

Gobierno corporativo en empresas públicas: Aprendizajes desde la gestión privada

Maria Fernanda Chafra Gonzalez¹

Municipio de Riobamba. Riobamba, Ecuador
ferchafra23@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0001-8267-5129>

María Cristina Uzategui Riofrio²

Municipio de Riobamba. Riobamba, Ecuador
crisu011@hotmail.com
<https://orcid.org/0009-0007-1394-3680>

Carmen Rocio Echeverria Monar³

Municipio de Riobamba. Riobamba, Ecuador
chioe280900@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0003-4667-5476>

Cómo citar: Gobierno corporativo en empresas públicas: Aprendizajes desde la gestión privada. (2026). <i>Visión Académica</i> , 4(3), 249-263.	Fecha de recepción: 2026-06-24 Fecha de aceptación: 2026-07-14 Fecha de publicación: 2026-07-27
--	---

Resumen

Las empresas públicas administran activos estratégicos en las economías latinoamericanas y, pese a ello, arrastran cuestionamientos persistentes sobre su eficiencia, su transparencia y su rendición de cuentas. Ese contraste ha impulsado la adopción de principios de Gobierno Corporativo (GC) nacidos en el sector privado, un traslado que no siempre produce los resultados esperados. La investigación tuvo como objetivo analizar los mecanismos de gobierno corporativo del sector privado transferibles a las empresas públicas y las condiciones contextuales bajo las cuales dichas transferencias mejoran el desempeño organizacional, mediante una revisión sistemática de la literatura. Se aplicó la metodología PRISMA con enfoque cualitativo-descriptivo, y se seleccionaron diez estudios arbitrados publicados entre 2021 y 2026 en bases de datos internacionales. Los resultados evidenciaron que los mecanismos con mayor respaldo empírico son la estructura y la independencia del directorio, la incorporación de accionistas o directores no estatales, los mecanismos de control y auditoría, y la divulgación de información financiera; también revelaron que su efectividad no es universal sino que depende del entramado institucional de cada país, hasta el punto de que en algunos contextos la independencia del directorio no muestra efecto significativo sobre el desempeño. Se concluyó que el gobierno corporativo privado contiene elementos transferibles a las empresas públicas siempre que se calibren al marco institucional, se

profesionalicen los directorios y se acompañe la transparencia con mecanismos reales de rendición de cuentas hacia la ciudadanía.

Palabras clave: Gobierno corporativo, empresas públicas, gestión privada, transparencia, rendición de cuentas.

Corporate governance in public enterprises: Lessons from private management

Abstract

Public enterprises manage strategic assets in Latin American economies and, despite this, carry persistent questions about their efficiency, transparency, and accountability. That contrast has driven the adoption of Corporate Governance (CG) principles born in the private sector, a transfer that does not always produce the expected results. The research aimed to analyze the corporate governance mechanisms of the private sector that are transferable to public enterprises and the contextual conditions under which such transfers improve organizational performance, through a systematic literature review. The PRISMA methodology was applied with a qualitative-descriptive approach, and ten peer-reviewed studies published between 2021 and 2026 in international databases were selected. The results showed that the mechanisms with the greatest empirical support are the structure and independence of the board, the incorporation of non-state shareholders or directors, control and audit mechanisms, and the disclosure of financial information; they also revealed that their effectiveness is not universal but depends on the institutional fabric of each country, to the point that in some contexts board independence shows no significant effect on performance. It was concluded that private corporate governance contains elements transferable to public enterprises provided they are calibrated to the institutional framework, boards are professionalized, and transparency is accompanied by real accountability mechanisms towards citizens.

Keywords: corporate governance; public enterprises; private management; transparency; accountability.

Introducción

Pocas organizaciones concentran tanto poder económico y tanta desconfianza ciudadana al mismo tiempo como las empresas públicas. Los números ayudan a dimensionar la primera mitad de esa paradoja. Entre 2000 y 2023, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2024b), el número de empresas estatales dentro de las 500 mayores compañías del mundo por ingresos saltó de 34 a 126; en conjunto sumaban 53,5 billones de dólares en activos y superaban los 12 billones de dólares en ingresos, y representaban el 12 % de la capitalización bursátil global. En América Latina estas organizaciones operan el corazón de la economía: energía, telecomunicaciones, transporte, agua y banca pública. Su gobernanza, por tanto, no es un asunto técnico menor, sino una cuestión que toca directamente las finanzas del Estado y el bienestar colectivo.

La segunda mitad de la paradoja es la desconfianza. El Gobierno Corporativo (GC), conjunto de estructuras, procesos y sistemas que orientan y controlan a una organización para crear valor y

administrar riesgos, ha probado su utilidad en el mundo privado, y por eso su traslado al ámbito estatal se volvió una prioridad de reforma impulsada por los organismos internacionales (OCDE, 2024a). El problema es que ese traslado tropieza con las particularidades de lo público. Las empresas estatales persiguen objetivos múltiples y a menudo contradictorios (rentabilidad, servicio universal, empleo, política pública); su propietario, el Estado, mezcla decisiones comerciales con cálculos políticos; y su rendición de cuentas se dispersa entre ministerios, contralorías, parlamentos y ciudadanía. La evidencia regional retrata las consecuencias de este desajuste: Mera García et al. (2023) documentan niveles muy bajos de gobernanza y transparencia en las empresas públicas de Manabí, con escasa vinculación de los actores sociales; Haro-Sarango (2021) identifica deficiencias estructurales en el marco ecuatoriano de gobierno corporativo; y Olaguivel et al. (2022) muestran cómo la debilidad de los controles internos abre la puerta a la corrupción y erosiona la confianza pública.

