



---

**PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO PÚBLICO  
DEL PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE  
GOIÁS**

**PROGRAMA DE COMPLIANCE PÚBLICO DO  
PODER EXECUTIVO DO ESTADO DE GOIÁS**

**PUBLIC COMPLIANCE PROGRAM OF THE  
EXECUTIVE BRANCH OF THE STATE OF GOIÁS**

**MARCOS FERNANDO MACEDO RIBEIRO<sup>1</sup>  
THIAGO PEREIRA CAROCA<sup>2</sup>**

**RESUMEN**

Este artículo analiza las transformaciones en la Administración Pública, las prácticas de gobernanza y las políticas públicas de transparencia y eficiencia en el estado de Goiás. La elección de Goiás se justifica por su compromiso reciente con innovaciones en la gestión pública, que pueden servir como referencia para otras regiones de Brasil. El objetivo es examinar cómo las adaptaciones administrativas, impulsadas por demandas globales, afectan la eficacia del gobierno estatal en la prestación de servicios públicos. La investigación adoptó una metodología cualitativa, basada en el análisis de documentos oficiales y datos secundarios del Programa Nacional de Transparencia Pública (PNTP). Los resultados indican que las prácticas de gobernanza en Goiás promueven un gobierno más abierto y responsable, aunque enfrentan desafíos relacionados con la resistencia al cambio y las limitaciones de recursos. La experiencia de Goiás sugiere que la combinación de tecnología, gestión eficiente y participación cívica puede mejorar sustancialmente la calidad de los servicios públicos,

**Cómo citar este artículo:**

RIBEIRO, Marcos  
Fernando Macedo;  
CAROCA, Thiago  
Pereira;  
Programa de *compliance*  
público do Poder  
Executivo do Estado de  
Goiás.  
**Revista de Direito  
Socioambiental -  
REDIS,**  
Goiás – GO, Brasil,  
v. 03, n. 01, jan./jul.  
2025, p. 12-28.

Fecha de presentación:  
18/06/2024

Fecha de aprobación:  
24/09/2024

---

<sup>1</sup> Especialización en MBA Ejecutivo Empresarial en Gestión Bancaria por la Escola Superior Aberta do Brasil (2011), especialización en Contabilidad Pública por la Universidad Gama Filho (2009), licenciatura en Geografía por la Universidad Estatal de Goiás (1999) y licenciatura en Gestión Ejecutiva de Servicios Jurídicos y Notariales por UNINTER (2020). Cursa actualmente la carrera de Derecho en la Facultad Católica de Anápolis – FCA. Correo electrónico de contacto: [mfmacedobbbb@gmail.com](mailto:mfmacedobbbb@gmail.com). CV: <http://lattes.cnpq.br/9784113306494812>.

<sup>2</sup> Magíster en Ciencias Sociales y Humanidades por el Programa de Posgrado en Territorios y Expresiones Culturales en el Cerrado (TECCER) de la Universidad Estatal de Goiás (UEG). Posee posgrado en Derecho Civil y Derecho Procesal Civil por la Universidad UniEVANGÉLICA de Anápolis. Es licenciado en Derecho por la Universidad UniEVANGÉLICA de Anápolis. También posee licenciatura en Biomedicina por la Facultad Anhanguera – UNIDERP. Actualmente ejerce la abogacía en la ciudad de Anápolis – GO. Correo electrónico de contacto: [thiagocaroca@hotmail.com](mailto:thiagocaroca@hotmail.com). CV: <http://lattes.cnpq.br/2985224481722817>. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8319-2326>.



---

destacando la importancia de prácticas de gobernanza adaptativas y transparentes para el desarrollo sostenible y una sociedad más justa.

**Palabras clave:** Administración Pública. Prácticas de Gobernanza. Implementación de Políticas.

## RESUMO

Este artigo investiga as transformações na Administração Pública, as práticas de governança e as políticas públicas de transparência e eficiência no Estado de Goiás. A escolha de Goiás se justifica por seu recente compromisso com inovações em gestão pública, que podem servir de referência para outras regiões do Brasil. O objetivo é examinar como as adaptações administrativas, induzidas por demandas globais, impactam a eficácia do governo estadual na prestação de serviços públicos. A pesquisa adotou uma metodologia qualitativa, baseada na análise de documentos oficiais e dados secundários do Programa Nacional de Transparência Pública (PNTP). Os resultados indicam que as práticas de governança em Goiás promovem um governo mais aberto e responsável, embora enfrentem desafios relacionados à resistência a mudanças e limitações de recursos. A experiência de Goiás sugere que a combinação de tecnologia, gestão eficiente e envolvimento cívico pode melhorar substancialmente a qualidade dos serviços públicos, destacando a importância de práticas de governança adaptativas e transparentes para o desenvolvimento sustentável e uma sociedade mais justa.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Práticas de Governança. Implementação de Políticas.

## ABSTRACT

This article delves into the transformations in Public Administration, governance practices, and public policies centered on transparency and efficiency in the state of Goiás. Goiás was selected due to its recent commitment to innovations in public management, which may serve as a model for other Brazilian regions. The primary aim is to assess how administrative reforms, prompted by global demands, impact the state government's ability to deliver public services effectively. The research adopts a qualitative methodology, based on the analysis of official documents and secondary data from the National Program for Public Transparency (PNTP). The findings indicate that governance practices in Goiás foster a more transparent and accountable government. However, they face significant challenges, including resistance to change and resource constraints. The Goiás experience demonstrates that the integration of technology, efficient management, and civic engagement can substantially enhance the quality of public services. This highlights the crucial role of adaptive and transparent governance in advancing sustainable development and promoting a more equitable society.

