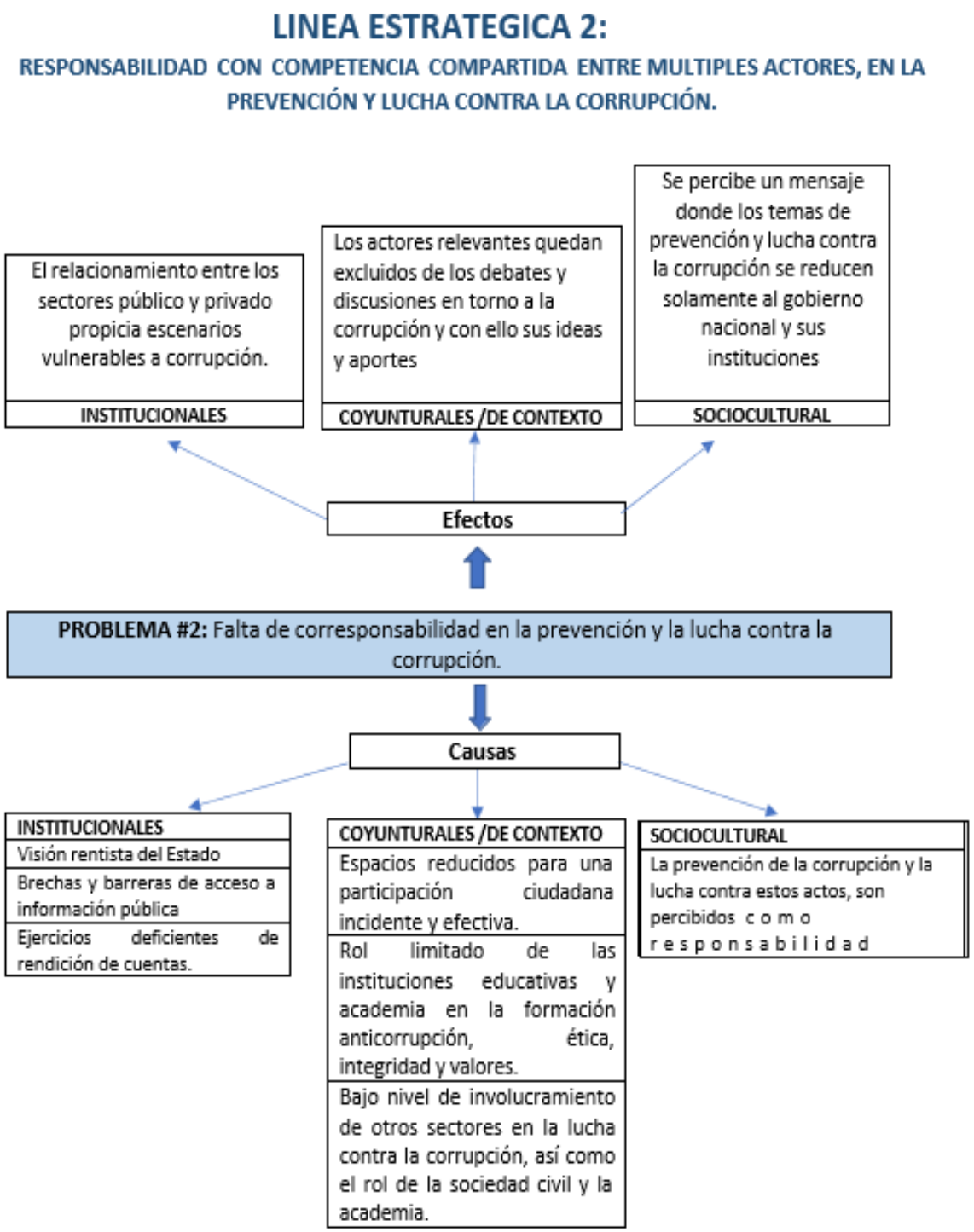
Fuente: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito-UNODC (2022).

Tabla 2

OBJETIVO #1	MEDIOS /ALTERNATIVAS	RESULTADOS
Incentivar y promover el rechazo activo a la corrupción.	Fomentar campañas de sensibilización en torno a la prevención de la corrupción y la lucha contra ella.	Incrementado el repudio y la sanción social a las prácticas corruptas
	Establecer un "lenguaje común" que permita no sólo una comprensión desde el Estado de los mayores riesgos y efectos de la corrupción en la función pública, sino que también marque un punto de partida que permita revertir la cultura de permisividad y normalización del acto.	Confianza en las instituciones fortalecida y transmitida. (Capital social desde la transmisibilidad social)
	Reconocer y generar incentivos para actos éticos en la función pública.	
	Generar acuerdos mínimos entre múltiples actores para comprender la naturaleza de la corrupción, sus afectaciones y las buenas prácticas anticorrupción en los diferentes niveles	Mayor conciencia y apropiación de principios y valores asociados a la lucha contra la corrupción por parte de la ciudadanía.
	Caracterización clara de la corrupción y de la integridad.	
	Promoción de canales de denuncia de posibles actos de corrupción.	Incentivos a la denuncia de actos de corrupción contemplados
	Promover espacios con el sector privado, la sociedad civil, la academia y agremiaciones, con el fin de divulgar y socializar fenómenos situacionales y de contexto de la corrupción y establecer un diálogo fluido frente a los hallazgos identificados.	Espacios interdisciplinarios e intersectoriales para abordar el fenómeno de la corrupción promovidos.
	Concientización de la corrupción, su impacto y sus costos. Reconocer la corrupción escondida y trabajar en la concientización de los costos de la corrupción para el desarrollo de la sociedad.	
	Fortalecimiento de la capacitación en ética y transparencia a funcionarios públicos desde espacios de formación ofrecidos por la academia como educación continua, educación formal y espacios focalizados en alianzas con entidades públicas. (Apertura y acceso)	

Fuente: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito-UNODC (2022).