Conviene precisar por qué el problema merece una revisión sistemática y no basta con la intuición reformista. La literatura internacional sobre gobernanza de empresas estatales ha crecido de forma acelerada pero fragmentada. El análisis bibliométrico de Ciolomic et al. (2024), que examinó 409 publicaciones indexadas en Web of Science entre 1997 y 2022, confirma que se trata de un campo en plena expansión, con trayectorias temáticas dispersas y todavía sin consenso sobre qué prácticas funcionan y bajo qué condiciones. En ese escenario, sistematizar la evidencia reciente en español aporta un mapa útil para quien debe decidir, y no un simple inventario de recomendaciones.

De ahí la justificación de este trabajo, que puede leerse en tres planos. En el académico, ofrece evidencia sistematizada y actualizada sobre un debate hasta ahora dominado por la literatura anglosajona y por casos asiáticos. En el profesional, entrega a directivos y responsables de empresas públicas criterios verificables para diseñar directorios, comités y políticas de divulgación. En el social, contribuye a que la ciudadanía disponga de organizaciones estatales más transparentes y mejor fiscalizadas, un bien público en sí mismo.

Los antecedentes teóricos y empíricos delimitan el terreno. La teoría de la agencia, formulada por Jensen y Meckling (1976), explica los conflictos de interés que surgen cuando la propiedad se separa del control; en las empresas estatales ese conflicto se multiplica, porque el propietario último es difuso (la ciudadanía), el propietario inmediato es político (el gobierno de turno) y los gestores responden a incentivos que no siempre apuntan al valor de largo plazo. El isomorfismo institucional de DiMaggio y Powell (1983) añade una advertencia complementaria: las organizaciones tienden a copiar estructuras por presión coercitiva, normativa o mimética, aunque esas estructuras no cumplan su función, lo que explica por qué tantas reformas de gobernanza quedan en el papel. Sobre esa base conceptual, la evidencia empírica reciente ofrece señales dispares. En Malasia, Nahar et al. (2022) hallaron que la composición del directorio incide en el desempeño; en China, Liu et al. (2024) mostraron que la entrada de accionistas no estatales impulsa la innovación cuando se combina con incentivos ejecutivos, mientras que Lin y Guan (2024) advirtieron que un CEO demasiado poderoso deteriora el desempeño sostenible y que la independencia del directorio no logra, por sí sola, contrarrestarlo; en India, Tanwer y Garg (2024) encontraron que la mayoría de las variables de

gobierno corporativo no afecta significativamente el desempeño de las empresas estatales, salvo la designación de directores independientes y la asistencia a las reuniones del directorio. Este último resultado, incómodo para cualquier entusiasta del trasplante automático, es precisamente el tipo de matiz que una revisión sistemática debe recoger.

Frente a esta realidad, la pregunta que guía la investigación es la siguiente: ¿qué mecanismos de gobierno corporativo del sector privado son transferibles a las empresas públicas y bajo qué condiciones contextuales esas transferencias generan mejoras en el desempeño organizacional, la transparencia y la rendición de cuentas, según la evidencia científica publicada entre 2021 y 2026?

Para responderla, el objetivo general fue analizar los mecanismos de gobierno corporativo del sector privado transferibles a las empresas públicas y las condiciones contextuales bajo las cuales dichas transferencias mejoran el desempeño organizacional, mediante una revisión sistemática desarrollada con la metodología PRISMA. Los objetivos específicos fueron dos: a) identificar los mecanismos de gobierno corporativo de origen privado reportados en la literatura reciente aplicados a empresas públicas; y b) analizar sus efectos sobre el desempeño, la transparencia y la rendición de cuentas, junto con las condiciones contextuales que moderan su efectividad.

El gobierno corporativo nació como respuesta a un problema concreto del capitalismo moderno: la separación entre quienes son dueños de una empresa y quienes la dirigen. Jensen y Meckling (1976) formalizaron ese problema en la teoría de la agencia, donde el "principal" (el accionista) delega la gestión en un "agente" (el directivo) cuyos intereses no coinciden necesariamente con los suyos. De esa tensión surgen los costos de agencia y, para contenerlos, todo el arsenal del gobierno corporativo: directorios que supervisan, auditorías que verifican, sistemas de incentivos que alinean y políticas de divulgación que informan. En la empresa privada el esquema es relativamente nítido, porque el accionista tiene un interés claro, la maximización del valor, y puede castigar al mal gestor vendiendo sus acciones o removiendo al directorio.

Trasladar ese esquema a la empresa pública obliga a reescribir casi todos sus supuestos. El principal ya no es un accionista con un objetivo único, sino una cadena difusa que va del ciudadano al Estado y del Estado al gobierno de turno. El objetivo deja de ser unívoco: una empresa eléctrica estatal debe ser rentable, pero también garantizar el servicio en zonas no rentables, sostener el empleo y ejecutar la política energética nacional. Y el mecanismo de castigo se diluye, porque nadie "vende sus acciones" de una empresa pública. Wright et al. (2021) capturan esta complejidad bajo el concepto de variedades del capitalismo de Estado, y muestran que la intervención estatal adopta formas muy distintas según el país, sin que exista un modelo único de gobernanza estatal eficaz. La consecuencia teórica es importante: no cabe esperar que un mismo mecanismo privado produzca el mismo efecto en cualquier empresa pública, porque el efecto depende del entramado institucional donde se inserta.