**Keywords:** Public Administration. Governance Practices. Policy Implementation.

## INTRODUCCIÓN

Vivimos en un contexto de rápidas transformaciones tecnológicas, económicas y sociales que afectan directamente a la administración pública, exigiendo que los gobiernos adapten sus prácticas para promover una gestión más transparente y eficiente. El estado de Goiás se ha destacado en este escenario por sus recientes iniciativas de gobernanza pública, orientadas a modernizar la administración y mejorar la prestación de servicios a la población. Entre estas iniciativas, sobresale el Programa de Cumplimiento Público (PCP), instituido por el Decreto nº 9.406 de 2019, cuyo enfoque principal es promover la transparencia, la rendición de cuentas y la gestión de riesgos en el ámbito de la administración pública estatal.

Este artículo tiene como objetivo general analizar las prácticas de gobernanza adoptadas por el estado de Goiás, con especial énfasis en el PCP y otras políticas orientadas a la mejora de la gestión pública. La relevancia de este estudio radica en el análisis de cómo dichas prácticas inciden en la administración pública en términos de transparencia, eficiencia y responsabilidad gubernamental, además de explorar los desafíos enfrentados en la implementación de estas políticas y los beneficios generados para la sociedad goiana. El estudio también busca debatir el papel de la tecnología y de la participación ciudadana como facilitadores de la modernización administrativa.

Los objetivos específicos de este estudio incluyen:

- Presentar los conceptos teóricos relacionados con la gobernanza pública y el cumplimiento (compliance) en el contexto de la administración pública moderna: Este objetivo tiene como propósito introducir y discutir los principales fundamentos teóricos que orientan la gobernanza pública, con énfasis en el concepto de cumplimiento en el sector público. Se abordarán las teorías y principios que sustentan estas prácticas, destacando la evolución histórica de la gobernanza pública y las innovaciones aportadas por el Programa de Cumplimiento Público (PCP) del estado de Goiás. La base teórica se sustentará en una revisión de la literatura existente, haciendo hincapié en las mejores prácticas de gobernanza y en los marcos normativos internacionales y nacionales que influyen en la gestión pública en Brasil.

- Analizar las normas y regulaciones aplicables a la gobernanza en el estado de Goiás, con énfasis en la implementación del Programa de Cumplimiento Público (PCP): Este objetivo busca examinar en detalle las principales normas y decretos que estructuran la gobernanza pública en el estado de Goiás, especialmente el Decreto nº 9.406 de 2019, que instituyó el Programa de Cumplimiento Público en el Poder Ejecutivo estatal. El análisis se centrará en las implicaciones de estas normativas para la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas en el ámbito de la administración pública de Goiás, evaluando de qué manera estas directrices legales contribuyen a la construcción de una gestión pública más ética, eficiente y transparente.

• Evaluar el impacto de las prácticas de gobernanza en el estado de Goiás a partir del análisis de los datos proporcionados por el Programa Nacional de Transparencia Pública (PNTP): Este objetivo se centra en la evaluación de los resultados obtenidos por el estado de Goiás en el marco del Programa Nacional de Transparencia Pública (PNTP), que monitorea el nivel de transparencia de los portales gubernamentales en todo Brasil. El análisis se realizará a partir de datos secundarios proporcionados por el PNTP, lo que permitirá una evaluación tanto cuantitativa como cualitativa de las prácticas de transparencia adoptadas por el estado. Se discutirá cómo la transparencia ha influido en la eficiencia administrativa y cuáles han sido los desafíos y beneficios observados en la implementación de las políticas de gobernanza en Goiás, destacando los principales indicadores de éxito y los aspectos que aún requieren mejoras.

Para alcanzar estos objetivos, se adoptará una metodología cualitativa, que incluirá el análisis de documentos oficiales y normativas pertinentes, complementada con una revisión de la literatura sobre gobernanza pública y administración moderna. Los datos secundarios utilizados, provenientes de fuentes públicas como el PNTP, serán analizados con base en criterios de eficacia administrativa, lo que permitirá una evaluación más amplia del impacto de las prácticas de gobernanza en Goiás. Además, se considerarán las percepciones de los gestores públicos sobre los avances logrados y las dificultades encontradas.

Este estudio es relevante para comprender las reformas administrativas que impactan directamente en la calidad de los servicios públicos en Goiás, aportando conocimientos valiosos para otras regiones de Brasil que buscan modernizar su administración pública y promover una gestión más eficiente y transparente. Goiás puede servir como un ejemplo para la implementación de prácticas de gobernanza adaptativas y sostenibles, alineadas con las demandas contemporáneas de un entorno globalizado.

## **1 LA NUEVA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LA GOBERNANZA**

Las rápidas transformaciones traídas por la globalización afectan profundamente a la sociedad en diversos aspectos, desde la economía hasta la cultura, pasando por la tecnología y el medio ambiente. En el ámbito económico, se observa el ascenso del capital intelectual como principal recurso, reemplazando al capital físico, lo que representa un cambio de paradigma en el impulso económico global. Al mismo tiempo, la revolución tecnológica facilita el intercambio de información a una escala sin precedentes, promoviendo una comunicación más ágil y amplia (Matias-Pereira, 2010).