Figura 4



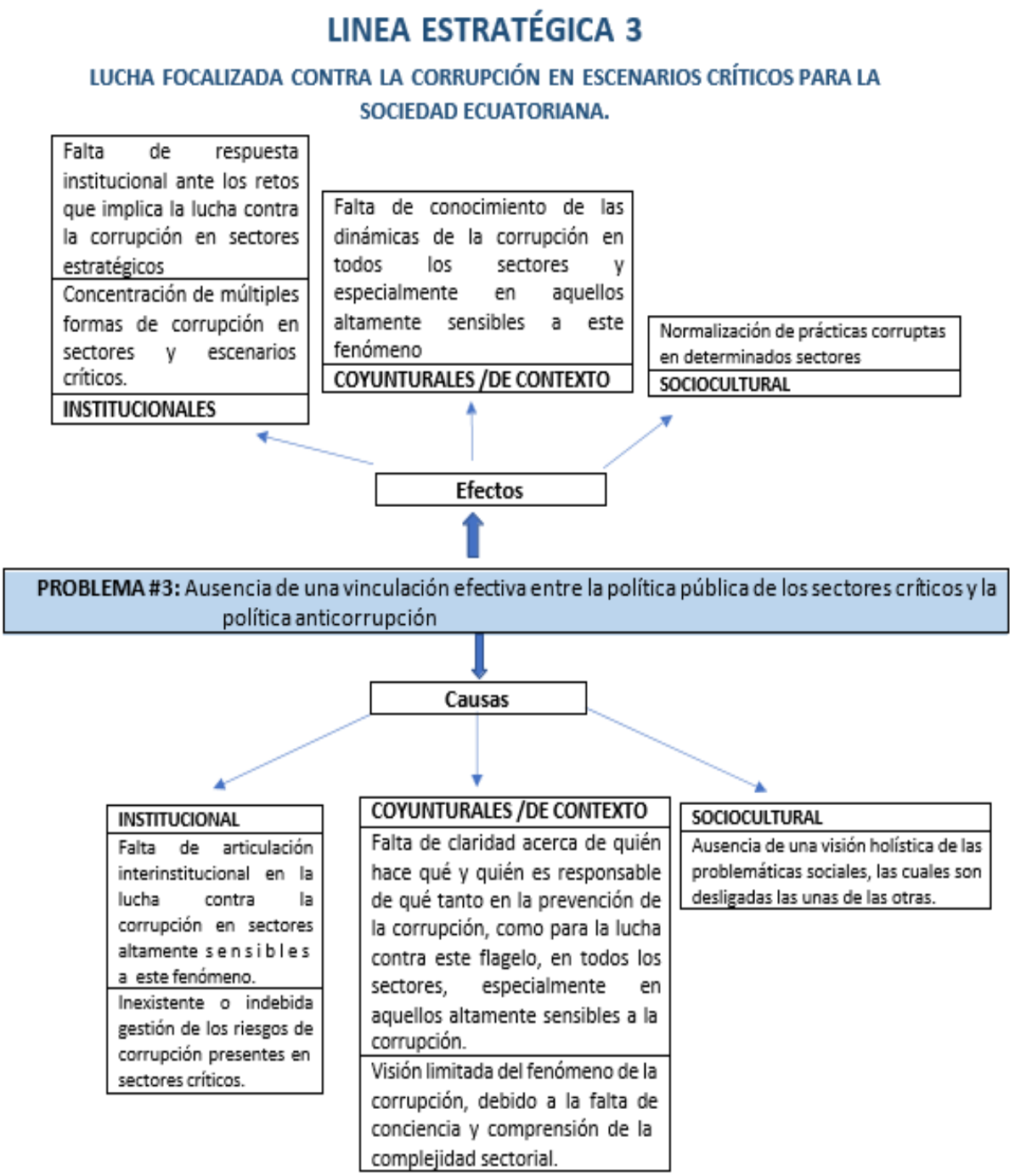
Fuente: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito-UNODC (2022).

Tabla 3

OBJETIVO #2	MEDIOS/ALTERNATIVAS	FINES/RESULTADOS ESPERADOS
Abordar el principio de acción colectiva en la prevención y lucha contra la corrupción.	Pactos de transparencia e integridad.	Actores sociales individualizados con responsabilidades y competencias definidas en la prevención y la lucha contra la corrupción. Actores sociales que aportan y contribuyen a la prevención y la lucha contra la corrupción.
	Alianzas Público-Privadas en la lucha contra la corrupción.	
	Generación de espacios de deliberación institucionalizados, con la participación del sector privado, medios de comunicación, sociedad civil, academia y agremiaciones. Los actores consultados, proponen dar continuidad y sostenibilidad a los espacios de diálogo entre la institucionalidad y la ciudadanía, como la Consulta Pública con un debate permanente sobre temas anticorrupción que pueden ser liderados desde la academia.	
	Educación en valores y lucha contra la corrupción.	
	Fortalecimiento de las capacidades en ética y transparencia a funcionarios públicos.	
	Participación ciudadana efectiva. Fortalecer los procesos de participación ciudadana para la lucha contra la corrupción a nivel local y nacional.	
	Respetar y afianzar el modelo de Gobierno Abierto, así como normativa, compromisos y mecanismos previos al planteamiento de la política.	
	Crear puentes de apoyo entre los actores de la sociedad civil para hacer monitoreo y veedurías especializadas por sector, aprovechando su diversidad.	
	Certificación de buenas prácticas. Difusión de la información relacionada con corrupción.	