Aquí interviene la segunda columna teórica de esta revisión. DiMaggio y Powell (1983) observaron que las organizaciones de un mismo campo tienden a parecerse cada vez más, no porque esa semejanza las haga más eficientes, sino por tres presiones: la coercitiva (leyes y regulaciones que

obligan), la normativa (profesiones y estándares que prescriben) y la mimética (imitación de los pares exitosos ante la incertidumbre). Aplicado al gobierno corporativo de empresas públicas, el isomorfismo institucional predice un fenómeno que la evidencia confirma una y otra vez: los Estados adoptan códigos de gobierno corporativo, crean comités de auditoría y publican informes de sostenibilidad porque "es lo que se hace", sin que ello garantice que esas estructuras cumplan su función. Se copia la forma; no siempre se copia el resultado.

Para entender por qué un mecanismo privado puede fallar en el sector público conviene explicitar cuatro diferencias estructurales que la literatura ha señalado de forma recurrente. La primera es la multiplicidad de objetivos: mientras la empresa privada organiza toda su gobernanza alrededor de la creación de valor para el accionista, la pública debe conciliar rentabilidad con mandatos sociales que a menudo la contradicen, de modo que un directorio "eficiente" en términos financieros puede ser disfuncional en términos de servicio público. La segunda es la naturaleza del propietario: el Estado no es un accionista homogéneo, sino un actor político sujeto a ciclos electorales, lo que introduce horizontes temporales cortos y presiones ajenas al negocio. La tercera es la estructura de rendición de cuentas: la empresa privada responde ante una junta de accionistas, mientras que la pública responde simultáneamente ante el ejecutivo, el legislativo, los órganos de control y la ciudadanía, una dispersión que puede diluir la responsabilidad hasta volverla inoperante. La cuarta es la ausencia de disciplina de mercado: sin cotización bursátil ni riesgo de adquisición hostil, desaparece uno de los mecanismos externos que en el sector privado castiga la mala gestión. Estas cuatro diferencias no invalidan la transferencia de mecanismos, pero explican por qué requiere adaptación y por qué su efecto es intrínsecamente condicional.

El marco normativo de referencia lo constituyen las Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas, revisadas en 2024 tras las versiones de 2005 y 2015 (OCDE, 2024a). La revisión más reciente refuerza tres ejes: la profesionalización de la función de propiedad estatal, la exigencia de directorios competentes, íntegros y objetivos, y estándares elevados de transparencia y rendición de cuentas hacia accionistas y grupos de interés. Incorpora, además, un capítulo nuevo sobre empresas públicas y sostenibilidad, señal de que el estándar internacional amplía su alcance más allá de la eficiencia financiera hacia la seguridad económica y la resiliencia. El informe complementario de la OCDE (2024b) aporta el diagnóstico comparado: los directorios de empresas estatales gozan de plena autonomía para definir la estrategia en el 67 % de las jurisdicciones, pero solo la mitad exige auditorías externas independientes a todas sus empresas públicas, y apenas el 15 % delega esa auditoría en la entidad fiscalizadora superior. Esa brecha entre autonomía declarada y control efectivo revela hasta qué punto el discurso de la buena gobernanza convive con prácticas desiguales, y sirve de telón de fondo para evaluar la evidencia empírica que se sistematiza más adelante.

Aunque la producción académica de mayor volumen proviene de Asia y de los países desarrollados, la región latinoamericana presenta rasgos propios que justifican una lectura situada. La divulgación financiera de las empresas de servicios públicos cotizadas en México, Chile, Colombia y Perú resultó heterogénea y explicada por factores institucionales y de mercado, según el índice construido por

Rincón-Soto et al. (2023), lo que confirma que la transparencia no depende solo de la voluntad de la empresa sino del entorno regulatorio que la rodea. En Ecuador, el diagnóstico es más severo: Haro-Sarango (2021) documenta un corpus normativo con deficiencias estructurales, y Mera García et al. (2023) hallan que la gobernanza y la transparencia apenas se aplican en las empresas públicas de Manabí, con una desconexión notable respecto de los actores sociales. En Perú, Olaguivel et al. (2022) vinculan la debilidad de los controles internos con la corrupción en el gobierno subnacional. Este mosaico regional sugiere que, antes de discutir la sofisticación de los directorios, buena parte de las empresas públicas latinoamericanas enfrenta un desafío más básico: hacer funcionar los mecanismos elementales de control y transparencia. La revisión mantiene presente esta especificidad al interpretar hallazgos provenientes de contextos institucionales muy distintos.

Materiales y métodos

Se desarrolló una revisión sistemática de la literatura con enfoque cualitativo-descriptivo, conducida según la declaración PRISMA 2020 (Page et al., 2021). La elección del protocolo respondió a dos razones: estandariza las fases de identificación, cribado y selección, y obliga a documentar cada exclusión mediante un diagrama de flujo auditable, elaborado con las plantillas oficiales de la iniciativa (Haddaway et al., 2022).