Estos cambios impactan directamente el funcionamiento del Estado, del gobierno y de la sociedad, creando la necesidad de reformular los modelos de Estado y de gestión pública, de manera

que se puedan responder adecuadamente a las nuevas demandas y desafíos que emergen de este contexto globalizado.

Dentro de este escenario de transformación, la administración pública enfrenta el desafío de adaptarse para atender las crecientes expectativas de la sociedad sobre los servicios públicos de alta calidad, caracterizados por la transparencia y la integridad. La gobernanza en el sector público se convierte en un elemento crucial en este proceso, exigiendo una reformulación que incorpore buenas prácticas de gestión centradas en la ética y la transparencia. Los principios de buena gobernanza, como la responsabilidad, la legalidad y la conducta ética, son fundamentales para orientar la actuación tanto del sector público como del privado, evidenciando la interdependencia entre ética y eficiencia en la gestión pública (Matias-Pereira, 2010).

Las barreras para alcanzar la transparencia deseada en la administración pública son significativas, y van desde la falta de recursos y habilidades específicas hasta resistencias culturales y tecnológicas. Matias-Pereira (2010) destaca la importancia de redefinir el papel del Estado, subrayando la necesidad de una administración eficiente y, al mismo tiempo, capaz de promover la equidad, el desarrollo humano y la lucha contra la pobreza. Este equilibrio entre eficiencia económica y justicia social refleja uno de los principales desafíos de la gobernanza pública moderna, exigiendo un esfuerzo continuo de reforma y adaptación de los modelos de gestión pública a las nuevas realidades impuestas por la globalización y las exigencias de una ciudadanía más activa y consciente.

En respuesta a estos desafíos, la adopción de nuevas prácticas de gestión inspiradas en el sector privado comienza a replicarse en el sector público, marcando un movimiento hacia la gobernanza colaborativa y transparente. La Nueva Administración Pública surge como respuesta a estas demandas, proponiendo un modelo de gestión que enfatiza la eficiencia, la eficacia y la capacidad de respuesta a las necesidades de la población.

Matias-Pereira (2010) argumenta que este nuevo enfoque en la administración pública, orientado a una mejor prestación de servicios, debe ir acompañado de un compromiso con la transparencia, la ética y la inclusión social. En este sentido, la gobernanza en el sector público asume un papel vital en la redefinición del Estado contemporáneo, buscando conciliar las demandas de eficiencia con los imperativos de equidad y justicia social, esenciales para el desarrollo sostenible y la promoción del bienestar de la población.

## 1.1 La Gobernanza Pública y la Ética Actual

En el contexto corporativo actual, la interconexión entre la gobernanza corporativa y los programas de *cumplimiento* es innegable y esencial para una gestión eficiente de las empresas. Bittar *et al.* (2021, p. 17) destacan que la implementación y el mantenimiento de programas robustos de

*cumplimiento* no se limitan a medidas operativas. Se trata de decisiones estratégicas que influyen directamente en la conducción y las directrices de gestión de las corporaciones. Esta integración pone de manifiesto la necesidad de comprender tanto los conceptos fundamentales como los eventos históricos clave que influyen en las dinámicas corporativas y sus interacciones con diversas partes interesadas.

En este contexto, es fundamental entender que la gobernanza corporativa va más allá de un conjunto de prácticas o estructuras. Su esencia radica en cómo se gestionan las relaciones entre los diferentes actores, dentro y fuera de la organización, asegurando derechos, definiendo estructuras de poder y estableciendo normativas claras. Esta comprensión es crucial para garantizar la autonomía funcional de los programas de *cumplimiento*, así como para identificar y mitigar los riesgos relacionados con estas actividades (Pironti y Ziliotto, 2021).

Es importante aclarar que el amplio ámbito de la gobernanza corporativa no puede ser abordado completamente en un solo artículo. No obstante, al ofrecer una visión panorámica y simplificar algunos de sus principales conceptos, se busca proporcionar un punto de partida para discusiones más profundas, especialmente en lo que respecta a la integración de los programas de *cumplimiento*. Este enfoque facilita la comprensión del tema y resalta su importancia estratégica para la sostenibilidad e integridad de las corporaciones a largo plazo.

La relación simbiótica entre la gobernanza corporativa y los programas de *cumplimiento* es un pilar central en la construcción de empresas sólidas, éticas y socialmente responsables. Como se señala en Bittar *et al.* (2021, p. 17), la eficacia de esta integración es crucial para la toma de decisiones estratégicas, impactando positivamente no solo en el ambiente interno de la organización, sino también en su imagen y en su relación con el mercado y la sociedad en general.

## 1.2 El Concepto de *Cumplimiento*

Actualmente, vivimos en una era marcada por intensas reflexiones globales sobre la necesidad de transparencia e integridad en las acciones de las entidades públicas y privadas. Este escenario, según Bittar *et al.* (2021, p. 52), está impulsado por los frecuentes escándalos de corrupción, que generan profundos impactos económicos y sociales. Ante esta realidad, se vuelve urgente minimizar los incentivos a la corrupción inherentes a los sistemas políticos y económicos, destacándose el creciente papel del *compliance* como un elemento esencial en la rutina de las empresas brasileñas.