Fuente: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito-UNODC (2022).

Figura 5



Fuente: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito-UNODC (2022).

Tabla 4

OBJETIVO #3	MEDIOS/ALTERNATIVAS	FINES/RESULTADOS ESPERADOS
Generar una respuesta institucional estratégica e integral ante los actos de corrupción que se presentan en todos los sectores y especialmente en sectores críticos.	Establecer una estrategia para la adecuada gestión de los riesgos de corrupción que se presentan a nivel sectorial.	Riesgos de corrupción sectoriales identificados y mitigados por las instituciones.
		Un estado integral, con cuerpo, con coherencia, etc....
	Facilitar escenarios de articulación interinstitucional para garantizar, desde lo preventivo, la debida gestión del riesgo, así como la adecuada investigación y sanción de actos de corrupción en todos los sectores.	Riesgos de corrupción en sectores estratégicos identificados.
		El riesgo de impunidad de los actos de corrupción que tienen o pueden tener lugar en estos sectores es reducido.
	Formulación de mapas de riesgo de corrupción sectorial, a partir de la identificación de la cadena de valor del sector, la identificación de actores institucionales que tienen incidencia en los eslabones de la cadena y los escenarios en que la ilegalidad se vale de ellos para Desarrollar conductas/prácticas delictivas.	
	Establecer tipologías de corrupción a nivel sectorial, que permitan apuntar a la comprensión e identificación del modus operandi de los corruptos.	Las instituciones colaboran entre sí para responder efectivamente ante actos de corrupción que se presenten en todos los sectores, especialmente aquellos críticos.

Fuente: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito-UNODC (2022).

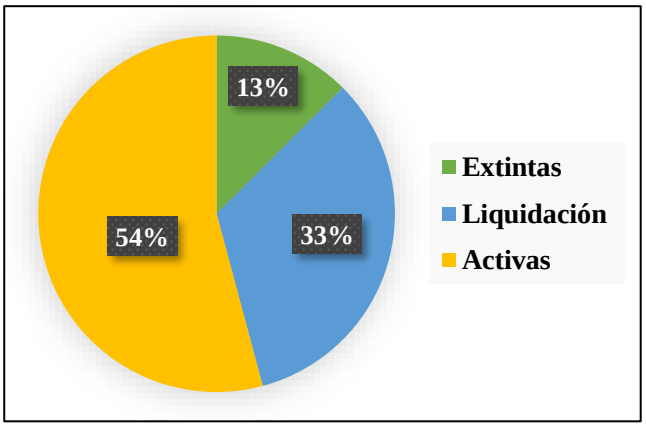
Empresa Coordinadora de Empresas Públicas - EMCO EP.

EMCO EP., tiene por objeto Planificar, articular, coordinar y controlar las políticas y acciones de todas las empresas públicas, sus subsidiarias, filiales, agencias y unidades de negocio, constituidas por la Función Ejecutiva y de las que se llegaran a crear, fusionar, escindir o liquidar conforme lo determinado en la Ley Orgánica de Empresas Públicas y las disposiciones emitidas para el efecto por la Presidencia de la República; con el fin de lograr mayores niveles de eficiencia en la gestión, técnica, administrativa y financiera.

Cuando nació en 2016, una de sus prioridades era que todas las empresas públicas tuvieran balances auditados y actualizado, lo que no se ha logrado hasta hoy. Por ley, las empresas no podían elegir a las Compañías Auditoras para revisar sus balances, sino que la Contraloría General del Estado tenía que aprobarlas.

De acuerdo a la información de EMCO EP., de las empresas creadas, 5 son las de mayor aporte económico: CNEL, CELEC, CNT, FLOPEC y Petroecuador. Estas EPE´s captan el 95% del gasto público, 98% generan ingresos propios, el 95% son prestadores de servicios y 97% generan fuentes de trabajo nacional (EMCO EP., 2018).

Figura 6



Situación actual de las empresas públicas. Elaboración propia.

Fuente: Empresa Coordinadora de Empresas Públicas EMCO EP. (2024).

Para determinar la eficacia de las prácticas de los Gobiernos Corporativos se toma en consideración cuatro puntos clave: rendición de cuentas, equidad, transparencia y responsabilidad corporativa.

Se concluye que los mecanismos de transparencia, aunque existen, no son reales en su totalidad, se usan a medias y algunos casos simplemente no se usan, lo cual puede apreciarse en la tabla 7.

DIARIO DIGITAL PRIMICIAS

Todas las empresas públicas implementaron Gobierno Corporativo bajo el respaldo de su legislación, sin embargo, aquí se detallan hallazgos alarmantes. De acuerdo a las investigaciones periodísticas:

Las empresas públicas del Ecuador han sido señaladas por ineficiencia, falta de transparencia y de estar gerenciadas por ejecutivos poco calificados.

- Las 12 empresas supervisadas por EMCO EP., movieron ingresos de USD 19.102 millones a noviembre de 2022, esto es el equivalente a casi el 18% del PIB de Ecuador.
- El 97% de estos ingresos, o USD 18.523 millones, está concentrado en cuatro empresas petroleras y eléctricas, que son las que están en el centro del escándalo.
- Los ingresos de estas cuatro empresas superan la recaudación total de impuestos, que fue de USD 15.000 millones en 2022.
- Estas cuatro empresas son: Corporación Nacional de Electricidad (CNEL), La Corporación Eléctrica de Ecuador (Celec), La Flota Petrolera Ecuatoriana (Flopec) y la petrolera Petroecuador.