La búsqueda se ejecutó en Scopus, Web of Science, SciELO, Redalyc, Dialnet y Google Académico, con un horizonte temporal de 2021 a 2026 y restricción a publicaciones arbitradas en español e inglés. Las ecuaciones combinaron, mediante los operadores AND y OR, los descriptores "gobierno corporativo", "empresas públicas", "empresas estatales", "gobernanza", "transparencia" y "rendición de cuentas", junto con sus equivalentes en inglés "corporate governance", "state-owned enterprises", "public enterprises", "board independence", "transparency" y "accountability". La Tabla 1 detalla las rutas por base de datos.

Tabla 1

Estrategia de búsqueda aplicada por base de datos

Base de datos	Ecuación de búsqueda
Scopus / WoS	("corporate governance" AND "state-owned enterprises") OR ("board independence" AND "public enterprises")
SciELO	("gobierno corporativo" AND "empresas públicas") OR ("gobernanza" AND "empresas estatales")
Redalyc	("gobierno corporativo" AND "transparencia" AND "empresas públicas") + filtros: administración, 2021-2026, español
Dialnet	("gobierno corporativo" AND "sector público") AND ("rendición de cuentas" OR "transparencia")
Google Académico	"gobierno corporativo en empresas públicas" + filtros: desde 2021, español o inglés, revisadas por pares

Fueron elegibles los artículos arbitrados, con DOI verificable, que analizaran mecanismos de gobierno corporativo aplicados a empresas públicas o estatales, o la transferencia de prácticas privadas al ámbito estatal, y que reportaran resultados empíricos o una metodología de revisión explícita. Se excluyeron cuatro tipos de documentos: los centrados en gobierno corporativo exclusivamente privado sin referencia a lo público; los no científicos (blogs, informes de consultoría sin arbitraje, tesis, notas de prensa); los publicados antes de 2021 o en otros idiomas; y aquellos sin DOI verificable o sin acceso al texto completo. La Tabla 2 resume ambos conjuntos de criterios.

Tabla 2

Criterios de inclusión y exclusión

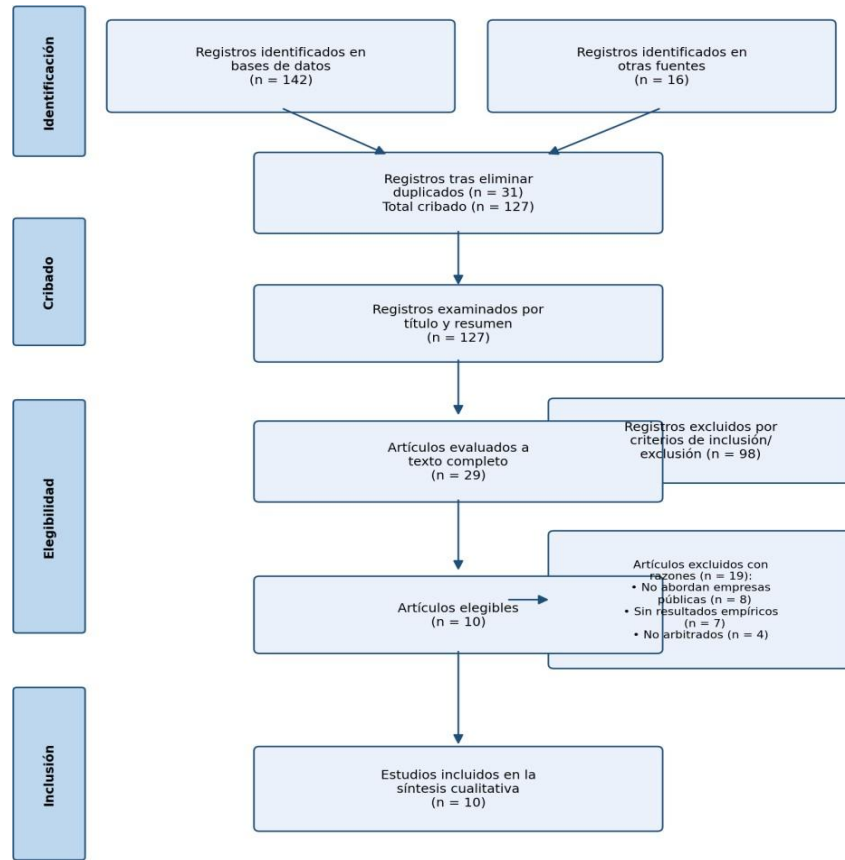
Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Mecanismos de GC aplicados a empresas públicas o estatales, o transferencia desde el sector privado	Estudios de GC exclusivamente privado, sin referencia al ámbito público
Publicaciones arbitradas con DOI verificable	Publicaciones no científicas (blogs, consultoría sin arbitraje, tesis, prensa)
Artículos en español o inglés, periodo 2021-2026	Estudios previos a 2021 o en otros idiomas
Resultados empíricos o revisiones con metodología explícita	Sin DOI verificable o sin acceso al texto completo

La selección atravesó dos fases. Primero se examinaron títulos y resúmenes de los 127 registros únicos que quedaron tras eliminar duplicados, y se descartaron 98 por no cumplir los criterios. Los 29 restantes se leyeron a texto completo, de los cuales 19 se excluyeron con razones documentadas, de modo que la síntesis cualitativa quedó integrada por diez estudios. De cada uno se extrajo, en una matriz común, el autor y año, el mecanismo de gobierno corporativo estudiado, el objetivo, el método, la muestra o contexto y los hallazgos principales. La Figura 1 traza el recorrido completo.