Históricamente, la noción de *compliance* surgió en los Estados Unidos, adquiriendo contornos legales específicos a partir de las décadas de 1950 y 1960. Instrumentos legislativos, como la Ley Patriótica de EE. UU. de 2001, reforzaron la necesidad de políticas internas robustas de control

y monitoreo, especialmente en la lucha contra el lavado de dinero (Ley Patriótica – EE. UU., 2001). La esencia del *compliance*, sin embargo, va más allá de la simple adhesión a las regulaciones. Como explican Renato de Mello Silveira y Eduardo Saad, el *compliance* tiene como objetivo la prevención de riesgos y la promoción de una conducta ética y sostenible dentro de las corporaciones (Bittar *et al.*, 2021, p. 52).

Un programa de *compliance* eficaz no se limita a la creación de códigos de conducta ni a la realización de capacitaciones. Implica una serie de procedimientos diversificados, como la implementación de controles internos, canales de denuncia y procesos de auditoría. Este sistema debe ser incorporado a la cultura de la empresa, reflejando una práctica continua que permea todas las actividades empresariales.

De este modo, es imperativo reconocer que la efectividad de un programa de *compliance* reside en su capacidad de ser más que una simple formalidad. La falta de acciones concretas que alineen el discurso con la práctica puede resultar en riesgos reputacionales y legales aún más graves. Como destacan Bittar *et al.* (2021, p. 52), el *compliance* es un sistema complejo que se entrelaza con la estrategia empresarial, exigiendo un compromiso genuino y continuo para garantizar su efectividad y contribuir a un entorno corporativo íntegro y confiable.

## 2 GOBERNANZA PÚBLICA Y EL ESTADO DE GOIÁS

De acuerdo con el Decreto n° 9.203, de 22 de noviembre de 2017, la gobernanza pública se define como el conjunto de acciones y procesos realizados por las instituciones del sector público, con el propósito de formular y aplicar políticas públicas. Su principal objetivo es garantizar que los resultados esperados se alcancen de manera eficaz, entregando valor a la sociedad de forma transparente y con integridad. El mencionado marco normativo refuerza esta perspectiva al afirmar que la gobernanza pública abarca todas las actividades de una institución pública destinadas a asegurar que sus acciones estén alineadas con los intereses de la sociedad (Brasil, 2017). Matias-Pereira (2010, p. 109) agrega que el concepto de gobernanza está inspirado en la idea de buena gobernanza, destacando la capacidad del Estado para implementar políticas públicas de manera consistente.

Santos (2021) amplía esta definición al afirmar que la gobernanza pública no se limita a la evaluación de los resultados de las políticas, sino también al modo en que el gobierno ejerce su poder. La gobernanza implica el uso de la autoridad y la gestión de los recursos económicos y sociales del país para promover el desarrollo, además de la capacidad de los gobiernos para planificar, formular políticas y desempeñar sus funciones.

Los principios de la gobernanza pública incluyen la capacidad de respuesta, integridad, confiabilidad, rendición de cuentas, transparencia y responsabilidad en el uso de los recursos públicos (Brasil, 2017). De esta forma, la gobernanza pública asegura que la actuación de las entidades gubernamentales sea legítima ante los ojos de la sociedad, promoviendo el cumplimiento de las normas sociales y priorizando el interés público.

El Estado de Goiás está ubicado en la región Centro-Oeste de Brasil y tiene una población de 7,2 millones de habitantes. Su economía es diversa, destacándose en el sector industrial las producciones de azúcar y alcohol, así como la automotriz. En la agricultura, Goiás figura entre los mayores productores nacionales de soja, sorgo, maíz, frijol, caña de azúcar y algodón. La ganadería también es relevante, con un rebaño bovino de 24,4 millones de cabezas. El índice de desarrollo humano (IDH) del estado es el octavo en el ranking nacional, con 0,735, según datos del IBGE. En 2023, el Producto Interno Bruto (PIB) de Goiás alcanzó los 336,7 mil millones (Goiás – Secretaría de Estado de la Economía, 2023).

Así, en conformidad con los principios de la gobernanza pública, previstos en el Decreto Presidencial n° 9.203, de 22 de noviembre de 2017, el gobierno de Goiás instituyó, a través de un decreto propio (Decreto n° 9.406/2019), su programa de *compliance*. Este programa incluye herramientas de estrategia, liderazgo y control, con el objetivo de monitorear, evaluar y dirigir la gestión, resultando en la conducción de políticas públicas eficaces y en la mejora de la prestación de servicios a la sociedad.

## 2.1 Programa de *Cumplimiento* Público – PCP del Poder Ejecutivo del Estado de Goiás

Instituido por el Decreto n° 9.406, el 18 de febrero de 2019, el Programa de *Cumplimiento* Público (PCP) del Poder Ejecutivo del Estado de Goiás consiste en una serie de acciones y estructuras diseñadas para asegurar que las actividades administrativas estén alineadas con principios éticos y legales. Además, el programa tiene como objetivo garantizar la eficacia de las políticas públicas y la satisfacción de la población, promoviendo valores como ética, transparencia, responsabilidad y una adecuada gestión de los riesgos.

Para la implementación efectiva del PCP, el Estado de Goiás se basó en prácticas internacionalmente reconocidas, adoptando estándares, tal como se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla 1 – Normas adoptadas

Modelo	Instrumento
ISO 31000:2018	Gestión de Riesgos
ISO 37001:2017	Gestión Antisoborno
ISO 19600	Sistema de Gestión de Cumplimiento (Compliance)



<b>ISO 19011:2011</b>	Directrices para Auditoría de Sistemas de Gestión
<b>Controle Interno</b>	Estructura Integrada – 2013 del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO)
<b>COSO ERM 2017 (Enterprise Risk Management)</b>	<i>Integrating with Strategy and Performance</i>

Fonte: Decreto nº 9.406/2019 – Casa Civil – Goiás.