Tabla 5

Resultados de las empresas públicas estratégicas

En millones de USD

Empresa	Ingresos	Gastos	Resultado
Petroecuador	15740	11213	4527
Celec	720	707	13
CNEL	1228	1022	206
CNT	471	534	-63
EPA	22	35	-13
Flopec	835	689	146
Enami	1	3	-2

Tabla: Daniela Castillo / Primicias • Fuente: Emco • Descargar los datos • Creado con Datawrapper

Fuente: Tapia, E. (2023). Ingresos de las empresas cuestionadas llegan a USD 18.523 millones. *Diario digital Primicias*

Ineficiencia:

- Según el medio periodístico, DIARIO PRIMICIAS, las empresas públicas que pasaron a liquidación tuvieron problemas por sus excesivos gastos de personal, las contrataciones con sobreprecios y en algunos casos, por no generar suficientes ingresos.
- En la lista de las empresas que se liquidaron están: La aerolínea Tame. Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA). Empresa Pública Yachay. Ecuador Estratégico. Ferrocarriles del Ecuador. Centros de Alto Rendimiento. Correos del Ecuador. Medios Públicos.
- Durante su comparecencia en la Asamblea Nacional el 18 de agosto del 2021, el ministro de Finanzas, Simón Cueva informó que las empresas públicas del Ejecutivo también presentan patrimonios sin auditar y sin valoración.
- Según Él, entre 2018 y 2020, el 63% de las empresas del Ejecutivo registró resultados negativos por USD 490 millones y recibieron un presupuesto de USD 628 millones.

- De las empresas públicas que dependen del Ejecutivo, tres están extintas, ocho en proceso de liquidación y 13 continúan activas. El ministro Cueva afirmó que las empresas públicas tienen una alta dependencia de los recursos fiscales y no por autogestión.
- Gran parte del presupuesto que entrega el Gobierno Central a estas empresas se destina a cubrir salarios y pérdidas operativas, dijo.
- Un informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) concluyó que estas empresas tienen cinco problemas principales: Débil manejo financiero. Poca transparencia. Directorios con poca eficiencia. Rendimientos económicos mermados y pobre institucionalidad.

Corrupción.

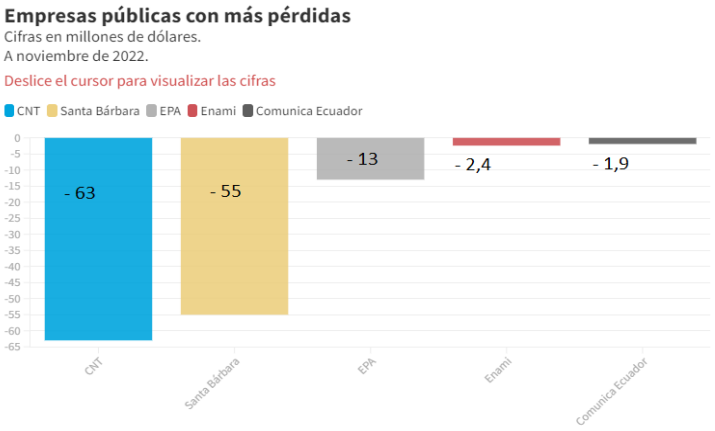
- Según este medio, no todas las empresas cuentan con balances financieros auditados y también hay cuestionamientos a los perfiles de sus gerentes.
- Los mayores escándalos han rodeado a Petroecuador. La principal modalidad de corrupción en la petrolera estatal ha sido la entrega de sobornos para obtener millonarios contratos. Nilsen Arias, exgerente de Comercio Internacional, ofrecía condiciones favorables a las intermediarias petroleras a cambio de sobornos, según la justicia de Estados Unidos.
- En CNEL, un informe de la Secretaría Anticorrupción habla de supuestas irregularidades en los términos de referencia para la contratación de obras y de la falta de informes técnicos.
- Flopec ha incurrido en gastos excesivos para la contratación de buques. Además, tiene cuatro subsidiarias en el exterior que no rinden cuentas sobre sus ingresos, gastos y su manejo empresarial.
- Petroecuador, solo tiene balances financieros auditados hasta 2018. La auditoría a los estados financieros de la petrolera estatal fue parte de los compromisos con el Fondo Monetario Internacional (FMI), una meta que no se cumplió.
- Una supuesta estructura criminal habría operado en la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL) y en la Corporación Eléctrica del Ecuador (Celec), empresas que se encargan de la distribución y generación de energía eléctrica, respectivamente. Presuntamente, esta estructura habría operado en los gobiernos de Correa, Moreno y Lasso para direccionar contratos a empresas de sus operadores. Además, en medio de estas negociaciones se habrían repartido sobornos y ganancias ilícitas.

Pérdidas.

- Según PRIMICIAS, desde el 2012 a 2020, estas empresas generaron pérdidas de USD 692,4 millones, pero recibieron del Gobierno Central más de USD 749,1 millones;
- El cierre innegable de Correos del Ecuador y TAME sustentado en la falta de liquidez y presentar inconvenientes administrativos; Otras de las empresas que cierran por falta de liquidez son Siembra, Medios Públicos y Ferrocarriles del Ecuador; por esta acción el Gobierno debe responder el futuro de más de 300 trabajadores.
- Cinco de las 13 empresas arrojan pérdidas a noviembre de 2022, según EMCO EP., las cinco empresas públicas que reportaron pérdidas a noviembre de 2022 son: La Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT). Santa Bárbara. Empresa Pública del Agua (EPA). Comunica Ecuador. Empresa Nacional Minera (Enami)
- El Gobierno ecuatoriano pone en mención que las empresas públicas generaron pérdidas por $ 322 millones en los últimos cuatro años.