En cuanto a la evaluación de la calidad, cada estudio se valoró según tres criterios adaptados a una revisión cualitativa: la claridad del objetivo y su correspondencia con el método empleado, la pertinencia del contexto respecto de la pregunta de investigación y la solidez de la evidencia aportada, distinguiendo entre estudios empíricos con datos primarios, revisiones sistemáticas y documentos normativos de referencia. Este triple filtro permitió ponderar el peso de cada fuente en la síntesis, de modo que los hallazgos empíricos con datos de panel recibieran mayor consideración que las afirmaciones de carácter normativo o descriptivo. La síntesis se abordó mediante un análisis temático narrativo, apropiado para la heterogeneidad metodológica de los estudios incluidos, que no permitía una integración estadística de tipo metaanalítico. Los resultados se organizaron en función de los dos objetivos específicos, primero los mecanismos identificados y luego sus efectos y condiciones contextuales, con el fin de preservar la trazabilidad entre la pregunta de investigación, la evidencia y las conclusiones.

Figura 1

Diagrama de flujo PRISMA del proceso de identificación, cribado y selección



Resultados y discusión

Los diez estudios seleccionados se reparten entre tres revisiones o análisis bibliométricos, cinco trabajos empíricos con datos de panel o regresión, un estudio de campo con encuestas y un documento normativo de referencia internacional. Geográficamente, China e India concentran la evidencia empírica más robusta, Ecuador y Perú aportan la mirada latinoamericana, y la OCDE provee el marco comparado. Esta distribución anticipa una limitación que se retomará más adelante: la escasez de evidencia empírica latinoamericana medida con rigor cuantitativo. La Tabla 3 caracteriza el conjunto.

Tabla 3

Caracterización general de los diez estudios incluidos

Autor y año	Tipo de estudio	Contexto	Eje temático
OCDE (2024)	Directriz normativa	59 jurisdicciones	Estándar integral de gobernanza estatal
Ciolomic et al. (2024)	Análisis bibliométrico	409 publicaciones WoS	Trayectoria del campo GC-empresas estatales
Wright et al. (2021)	Revisión analítica	Muestra amplia de países	Variedades del capitalismo de Estado

Nahar et al. (2022)	Empírico, regresión	Empresas cotizadas, Malasia	Independencia, diversidad y tamaño del directorio
Liu et al. (2024)	Empírico, datos de panel	Empresas públicas cotizadas, China	Gobernanza de accionistas no estatales
Lin y Guan (2024)	Empírico, regresión	Empresas estatales cotizadas, China	Poder del CEO, independencia y desempeño ESG
Tanwer y Garg (2024)	Empírico, datos de panel	36 empresas estatales, India	Variables de directorio y desempeño
Rincón-Soto et al. (2023)	Empírico, índice	70 empresas, 4 países de LatAm	Divulgación financiera en internet
Mera García et al. (2023)	Mixto, encuestas	Empresas públicas de Manabí, Ecuador	Gobernanza y transparencia administrativa
Olaguivel et al. (2022)	Empírico, descriptivo	Gobierno subnacional, Perú	Gestión pública y corrupción

Mecanismos de gobierno corporativo transferibles

El análisis temático permitió agrupar los mecanismos en cuatro grandes familias, ordenadas de mayor a menor presencia en la literatura. La primera y más estudiada es la estructura y la independencia del directorio. La segunda, la incorporación de actores no estatales en la propiedad y la dirección. La tercera, los mecanismos de control interno y auditoría. La cuarta, la divulgación de información financiera y no financiera. La Tabla 4 sistematiza cada familia con su evidencia de respaldo y una lectura crítica de su transferibilidad.

Tabla 4

Mecanismos de gobierno corporativo de origen privado aplicados a empresas públicas

Mecanismo	Evidencia de respaldo	Lectura crítica de transferibilidad
Estructura e independencia del directorio	La composición del directorio incide en el desempeño en Malasia (Nahar et al., 2022); la designación de directores independientes es una de las pocas variables con efecto significativo en empresas estatales indias (Tanwer y Garg, 2024)	Transferible, pero con efecto condicional: en China la independencia no logra moderar el exceso de poder del CEO por "parálisis regulatoria" (Lin y Guan, 2024). La forma no basta si el directorio carece de autonomía real
Incorporación de actores no estatales	La gobernanza de accionistas no estatales impulsa la innovación tecnológica de las empresas públicas chinas, con efecto reforzado por los incentivos ejecutivos (Liu et al., 2024)	Altamente transferible en esquemas de propiedad mixta; requiere marcos que protejan a los accionistas minoritarios y alineen incentivos