El Programa de Cumplimiento Público del Poder Ejecutivo de Goiás se estructuró en cuatro pilares principales: la definición de reglas y conductas éticas, la promoción de la transparencia, la rendición de cuentas por los actos de gestión y la gestión eficaz de los riesgos.

La implementación del programa fue formalizada mediante el Acta de Compromiso, firmada el 21 de marzo de 2019, por los representantes de la Contraloría General del Estado, de la Procuraduría General del Estado y de los Órganos de la Administración Directa e Indirecta del Poder Ejecutivo de Goiás. Este documento oficializa la implantación del PCP en el ámbito del Poder Ejecutivo estatal.

El compromiso implica la adopción de prácticas que aseguren la adherencia a los principios éticos y legales establecidos en los cuatro pilares mencionados. Además, prevé la creación del Comité Sectorial de Cumplimiento Público, órgano consultivo y permanente, responsable de supervisar la aplicación del programa bajo la orientación de la Contraloría General del Estado, utilizando las normativas y prácticas de gestión definidas en el decreto.

Como se observa, los cuatro fundamentos del PCP son: ética, transparencia, rendición de cuentas y gestión de riesgos. A continuación, cada uno de estos elementos será analizado por separado.

### 2.1.1 Ética

Con el objetivo de cultivar una atmósfera de integridad en las instituciones, la creación de directrices claras sobre las expectativas respecto a la conducta de los agentes públicos surge como una etapa esencial en cualquier programa de integridad (Brasil, 2017, p. 45). Es fundamental que exista una comunicación constante y clara de los valores y principios que deben guiar el comportamiento de los servidores, especialmente en áreas y procesos considerados de alto riesgo para la organización. Para ello, se recomienda la elaboración y divulgación de manuales, códigos de conducta y otras directrices orientadas a la honestidad, detallando los comportamientos esperados y las prácticas que deben evitarse, con el fin de prevenir fallas de integridad.

De acuerdo con el Decreto nº 1.171/1994, es obligatoria la formación de una Comisión de Ética en todos los órganos y entidades del sector público federal, cuya función es orientar y aconsejar

a los funcionarios públicos sobre la ética profesional. La creación o reestructuración de una Comisión de Ética ya existente representa un paso importante para consolidar los principios éticos y de conducta dentro de una organización pública.

Entre las prácticas recomendadas, destaca la elaboración de un Código de Ética que explique de manera clara los comportamientos aceptables y no aceptables para todos los miembros de la organización, desde la alta gestión hasta los pasantes y colaboradores subcontractados. Además, la implementación de una Comisión de Ética bien estructurada y con los recursos suficientes es esencial para garantizar y promover la adhesión a los estándares éticos y de conducta establecidos.

### **2.1.2 Transparencia**

La transparencia en la gestión pública es reconocida como uno de los pilares fundamentales para el buen funcionamiento de la administración. Este principio sostiene que la información generada en el ámbito gubernamental pertenece a la sociedad y, por lo tanto, debe ser accesible a todos. Sin embargo, la transparencia va más allá de la simple disponibilidad de datos; es crucial que la información se presente de manera clara y comprensible para el ciudadano.

La relevancia de la transparencia se evidencia en la medida en que posibilita un control social efectivo, permitiendo que los ciudadanos fiscalicen las acciones gubernamentales. Esto, a su vez, contribuye a reforzar la integridad y mejorar la eficiencia de los mecanismos de transparencia (Matias-Pereira, 2010, p. 189).

### **2.1.3 Responsabilización**

Los principios de la gobernanza corporativa exigen que todos los participantes identifiquen y declaren de manera clara sus responsabilidades y relaciones. Es necesario considerar quién es responsable, a quién está destinada esa responsabilidad y en qué momento. También es fundamental reconocer las relaciones existentes entre las partes interesadas y aquellos que les confían la gestión de recursos y la entrega de resultados.

La gobernanza corporativa exige, además, una comprensión clara de los roles y responsabilidades de las partes interesadas dentro del marco de gobernanza. Los órganos de gobernanza organizacional son componentes esenciales para garantizar una responsabilización saludable. El incumplimiento de estos requisitos impide que la organización logre sus objetivos (Matias-Pereira, 2010).

### **2.1.4 Gestión de riesgos**

En las últimas dos décadas, la administración pública mundial ha experimentado cambios significativos, convirtiendo la calidad de la gestión en un elemento crucial para la mejora del sector público. Las características específicas de las actividades públicas, que buscan generar valores y resultados esenciales para la población, requieren una capacitación especializada para los gestores públicos. Esta capacitación no solo implica contenidos y metodologías adaptados a las particularidades del sector, sino también la coordinación entre diferentes niveles administrativos e instituciones de formación en políticas públicas.

Una de las principales preocupaciones en la gestión de riesgos en el sector público es la obligación de preservar el bien público, gestionando los riesgos con un enfoque centrado en el interés de la sociedad. Estimar riesgos y evaluar alternativas técnicamente viables y socialmente aceptables son desafíos fundamentales para los responsables de formular políticas públicas. Estos profesionales deben estar preparados para tomar decisiones informadas y responsables (Ávila, 2014, p. 181).