- El gobierno tiene problemas por falta de transparencia. Al ingresar a los portales de las empresas y analizar sus rendiciones de cuenta año a año, se muestran formatos vacíos, repetidos o link´s sin acceso.
- El Banco Interamericano de Desarrollo y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, mencionaron que el 90% de las empresas públicas del Ecuador no tienen sus estados financieros auditados y estas empresas no son autosustentables.
- Se evidenció que empresas como CNEL, tiene descoordinación en sus reportes. En los informes del 2020 muestra los resultados del 2019 y en el 2022 tiene resultados del 2020, lo que no genera confianza ni eficiencia en la información que comparte a la ciudadanía.

Tabla 6



Fuente: Tapia, E. (2023). La empresa de medios públicos tiene USD 1,9 millones en pérdidas. Diario digital Primicias

- Respecto al principio de transparencia en las empresas, 8 de 13 muestran sus integrantes y estructuras de Gobiernos Corporativos, pero en estas suelen repetirse información y no aparecen detalles desagrupados de sus funcionarios, tiene auditorías internas sin completar y no muestran información congruente.

Selección deficiente de TTHH.

Según el portal periodístico la Contraloría General del Estado identificó falencias recurrentes en la gestión del talento humano en varias entidades públicas en los últimos 10 años.

Selección de Directorios

- Según el portal periodístico, DIARIO PRIMICIAS, el directorio de cada empresa pública tiene la responsabilidad de elegir al gerente. Sin embargo, hay cuestionamientos a la idoneidad de los elegidos. ¿Qué requisitos debe cumplir el gerente? Tener un título profesional mínimo de tercer nivel. Conocimiento y experiencia vinculados a la actividad de la empresa. Además, cada empresa puede establecer parámetros específicos según su giro de negocios.
- Según los sindicatos de Petroecuador, el actual gerente de la petrolera, Hugo Aguiar, no tenía la calificación mínima de 700 puntos para el cargo. Pero Aguiar dice que su perfil sí cumple con los requisitos para manejar la mayor empresa de Ecuador.

Selección de Empleados

- Las acciones de control se realizaron sobre las operaciones en la administración del personal, entre 2011 y 2021. El análisis de los informes arrojó 73 hallazgos, que fueron categorizados y ponderados para establecer incumplimientos frecuentes.
- La principal deficiencia que observó Contraloría fue en la planificación y diseño de instrumentos para la administración del talento humano. Además, detectó omisiones en la verificación de requisitos para ascensos, encargos y reclutamiento. Las fallas en el otorgamiento de nombramientos definitivos y el control de la asistencia también fueron irregularidades recurrentes detectadas.
- El 31,5% de los hallazgos fue sobre los instrumentos para la administración del talento humano, reglamentación interna, planificación de necesidades de personal, procesos de evaluación y capacitación de funcionarios. "No se diseñaron planes, políticas ni se definieron los perfiles profesionales para las entidades. La ausencia de estos insumos impidió especificar las cualidades del talento humano y la cantidad necesaria de trabajadores", señala el informe de Contraloría.

Esquema Gubernamental de Seguridad de la Información – EGSI.

Busca preservar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información mediante la aplicación de un proceso de gestión de riesgos de seguridad de la información y la selección de controles para el tratamiento de los riesgos identificados.

Tabla 7:

Prácticas administrativas eficientes y deficientes en los Gobiernos Corporativos de las empresas públicas ecuatorianas

	Empresas Públicas	EGSI	Rendición de cuentas 2018-2021	Transparencia	Estados Financieros publicados/auditados
1	**Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC,**	88,17%	Si	Si	Si
2	**Corporación Nacional de Electricidad - CENEL EP,**		No	Si	No
3	**Corporación Nacional de Telecomunicaciones - CNT**	100,00%	Si	Si	Si
4	**Empresa Pública del Agua**		Si	Si	No
5	**Empresa Eléctrica de Quito**		Si	Si	Si
6	**Astilleros Navales Ecuatorianos - ASTINAVE,**	98,67%	No	No	No
7	**Petroecuador**	95,00%	No	Si	No
8	**EM Santa Barbara**	68,50%	Si	No	No
9	**Empresa Pública Petrolera Ecuatoriana - FLOPEC,**	79,17%	No	Si	No
10	**Empresa Nacional Minera del Ecuador - ENAMI EP**	90,50%	Si	Si	No
11	**Empresa Pública YACHAY EP**	84,50%	No	No	No
12	**Correos del Ecuador Empresa Publica**	80,00%	Si	No	No
13	**Empresa Pública Tame – Línea Aérea del Ecuador**	77,33%	No	No	No
			(7) Si	**(8) Si**	**(3) Si**
Fuente: Esquema Gubernamental de Seguridad de la Información – EGSI. (2019). Ranking de Evaluaciones a las instituciones. Obtenido de Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la información.			**(6) No**	**(5) No**	**(10) No**

DISCUSION DE RESULTADOS.

De los resultados presentados se puede evidenciar que, en Ecuador, las prácticas de Gobierno Corporativo en las empresas públicas no se aplican con efectividad y en los casos analizados de plano no se aplican. Existe normativa y se mantiene vigente, pero dadas las circunstancias es letra muerta y/o se toma a la ligera cuando menos.