Control interno y auditoría	La debilidad de los controles internos se asocia con corrupción y deterioro del desempeño en el gobierno subnacional peruano (Olaguivel et al., 2022); solo la mitad de las jurisdicciones exige auditoría externa a todas sus empresas públicas (OCDE, 2024b)	Transferible y prioritario en contextos institucionales débiles; suele ser el primer mecanismo que conviene fortalecer antes que estructuras más complejas
Divulgación de información	La divulgación financiera en internet de empresas de servicios públicos latinoamericanas responde a determinantes institucionales y de mercado (Rincón-Soto et al., 2023); su ausencia aleja a la empresa de la ciudadanía (Mera García et al., 2023)	Transferible, pero insuficiente por sí sola: divulgar no equivale a rendir cuentas si no existen canales de participación y control ciudadano

La lectura conjunta de la Tabla 4 deja una enseñanza que conviene subrayar. Los cuatro mecanismos no se sitúan en el mismo plano ni exigen las mismas condiciones para funcionar. El control interno y la auditoría operan como cimiento: sin ellos, cualquier estructura superior carece de base, y su fortalecimiento suele ser viable incluso en entornos institucionales frágiles. La divulgación de información constituye el segundo peldaño, necesario pero insuficiente, porque informar sin que exista quien fiscalice produce transparencia decorativa. La incorporación de actores no estatales representa un salto cualitativo que introduce contrapesos reales a la propiedad estatal, aunque depende de marcos que protejan a los minoritarios. Y la independencia del directorio, el mecanismo más citado y a la vez el más frágil, solo rinde cuando se acompaña de autonomía efectiva, como se verá en el análisis del objetivo siguiente. Esta gradación, del cimiento a la cúspide, ofrece una hoja de ruta más útil que la simple enumeración de buenas prácticas.

Efectos y condiciones contextuales

La segunda lectura de la matriz se concentró en los efectos de esos mecanismos y en los factores que los potencian o los neutralizan. El hallazgo transversal es que ningún mecanismo funciona en el vacío: su efecto aparece, desaparece o cambia de signo según el contexto institucional. La Tabla 5 organiza la evidencia distinguiendo el efecto reportado y la condición contextual que lo modula.

Tabla 5

Efectos de los mecanismos y condiciones contextuales que los moderan

Autor y año	Método	Efecto reportado	Condición contextual
Nahar et al. (2022)	Regresión	La composición del directorio mejora el desempeño	Empresas cotizadas con mercado de capitales desarrollado

Liu et al. (2024)	Datos de panel	La participación no estatal impulsa la innovación	El efecto se refuerza con incentivos de compensación ejecutiva
Lin y Guan (2024)	Regresión	El exceso de poder del CEO deteriora el desempeño sostenible	La independencia del directorio no lo modera por "parálisis regulatoria"; la atención mediática sí ayuda
Tanwer y Garg (2024)	Datos de panel	La mayoría de variables de GC no afecta el desempeño de empresas estatales	Solo los directores independientes y la asistencia al directorio muestran efecto; contraste con empresas no estatales
Rincón-Soto et al. (2023)	Índice de divulgación	La transparencia informativa es heterogénea entre países	Factores institucionales y de mercado explican los niveles alcanzados
Mera García et al. (2023)	Mixto	Muy bajo nivel de gobernanza y transparencia	Ausencia de vinculación con actores sociales; exige protocolos de comunicación
Olaguivel et al. (2022)	Descriptivo	La corrupción deteriora el desempeño institucional	Controles internos débiles como factor habilitante

El contraste entre las filas de la Tabla 5 revela el núcleo del hallazgo. Dos estudios sobre el mismo mecanismo, la independencia del directorio, arrojan resultados opuestos según el contexto: mientras en Malasia la composición del directorio mejora el desempeño (Nahar et al., 2022), en India la mayoría de las variables de gobernanza no muestra efecto sobre las empresas estatales (Tanwer y Garg, 2024) y en China la independencia no consigue moderar el exceso de poder del CEO (Lin y Guan, 2024). No se trata de resultados que se contradigan por error metodológico, sino de la manifestación empírica de un principio: el mismo mecanismo produce efectos distintos en entramados institucionales distintos. Esa es la razón por la cual la pregunta de investigación se formuló en términos condicionales y no en términos absolutos.

Discusiones

El primer principio es que el gobierno corporativo privado sí contiene elementos transferibles a las empresas públicas. La estructura del directorio (Nahar et al., 2022; Tanwer y Garg, 2024), la entrada de actores no estatales (Liu et al., 2024) y la divulgación de información (Rincón-Soto et al., 2023) muestran asociaciones positivas con el desempeño, la innovación y la transparencia. Este patrón concuerda con el estándar internacional, que promueve directorios profesionales y transparencia reforzada como vía para maximizar el valor de largo plazo hacia la sociedad (OCDE, 2024a). El segundo principio, más sutil, es que la transferibilidad no equivale a automatismo: el mismo mecanismo rinde distinto según dónde se aplique, algo que la teoría de las variedades del

capitalismo de Estado ya anticipaba (Wright et al., 2021).

Las excepciones son tan instructivas como la regla. El caso más elocuente proviene de India, donde Tanwer y Garg (2024) encontraron que la mayoría de las variables de gobierno corporativo no afecta significativamente el desempeño de las empresas estatales, a diferencia de lo que ocurre con las privadas. El caso chino agrega otra advertencia: Lin y Guan (2024) mostraron que la independencia del directorio no logra moderar el exceso de poder del CEO por efecto de una "parálisis regulatoria" que vacía de contenido la supervisión formal. Ambos hallazgos ilustran la brecha entre isomorfismo formal y funcional que anticipaba DiMaggio y Powell (1983): se puede tener un directorio nominalmente independiente que no supervisa nada. El caso ecuatoriano cierra el argumento desde la práctica: Haro-Sarango (2021) detecta deficiencias estructurales en el marco normativo y Mera García et al. (2023) constatan que la gobernanza apenas se aplica en las empresas públicas de Manabí. Queda sin resolver una cuestión de fondo: cuál es el umbral óptimo de independencia del directorio en empresas públicas, dado que la evidencia disponible proviene sobre todo de empresas cotizadas asiáticas y ofrece resultados contradictorios.