Para innovar en la administración pública, es esencial gestionar los riesgos asociados con la innovación. Existen diversas aproximaciones para el aprendizaje en la gestión de riesgos, como el aprendizaje basado en experiencias pasadas, la experimentación activa y la comprensión de cómo los modelos mentales influyen en la percepción de riesgos. Estrategias como estudios de caso, gestión adaptativa y desarrollo de escenarios son fundamentales para capacitar a los gestores con las habilidades necesarias (Ávila, 2014, p. 181).

Además, la gestión de riesgos busca minimizar los costos relacionados con actividades inciertas y maximizar los beneficios sociales y económicos. Esta práctica desempeña un papel crucial en varias funciones gubernamentales, como asistencia social, salud, educación y protección ambiental. La gestión eficaz de riesgos exige que los gestores públicos evalúen cuidadosamente los intereses contrapuestos para identificar soluciones ideales y políticamente viables. Estos gestores a menudo enfrentan decisiones morales difíciles al decidir sobre los riesgos que pueden ser impuestos a la sociedad.

### **3 ANÁLISIS DE DATOS**

La iniciativa, parte del Programa Nacional de Transparencia Pública (PNTP), es promovida por la Asociación de Miembros de los Tribunales de Cuentas de Brasil, el Tribunal de Cuentas de Mato Grosso (TCE-MT) y el Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU). También cuenta con el apoyo de otros Tribunales de Cuentas del país, del Instituto Rui Barbosa (IRB), del Consejo Nacional de Presidentes de los Tribunales de Cuentas (CNPTC), de la Asociación Brasileña de Tribunales de Cuentas de Municipios (Abracom) y del Consejo Nacional de Control Interno (Conaci). Esta

colaboración tiene como objetivo mapear el nivel de transparencia de los portales públicos brasileños, poniendo los datos a disposición de manera accesible a través de un portal único en Internet.

El programa tiene como objetivo mejorar la transparencia en la administración pública, previniendo prácticas irregulares y fortaleciendo la participación democrática. La estrategia involucra la verificación de la transparencia activa, asegurando la disponibilidad espontánea de datos en conformidad con las normativas de la Ley de Responsabilidad Fiscal (Ley Complementaria N° 101/2000) y de la Ley de Acceso a la Información (Ley N° 12.527/2011). Se espera que el fácil acceso a estos datos beneficie a los ciudadanos, medios de comunicación, académicos y órganos de fiscalización.

El mapeo tiene como objetivo ayudar a los poderes y órganos evaluados, así como a las instituciones de control, a adoptar las medidas necesarias para mejorar la disponibilidad y calidad de la información. La divulgación de los resultados y la premiación de los portales más transparentes son iniciativas destinadas a fomentar la mejora continua. El enfoque de la fiscalización son los portales de transparencia y los sitios de los Poderes Ejecutivo y Legislativo, en los niveles federal, estatal, distrital y municipal, además de los portales del Poder Judicial, Ministerios Públicos, Defensorías Públicas y Tribunales de Cuentas, correspondientes al año 2023. También se incluyen los portales de la Administración Indirecta federal (ATRICON, 2023).

El programa tiene como objetivo mejorar la transparencia en la administración pública, previniendo prácticas irregulares y fortaleciendo la participación democrática. La estrategia involucra verificar la transparencia activa, garantizando la disponibilidad espontánea de datos, conforme a las normativas de la Ley de Responsabilidad Fiscal y de la Ley de Acceso a la Información. Se espera que el fácil acceso a estos datos beneficie a los ciudadanos, los medios de comunicación, académicos y órganos de fiscalización.

El mapeo del nivel de transparencia en los portales de órganos públicos tiene como objetivo ayudar a los poderes y órganos evaluados, así como a las instituciones de control, a adoptar las medidas necesarias para mejorar la disponibilidad y calidad de la información (ATRICON, 2023).

La divulgación de los resultados y la premiación de los portales más transparentes son iniciativas que buscan incentivar la mejora continua. La fiscalización se concentra en los portales de transparencia y en los sitios de los Poderes Ejecutivo y Legislativo, en los ámbitos federal, estatal, distrital y municipal. Además, también se evalúan los portales del Poder Judicial, los Ministerios Públicos, las Defensorías Públicas y los Tribunales de Cuentas, correspondientes al año 2023, así como los portales de la Administración Indirecta federal (ATRICON, 2023).

La Matriz de Evaluación utilizada para calcular el índice de transparencia involucra 124 criterios. De estos, 70 son comunes a todos los Poderes y Órganos, mientras que los demás son

específicos para cada entidad, reflejando sus funciones particulares. Estos criterios se clasifican en tres categorías: esenciales, obligatorios y recomendados, con pesos de 2, 1.5 y 1, respectivamente, de acuerdo con su importancia y exigencia legal (ATRICON, 2023).