La Administración general determina los procesos más idóneos para coordinar actividades empresariales. Sin embargo, son las personas quienes los implementan y los hacen respetar. Los directorios de las EPE´s del estudio, presentan problemas porque carecen del conocimiento específico en la industria donde se desempeñan y han mostrado, de manera fehaciente, que si han sido hábiles para obviar los procedimientos de transparencia, gestión y mejora continua con mayor rigor. Esto expone la escasa preocupación de los gobernantes de turno por ejecutar una política de estado coherente, debiendo elegir a los mejores para desempeñar dichos cargos y no por amistad y/o la coyuntura política del momento.

Los Directorios no trabajan solos, Cuentan con una estructura de funcionarios nuevos y/o de carrera capaz de lograr que los procesos de contratación, operaciones y citas se cumplan, sin embargo, en el camino, muchos funcionarios se pierden y se rinden ante el deseo de percibir algo más que el sueldo. Dicha estructura, se equilibra entre los que solicitan ayudas económicas y los que no, cuidando su integridad, pero esta lucha interna también genera retrasos y malestar, fomentando que el público se desespere y recurra a los pagos externos que mágicamente agilitan su trámite.

En relación a si estas empresas manejan con efectividad las prácticas de transparencia y rendición de cuenta, lo cierto es que, sí existe algo de comunicación de sus actividades escrita en documentos de formato descargable en sus páginas web o, el favorito de la ciudadanía (ya que no implica leer): los en vivo en redes sociales institucionales. Es claro que la información es deficiente, maquillada y repetida debido a que los Organismos de Control y medios de comunicación muy de vez en cuando, conmueven a la sociedad con nefastos descubrimientos de pérdidas escandalosas, compras viciadas de corrupción y selección de personal poco idóneo, entre otros; por lo tanto, la transparencia ofrecida, no es tan transparente.

CONCLUSIONES.

El estudio identifica la necesidad de trabajar con la ciudadanía en dos aspectos fundamentales. Preparar a la generación futura, invirtiendo tiempo, recursos en la educación temprana e interiorización en valores, ética, Nación, teoría política y crear espacios de interés en el debate público – político. Con su aplicación, producirá en la próxima generación un repudio natural a la corrupción, respeto a la ley y mayor participación política.

En el ahora, viene a mi mente la frase: lo que es de todos es de ninguno, por lo tanto el estudio propone el importante desafío de propiciar un constante asesoramiento a nuestros funcionarios públicos, para generarles una comprensión de la naturaleza - costos de la corrupción, el beneficio mutuo del servicio dentro de la cosa pública, renovar la fé en los estamentos del buen gobierno, motivar a la ciudadanía y funcionarios públicos a sentir un apego genuino hacia los bienes del estado ya que son de todos y debemos cuidarlos.

Se identifica la necesidad de futuras investigaciones que monitoreen los resultados acordes a la aplicación de las ideas vertidas en este estudio.

REFERENCIAS.

Banco de Desarrollo de América Latina – Corporación Andina de Fomento. (2017). *Efectividad y estructura de los directorios de las empresas de propiedad estatal en América Latina y el Caribe* (No. 26). https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1018/CAF_ES_N26%20FINAL.pdf

Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC). (2023). *Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo* (6ta ed.). file:///C:/Users/1/Downloads/ESP%20-%20Co%CC%81digo%20de%20las%20Mejores%20Pra%CC%81cticas%20de%20Gobierno%20Corporativo.pdf

Bardhan, P. (1997). Corruption and Development: A Review of Issues. *Journal of Economic Literature*, *35*(3), 1320–1346. http://www.jstor.org/stable/2729979

Bayley, DH (1966). Los efectos de la corrupción en una nación en desarrollo. *The Western Political Quarterly, 19*, 719-732. https://doi.org/10.1177/106591296601900410

Bernal, A., Oneto, A., Penfold, M., Schneider, L., & Wilcox, J. (2012). Gobierno Corporativo en América Latina. Importancia para las empresas de propiedad estatal. *Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva-CAF, 6*. https://scioteca.caf.com/handle/123456789/366

Banco Interamericano de Desarrollo - BID. (2019). *Informe del Grupo Asesor de Expertos en anticorrupción, transparencia e integridad para América Latina y el Caribe*. http://dx.doi.org/10.18235/00001419

Boateng, A., Wang, Y., Ntim, C., & Glaister, K. W. (2021). National culture, corporate governance and corruption: A cross-country analysis. *International Journal of Finance & Economics, 26*(3), 3852-3874. https://doi.org/10.1002/ijfe.1991

Cadbury, A. (1992). *The Financial Aspects of Corporate Governance* (1rst ed.). Burgess Science Press. https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/cadbury.pdf

Cardona, F., (2020). *Cuadernos, Empresa y humanismo 137, Poder y Gobierno Corporativo. El buen uso del poder por el directivo y el consejo de administración en la empresa.* Dª. Cristina Bozal (Universidad de Navarra). https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/61125/1/CEyH%20137%20%282020%29.pdf

Carr, I. y Outhwaite, O. (2011). Control de la corrupción mediante la responsabilidad social corporativa y el gobierno corporativo: teoría y práctica. *Revista de Estudios de Derecho Corporativo, 11* (2), 299–341. https://doi.org/10.5235/147359711798110592

Carroll, A. B., Buchholtz, A. K. (2009). *Business & Society - Ethics and Stakeholder Management* (7th ed.). South Western College Publishing. https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Business%20and%20Society%20_%20ethics%20and%20stakeholder%20management-%207th%20edition.pdf

Coba, G., 13 Jul 2021. Gobierno extiende el plazo para la liquidación de empresas públicas. *Diario digital Primicias.* https://www.primicias.ec/noticias/economia/presidente-lasso-plazo-liquidacion-empresas/