Los hallazgos dialogan con dos cuerpos de literatura. Por un lado, con el análisis bibliométrico de Ciolomic et al. (2024), que ya describía un campo en expansión, pero fragmentado, sin consenso sobre qué prácticas funcionan; esta revisión confirma esa fragmentación y aporta una explicación: la efectividad de los mecanismos es contexto-dependiente, de modo que la ausencia de consenso no refleja inmadurez del campo sino la naturaleza condicional del fenómeno. Por otro lado, la relación entre marcos institucionales y transparencia informativa (Rincón-Soto et al., 2023) concuerda con la evidencia sobre gestión pública subnacional, donde la debilidad de los controles se asocia con corrupción (Olaguivel et al., 2022). La convergencia entre estudios empíricos asiáticos, evidencia latinoamericana y estándares internacionales otorga solidez a la conclusión pese a la heterogeneidad metodológica.

En el plano teórico, la evidencia sugiere abandonar la pregunta binaria de si el gobierno corporativo privado "sirve" o "no sirve" para las empresas públicas, y sustituirla por una pregunta condicional: bajo qué configuración institucional cada mecanismo produce el efecto deseado. La transferencia debe entenderse como adaptación, no como imitación. En contextos institucionales sólidos pueden adoptarse niveles altos de independencia del directorio, comités especializados y divulgación integral. En contextos intermedios convienen modelos híbridos que combinen rigor técnico privado con representación estatal alineada a la política pública. En contextos débiles resulta preferible un fortalecimiento incremental que empiece por los controles internos y la auditoría, antes de expandirse hacia estructuras más complejas cuya sofisticación formal solo produciría isomorfismo vacío.

Para la práctica, tres implicaciones se desprenden con claridad. Primera, los formuladores de política deben calibrar las reformas según la solidez institucional de su país en lugar de importar códigos completos. Segunda, la transparencia debe acompañarse de canales reales de participación y control ciudadano, porque divulgar información no equivale a rendir cuentas si nadie fiscaliza (Mera García et al., 2023). Tercera, conviene establecer incentivos que alineen a los gestores con los

objetivos de valor público y mecanismos complementarios de supervisión cuando la supervisión formal del directorio resulte insuficiente.

Este estudio tiene límites que conviene declarar con franqueza. La muestra de diez investigaciones es reducida y metodológicamente heterogénea; la evidencia empírica robusta se concentra en Asia, mientras que la latinoamericana es todavía mayoritariamente descriptiva; predominan los diseños observacionales, que no permiten establecer causalidad definitiva; y el horizonte temporal, aunque reciente, coincide con un periodo de reforma acelerada de los estándares internacionales que puede modificar el panorama a corto plazo. Estas limitaciones perfilan la agenda de investigación futura.

La evidencia sistematizada permite derivar orientaciones concretas para quienes dirigen o supervisan empresas públicas en la región, siempre bajo la premisa de que no existe una receta universal sino un conjunto de decisiones sensibles al contexto. A continuación, se plantean tres líneas de acción escalonadas según la madurez institucional de partida.

En contextos donde la gobernanza apenas se aplica, como el que documentan Mera García et al. (2023) para las empresas públicas de Manabí, la prioridad no debería ser importar un código completo de gobierno corporativo, sino asegurar que funcionen los mecanismos elementales de control interno y auditoría. El dato de la OCDE (2024b) según el cual solo la mitad de las jurisdicciones exige auditoría externa a todas sus empresas públicas indica que este cimiento dista de estar consolidado incluso a escala global. Fortalecer la auditoría, profesionalizar las áreas de control y blindarlas frente a la injerencia política constituye el paso previo indispensable, y su omisión explica por qué la corrupción encuentra terreno fértil cuando los controles fallan (Olaguivel et al., 2022).

El segundo peldaño es la divulgación de información, pero entendida como un medio y no como un fin. La experiencia latinoamericana muestra que la transparencia informativa varía según el entorno institucional (Rincón-Soto et al., 2023) y que su sola existencia no acerca la empresa a la ciudadanía si no se abre a la participación de los actores sociales (Mera García et al., 2023). La recomendación práctica es acompañar toda política de divulgación con canales efectivos de rendición de cuentas: audiencias públicas, portales de datos abiertos con información comprensible y mecanismos de respuesta a la ciudadanía. Divulgar cifras que nadie fiscaliza equivale a un cumplimiento formal sin consecuencias sustantivas.