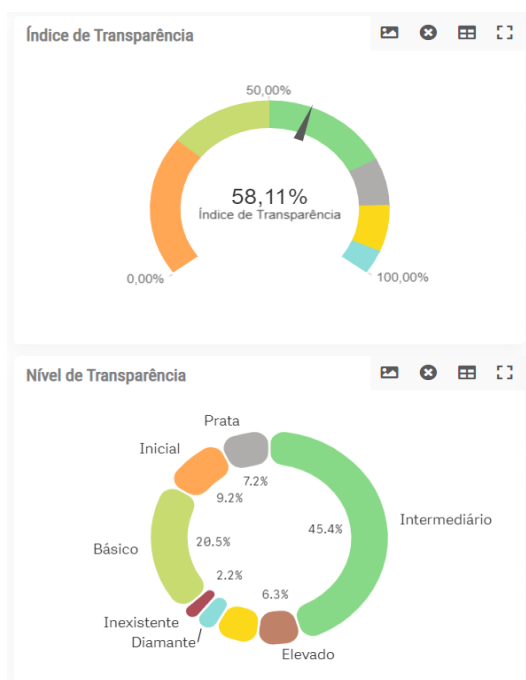
La puntuación total de un criterio se distribuye entre varios ítems de evaluación, como disponibilidad, actualidad, historial, grabación de informes y herramientas de búsqueda. Se asignan pesos proporcionales a cada uno de estos aspectos. Si algún ítem no es aplicable, su peso se redistribuye entre los demás. La puntuación final de un órgano se calcula considerando tanto el peso de los criterios individuales como el de los grupos de criterios, que se ajustan según su relevancia para el control externo y social y la dificultad de disponibilidad (ATRICON, 2023).

Como resultado, se pueden alcanzar los siguientes niveles de transparencia:

- I. Diamante: 100% dos critérios essenciais e nível de transparência entre 95% e 100%;
- II. Ouro: 100% dos critérios essenciais e nível de transparência entre 85% e 94%;
- III. Prata: 100% dos critérios essenciais e nível de transparência entre 75% e 84%;
- IV. Elevado: menos de 100% dos critérios essenciais e nível de transparência entre 75% e 100%;
- V. Intermediário: nível de transparência entre 50% e 74%;
- VI. Básico: nível de transparência entre 30% e 49%;
- VII. Inicial: nível de transparência entre 1% e 29%;
- VIII. Inexistente: nível de transparência de 0% (ABRICON, 2023, p. 19).

Según el Informe (2023), el promedio de transparencia, a partir de los criterios evaluados, es del 58,11%, considerando todos los estados.

Figura 1 – Promedio de transparencia



Fonte: Radar da Transparência Pública (2023)

El Estado de Goiás obtuvo un promedio de 69,26%, posicionándose por encima del promedio nacional y alcanzando el nivel intermedio. Sin embargo, el mayor destaque fue el Portal de Transparencia de Goiás, que alcanzó la clasificación Diamante, con un 95,22%, quedando solo detrás del Estado de Rondônia, como se puede observar en el cuadro siguiente:

Cuadro 1 – Índice de transparencia por estado

Nome Estado	Índice de Transparência
Rondônia	96,02%
Goiás	95,22%
Ceará	93,22%
Mato Grosso	91,97%
Amazonas	90,32%
Maranhão	87,60%
Santa Catarina	84,27%
Rio Grande do Sul	82,43%
Piauí	82,43%
Distrito Federal	81,84%
Pará	81,83%
Pernambuco	81,21%
Paraná	80,51%
Mato Grosso do Sul	79,04%
Espírito Santo	77,54%

Fonte: Radar da Transparência Pública (2023).

### 3.1 Análisis de los Resultados

Con el objetivo de promover una gestión más ética, responsable, transparente, eficiente y beneficiosa para los ciudadanos, el Gobierno de Goiás estableció el Programa de *Cumplimiento* Público (PCP) para el Poder Ejecutivo del estado. Este programa es obligatorio para todos los órganos de la administración directa e indirecta, según lo establecido por el Decreto nº 9.406/2019 (Goiás, 2019), que regula el artículo 21-A de la Ley nº 18.672/2014 – Ley Anticorrupción Estatal (Goiás, 2014).

Para facilitar y gestionar el PCP, se crearon los Comités Sectoriales de *Cumplimiento* en todas las entidades del Poder Ejecutivo. Estos comités tienen la responsabilidad de implementar,

monitorear y evaluar el proceso de gestión de riesgos, así como otros aspectos del programa, como ética, transparencia y responsabilidad. La implementación efectiva de estos comités es respaldada por las Secretarías Ejecutivas, Oficinas de *Cumplimiento* o sus equivalentes.

Estos órganos tienen la función de asistir a los comités en las decisiones estratégicas y actuar como intermediarios entre los comités y los responsables de los riesgos operativos en cada departamento. El término "Secretaría Ejecutiva" se utiliza para describir estos grupos de apoyo, aunque pueden ser llamados por diferentes nombres en diversos órganos.

Desde su creación, las Secretarías Ejecutivas se han vuelto fundamentales para la implementación del programa en los órganos. La actuación efectiva de estas Secretarías es crucial para el éxito de los Comités Sectoriales, desempeñando un papel central en el desarrollo eficiente del programa. En los cuatro años desde la institución del programa en Goiás, ha quedado claro que los órganos con Secretarías Ejecutivas activas obtienen los mejores resultados, según los criterios del ranking del PCP de Goiás, lo que demuestra la efectividad de los resultados alcanzados.

#### 4 CONCLUSIÓN

Los resultados presentados a lo largo de este estudio han permitido responder directamente a los objetivos establecidos en la introducción. El análisis de las prácticas de gobernanza pública en el Estado de Goiás, especialmente en el contexto del Programa de *Cumplimiento* Público (PCP), ha demostrado la relevancia de estas iniciativas para promover la transparencia y la eficiencia administrativa. Sin embargo, persisten desafíos como la resistencia al cambio y las limitaciones de recursos financieros y humanos, lo que afecta la implementación plena de estas políticas.