Coloma, G., 2004. Empresa pública, privatización, regulación y competencia: su papel en la provisión de servicios de infraestructura. CEMA Working Papers: Serie Documentos de Trabajo. 268, Universidad del CEMA. https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/268.pdf

Davis, Kevin E., (2009). Remedios civiles para la corrupción en la contratación pública: tolerancia cero frente a responsabilidad proporcional. Facultad de Derecho de la Universidad de Nueva York, *Documento de investigación de derecho público (09-22), Documento de investigación de derecho y economía de la Universidad de Nueva York n.° 09-16, Documento de trabajo del IILJ n.° 2009/4.* https://ssrn.com/abstract= 1393326 o http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1393326

Denis, D. K., & McConnell, J. J. (2003). International Corporate Governance. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, *38*(1), 1–36. https://doi.org/10.2307/4126762

Escobar, N. y Ríos, M. (2020) Gobernanza de la administración corporativa en las empresas estatales. *Inciso, 22(2),* 247-262. DOI: http://dx.doi.org/10.18634/incj.22v.2i.1087

Esquema Gubernamental de Seguridad de la Información – EGSI. (2019). *Ranking de Evaluaciones a las instituciones. Obtenido de Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la información*. https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2020/11/Ranking_Evaluacion_EGSI-15_1.pdf

Estevez, A., (2005). Reflexiones teóricas sobre la corrupción: sus dimensiones política, económica y social. *Revista Venezolana de Gerencia (10)*, 29. 43-86. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842005000100004

Empresa Coordinadora de Empresas Públicas EMCO EP. (2024). Planificación Estratégica. https://www.emco.gob.ec/planificacion-estrategica/

Gómez Betancourt, G. (2018). Los retos de un buen gobierno corporativo. *Palmas*, *39*(3), 52–54. Recuperado a partir de https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/article/view/12666

Gutiérrez, M., Sáez, M. (2017). Los retos del gobierno corporativo de las sociedades controladas. *Papeles de Economía Española, 151(4),* 33-46*.* https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_PEE/151art05.pdf

Hess, D., (2012). Combatir la corrupción mediante la transparencia corporativa utilizando la discreción en la aplicación de la ley para mejorar la divulgación. *Revista de Derecho Internacional de Minnesota*. 318. https://scholarship.law.umn.edu/mjil/318

Hostetler, C. (2011). Going from bad to Good: Combating corruption on world bank-funded infraestructura projects. *Yale Human Rights & Development Law Journal, 14*(1), 231-272. http://hdl.handle.net/20.500.13051/5759

Instituto de Gobernanza de Basilea. (2024). *Integrity Pacts. Supporting clean procurement.* https://collective-action.com/explore/integrity-pacts/

Instituto ETHOS de Empresas y Responsabilidad Social. (2010). La Responsabilidad Social de las Empresas en el combate a la Corrupción. *Contraloría General de la Unión – CGU.* Grupo de Trabajo del Pacto Empresarial por la Integridad contra la Corrupción. https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil/Topics_corruption/Publicacoes/Espanol-La-Responsabilidad-Social-Empresas-Combate-Corrupcion.pdf

Kaufmann, D. (1997). Corruption: The Facts. *Foreign Policy*, *107*, 114–131. https://doi.org/10.2307/1149337

Klitgaard, R. (26-27 September 2012). Public-Private Collaboration and Corruption [A chapter in Mark Pieth, ed. 2012] *Collective Action on Anti-Corruption*, Copenhagen Business School, Dennmark.https://scholar.cgu.edu/robert-klitgaard/wp-content/uploads/sites/22/2017/02/Collaboration-and-Corruption-2012.pdf

Kresalja Rosselló, B. (1999). El rol del Estado y la gestión de los servicios públicos. *THEMIS Revista De Derecho* (39), 39-98. Pontificia Universidad Católica del Perú. https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/themis/article/view/10382

Kwak, Y. H., Chih, Y., & Ibbs, C. W. (2009). Towards a Comprehensive Understanding of Public Private Partnerships for Infrastructure Development. *California Management Review, 51*(2), 51-78. https://doi.org/10.2307/41166480

LaPalombara, J. (1994). Structural and Institutional Aspects of Corruption. *Social Research*, *61*(2), 325–350. http://www.jstor.org/stable/40971035

La Porta, R., Florencio Lopez-de-Silanes, & Shleifer, A. (1999). Corporate Ownership around the World. *The Journal of Finance*, *54*(2), 471–517. http://www.jstor.org/stable/2697717

López-Quesada, E., (2013). *El gobierno corporativo y el modelo de resultado global*. [Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales]. Docta complutense. https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/38843bb3-96e4-4ed5-a8e8-2fc2c9fdc79d/content

Mauro, P. (1995). Corruption and Growth. *The Quarterly Journal of Economics*, *110*(3), 681–712. https://doi.org/10.2307/2946696

Moreno de Acevedo, E., (2016). Gestión de empresas públicas: Las ventajas de los modelos centralizados. *Banco Interamericano de Desarrollo, Documento para discusión Nº IDB-DP- 454.* https://publications.iadb.org/es/publicacion/17117/gestion-de-empresas-publicas-las-ventajas-de-los-modelos-centralizados

Moscoso, J., Jaramillo, F., (2008). Caracterización y efectos de un código de buen Gobierno para el sector público, 6(9), 95-124. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4547096

Nichols, P., (2009). Multiple Communities and Controlling Corruption. *Journal of Business Ethics, 88*, 805–813. http://www.jstor.org/stable/27749750

Olivar, N., (2020). El proceso de posicionamiento en el marketing: pasos y etapas. *Revista Academia & Negocios (7)*, 1. 55-64. Universidad de Concepción. https://www.redalyc.org/journal/5608/560865631007/html/

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE. (2011). *Directrices sobre el gobierno corporativo de las empresas públicas.* http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/48632643.pdf

Osterfeld, D., (1992). Prosperity versus planning: how government stifles economic growth. *Oxford University Press,* 247-264. https://ucl.primo.exlibrisgroup.com/permalink/44UCL_INST/5apqbq/alma990000341310204761

Paz-Ares, C. (2004). El gobierno corporativo como estrategia de creación de valor, *InDret, Revista para el Análisis del Derecho, Working Paper núm: 182*. http://www.indret.com/pdf/182_es.pdf

Pérez, R., (2010). *El comportamiento moral en las organizaciones: Una perspectiva desde la Ética de las Empresa.* [Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid Facultad de Filosofía]. Docta complutense. https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/a5c86433-4527-4187-91dc-fb588dba9d07/content

Pérez Sisa, F., (2021). Influencia del gobierno corporativo en las empresas del Ecuador, y su aporte a la competitividad internacional. *REVISTA ERUDITUS*, *2*(1), 25–43. https://doi.org/10.35290/re.v2n1.2021.384

Redacción Primicias, 14 Oct 2022. Contraloría detectó falencias en selección de servidores públicos. *Diario digital Primicias.* https://www.primicias.ec/noticias/economia/contraloria-falencias-seleccion-servidores-publicos/

Rose-Ackerman, S. y Palifka, B., (2016). *Corruption and Government: Causes, Consequences and Reform (2nd ed.)*. Cambridge: Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9781139962933

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de Ecuador-Senplades. (2015). Empresas públicas ecuatorianas, Perspectiva y reflexiones de su gestión en el contexto sudamericano. (1ra ed.). https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/EPE-Perspectiva-y-reflexiones-de-su-gesti%C3%B3n-en-el-contexto-sudamericano-2015.pdf

Soto, R., (2003). La corrupción desde una perspectiva económica. *Estudios Públicos (89). https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1275931953.raimundo_soto.pdf*

Tanzi, V. y Davoodi, H., (1997, August 25-28). Corruption, Public Investment, and Growth [paper]. *53rd Congress of International Institute of Public Finance - WP/97/139, International Monetary Found*, Kyoto, Japan. https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/wp97139.pdf

Tapia, E. 26 Ene 2023. Ingresos de las empresas cuestionadas llegan a USD 18.523 millones. *Diario digital Primicias.* https://www.primicias.ec/noticias/economia/empresas-publicas-corrupcion-ecuador/

Tapia, E. 31 Ene 2023. Graves vacíos y opacidad en balances financieros de empresas públicas. *Diario digital Primicias. https://www.primicias.ec/noticias/economia/empresas-publicas-balances-financieros-auditorias-emco/*

Tapia, E. 13 Feb 2023. La empresa de medios públicos tiene USD 1,9 millones en pérdidas. *Diario digital Primicias.* https://www.primicias.ec/noticias/economia/comunica-medios-publicos-perdidas-ecuador/

Torres, W. 19 May 2020. Eliminación de siete empresas públicas ahorrará USD 230 millones, según EMCO. *Diario digital Primicias*. https://www.primicias.ec/noticias/economia/eliminacion-empresas-publicas-ahorro-estado/

Torres, W. 04 Jun 2020. EMCO espera liquidar a empleados de Medios Públicos con la venta de activos. *Diario digital Primicias.* https://www.primicias.ec/noticias/economia/emco-liquidar-empleados-medios-publicos-venta-activos/

Torres, W. 31 May 2021. Estas son las empresas públicas con procesos pendientes de liquidación. *Diario digital Primicias*. https://www.primicias.ec/noticias/economia/pendientes-liquidacion-empresas-publicas/

Torres, W. 09 Jul 2021. Deudas de empresas públicas en liquidación suman USD 410,6 millones. *Diario digital Primicias.* https://www.primicias.ec/noticias/economia/deudas-empresas-publicas-liquidacion-ecuador/

Torres, W. 11 Nov 2021. Recorte de 99% en los subsidios para empresas públicas del Gobierno. *Diario digital Primicias.* https://www.primicias.ec/noticias/economia/finanzas-transferencias-empresas-publicas-ecuador/

Torres, W. 22 Dic 2021. Empresas públicas tienen menos funcionarios, pero gastan más en nómina. *Diario digital Primicias.* https://www.primicias.ec/noticias/economia/empresas-publicas-ejecutivo-nomina-ecuador/

Treisman, D., (2000). The causes of corruption: a cross-national study. *Journal of Public Economics, 76(*3), 399-457. https://doi.org/10.1016/S0047-2727(99)00092-4.

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito-UNODC. (2022). *Estrategia nacional contra la corrupción. Propuesta técnica: Líneas estratégicas*. https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2022/06/Lineas-transversales-de-la-estrategia-anticorrupcio%CC%81n-Ecuador-v1revision26042022.pdf

Usen, A., (2012). *El Estado empresario*. Revista de Derechos Fundamentales - Universidad Viña del Mar - Nº 7, 117-133. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4016776.pdf

Urriza, M y Manzanal, M., (2017*)*; Gobernabilidad y Gobierno Corporativo. Análisis y medición de su eficacia en organizaciones; *Asociación de Docentes Nacionales de Administración General; Revista ADENAG 7(5)*; 28-39. http://hdl.handle.net/11336/62735

Vega, G. y Tabra, O., (2022). Gobierno Corporativo y Corrupción Empresarial en las Empresas Estatales. *IUS ET VERITAS, (65)*, 134-149. https://doi.org/10.18800/iusetveritas.202202.009