El tercer nivel, el más exigente, es la profesionalización de los directorios y la incorporación de contrapesos a la propiedad estatal. La evidencia advierte que designar directores nominalmente independientes no basta si carecen de autonomía real (Lin y Guan, 2024) o si el marco institucional no habilita su función supervisora (Tanwer y Garg, 2024). Por ello, la recomendación es doble: seleccionar directores por mérito técnico y no por afinidad política, y dotarlos de las condiciones que hagan efectiva su independencia, incluyendo mandatos que trasciendan el ciclo electoral. Cuando esas condiciones no estén dadas, mecanismos complementarios como la presión de la atención mediática pueden cumplir una función de supervisión externa (Lin y Guan, 2024), y los esquemas de propiedad mixta pueden aportar dinamismo, tal como evidencia el caso chino (Liu et al., 2024).

Conclusiones

El gobierno corporativo de origen privado contiene elementos que pueden mejorar el desempeño, la transparencia y la rendición de cuentas de las empresas públicas, pero su traslado solo funciona cuando se adapta al contexto institucional y no se limita a la adopción formal de estructuras. Esa es la tesis central que la evidencia revisada sostiene con consistencia.

Sobre el primer objetivo específico, la revisión identificó cuatro familias de mecanismos transferibles: la estructura y la independencia del directorio; la incorporación de accionistas o directores no estatales en esquemas de propiedad mixta; los mecanismos de control interno y auditoría; y la divulgación de información financiera y no financiera, en línea con las directrices internacionales revisadas en 2024. Estas cuatro familias constituyen el núcleo del repertorio disponible para reformar la gobernanza estatal.

Sobre el segundo objetivo, se determinó que los efectos de esos mecanismos son positivos pero condicionales. La independencia del directorio y la gobernanza no estatal se asocian con mejor desempeño e innovación, y la divulgación con mayor transparencia; sin embargo, su efectividad depende de la solidez institucional, hasta el punto de que en contextos con supervisión formal débil la independencia del directorio pierde efecto, como muestran los casos chino e indio, y en contextos como el ecuatoriano la gobernanza apenas llega a aplicarse. La distinción entre copiar la forma y reproducir la función resultó ser la clave interpretativa de todo el análisis.

Se recomienda que las empresas públicas latinoamericanas inicien sus reformas por el fortalecimiento de la función de propiedad estatal, la profesionalización de los directorios y los controles internos; que acompañen la transparencia con protocolos de comunicación y participación ciudadana; y que establezcan incentivos alineados con el valor público.

Referencias bibliográficas

- Ciolomic, I. A., Beleiu, I. N., y Nistor, R. L. (2024). A bibliometric analysis of state-owned enterprises' governance and performance: Trends and perspectives in the field. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 95(4), 1251-1275. <https://doi.org/10.1111/apce.12473>
- DiMaggio, P. J., y Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Haddaway, N. R., Page, M. J., Pritchard, C. C., y McGuinness, L. A. (2022). PRISMA2020: An R package and Shiny app for producing PRISMA 2020-compliant flow diagrams. *Campbell Systematic Reviews*, 18(2), e1230. <https://doi.org/10.1002/cl2.1230>
- Haro-Sarango, A. (2021). Estructura de Gobierno Corporativo: un aplicativo para la transparencia y mejora empresarial en Ecuador. *Revista Científica en Ciencias Sociales*, 3(2), 111-121. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/03.02.2021.111>
- Jensen, M. C., y Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

- Lin, O., y Guan, J. (2024). The impact of media attention, board independence on CEO power, and ESG in state-owned enterprises. *FinanceResearch Letters*, 62, 105180. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105180>
- Liu, Z., Li, L., y Zhang, Z. (2024). Non-state shareholder governance and technological innovations of state-owned enterprises: The moderating effect of executive compensation incentives. *Managerial and Decision Economics*, 45(6), 3886-3896. <https://doi.org/10.1002/mde.4227>
- Mera García, M. A., Cando Cedeño, L. F., Cedeño Hidalgo, A. L., y López Vera, J. R. (2023). Gobernanza y transparencia de las empresas públicas. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8306955>
- Nahar, S., Aziz, A., y Azani, A. (2022). The effect of board independence, gender diversity and board size on firm performance in Malaysia. *Journal of Social Economics Research*, 9(4), 179-192. <https://doi.org/10.18488/35.v9i4.3226>
- OCDE. (2024a). Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas 2024.OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/18a24f43-en>
- IOCDE. (2024b). Ownership and Governance of State-Owned Enterprises 2024. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/395c9956-en>
- Olaguivel, F. A., Choque, F., Calsin, E. M., y Arestegui, R. V. (2022). Análisis de la gestión pública y la corrupción en el gobierno subnacional Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 13593-13613. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4355
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología*, 74(9), 790-799. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>
- Rincón-Soto, C. A., Gómez-Villegas, M., y Rivera-Arrubla, Y. A. (2023). Transparencia en las empresas de servicios públicos listadas en Latinoamérica: divulgación financiera en internet. *Revista Escuelade Administración de Negocios*, (95). <https://doi.org/10.21158/01208160.n95.2023.3756>
- Tanwer, K., y Garg, M. C. (2024). Do corporate governance dynamics drive performance of state-owned and non-state-owned enterprises? An Indian perspective. *Asian Journal of Business Ethics*, 13, 1-30. <https://doi.org/10.1007/s13520-023-00185-2>
- Wright, M., Wood, G., Musacchio, A., Okhmatovskiy, I., Grosman, A., y Doh, J. P. (2021). State capitalism in international context: Varieties and variations. *Journal of World Business*, 56(2), 101160. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101160>