El análisis de los datos proporcionados por el Programa Nacional de Transparencia Pública (PNTP) revela que el Estado de Goiás obtuvo una puntuación del 69,26%, posicionándose por encima del promedio nacional, que fue del 58,11%. Estos resultados indican que las iniciativas de transparencia implementadas por el gobierno estatal, aunque prometedoras, aún necesitan ser mejoradas para alcanzar los niveles más altos de transparencia, como se observa en estados como Rondônia, que obtuvo un índice del 95,22%. Esta diferencia sugiere que la gobernanza en Goiás aún enfrenta barreras que dificultan la realización plena de políticas de transparencia.

Aunque el estudio ha demostrado avances significativos en el fortalecimiento de la gobernanza pública en Goiás, los datos analizados indican que aún existen desafíos considerables, especialmente en lo que respecta a la asignación de recursos y la resistencia a la implementación de nuevas prácticas de gestión. Según los índices de transparencia y eficiencia administrativa, la ejecución plena de las políticas de *cumplimiento* en el estado dependerá de un aumento en la capacitación de los servidores y una asignación más estratégica de los recursos financieros. Así,

superar estos desafíos se presenta como crucial para asegurar la sostenibilidad de las prácticas de gobernanza a largo plazo.

Con base en las evidencias presentadas, se recomienda que el Gobierno de Goiás intensifique la capacitación de los gestores públicos en prácticas de *cumplimiento* y gestión de riesgos, alineándose aún más con las normas internacionales ISO 31000 e ISO 37001. Además, se hace necesaria la asignación de recursos adicionales para la implementación de estas políticas, dado que las limitaciones presupuestarias se identificaron como uno de los principales obstáculos para su ejecución plena. Superar estos desafíos, combinado con la promoción de una cultura organizacional más abierta a la innovación, puede garantizar la continuidad y el fortalecimiento de las prácticas de gobernanza pública en el estado.

En resumen, aunque Goiás ha logrado avances significativos en el fortalecimiento de la gobernanza y el aumento de la transparencia, el impacto de estas acciones en la eficiencia de los servicios públicos aún requiere monitoreo y ajustes continuos. La experiencia de Goiás sugiere que la combinación de transparencia, gestión eficiente de riesgos y participación cívica puede promover mejoras sustanciales en la administración pública. Sin embargo, el éxito de esta combinación dependerá de la aplicación continua e integrada de estas políticas.

## REFERENCIAS

ASSI, Marcos. **Gestão de compliance e seus desafios**: como implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios. São Paulo: Saint Paul Editora, 2013.

Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (ATRICON). **Relatório do levantamento dos portais do PNTP**: ciclo 2023. Disponível em: <https://radardatransparencia.atricon.org.br/pdf/relatorio-nacional-2023.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2024.

ATRICON. **Radar da Transparência Pública**. 2023. Disponível em: <https://radardatransparencia.atricon.org.br/panel.html>. Acesso em: 24 abr. 2024.

ÁVILA, Marta Dulcélia Gurgel. **Gestão de riscos no setor público**. Revista Controle: doutrinas e artigos, v. 12, n. 2, p. 179-198, 2014.

BITTAR, Alan; CARVALHO, André Castro (Coord.). **Manual de Compliance**. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

BRASIL. Casa Civil. **Guia da política da governança pública**. Brasília: Casa Civil, 2018.

BRASIL. Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. **Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 jun. 1994.



COSTA, Gabriela Revoredo Pereira da. **Compliance, Lei Da Empresa Limpa E Lei Sapinli**: uma análise da aplicação do regime de obrigatoriedade de adoção de programas de integridade corporativa no Brasil. 2017. 113 f. TCC (Graduação) - Curso de Direito, UFRN, Natal, 2017.

Estados Unidos da América – Lei Patriótica, 2001. Disponível em:  
<<https://www.justice.gov/archive/ll/highlights.htm>>. Acesso em 24 Abr. 2024.

Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN). **Compliance**. Disponível em:  
<http://www.febraban.org.br/7rof7swg6qmyvwjcfwf7i0asdf9jyv/sitefebraban/funcoescompliance.pdf>  
. Acesso em: 24 abr. 2024.

GABAN, Eduardo Molan; DOMINGUES, Juliana Oliveira. **Direito antitruste**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

GOIÁS. Decreto nº 9.406, de 18 de fevereiro de 2019. **Institui o Programa de Compliance Público no Poder Executivo do Estado de Goiás e dá outras providências**. Diário Oficial do Estado de Goiás, Goiânia, 18 fev. 2019.

GOIÁS. **Programa de Compliance Público do Estado de Goiás**. Disponível em:  
<<https://www.goias.gov.br>> Acesso em: 24 maio 2024.

Governo do Estado de Goiás – Secretaria de Estado da Economia. Disponível em:  
<<https://www.goias.gov.br/economia-goias/>>. Acesso em: 21 maio 2024.

MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance no Brasil**: consolidação e perspectivas. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

PIRONTI, Rodrigo; ZILIOOTTO, Mirela Miró. **Compliance nas contratações públicas**. 2ª ed. Belo Horizonte: Fórum, 2021.

SANTOS, Murillo de Almeida. **A implementação do compliance na administração pública no governo do estado do Paraná**. 2021. Monografia (Bacharel em Direito) – Curso Direito – Centro Universitário Curitiba. Curitiba, 2021.

Esta versión fue originalmente presentada en portugués y traducida al español con el auxilio de Inteligencia Artificial.

Direitos autorais 2025 – Revista de Direito Socioambiental – ReDiS

Editor responsável: Thiago Henrique Costa Silva.



Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional.