

Informe

Empresas del Estado en la Argentina



Índice

Capítulo 1. Análisis financiero contable y de recursos humanos de las EE

Transferencias del Tesoro a EE.....	1
¿Cuánto le sale al Estado Nacional sostener el déficit de las EE?.....	2
Transferencias por sector de actividad.....	2
Transferencias totales.....	3
Empresas deficitarias y empresas sostenibles.....	4
Empresas de acuerdo a su Jurisdicción.....	6
Dotación de personal de las empresas del Estado	9

Capítulo 2. Las 5 empresas públicas mas deficitarias

Energía Argentina S.A.....	12
Ferrocarriles Argentinos S.E.....	16
Aerolíneas Argentinas S.A.....	19
Agua y Saneamientos Argentinos S.A.....	22
Correo Argentino S.A.....	25

Capítulo 3. Transparencia activa

Obligaciones que surgen de la Ley N° 27.275 de “Derecho de Acceso a la Información Pública”.....	28
Cómo medimos el cumplimiento de Transparencia Activa.....	29
Cuadro-semáforo: cumplimiento de Transparencia Activa.....	31

Capítulo 4. Modelos de gestión de las empresas públicas

Razones de existencia de las Empresas del Estado.....	34
Debilidades o falencias de las empresas públicas.....	35
Modelos de gestión de las empresas públicas.....	36
Ventajas de los modelos centralizados.....	38
El soborno transnacional en las empresas públicas.....	40

Capítulo 5. Buen Gobierno Corporativo

Principios de Buen Gobierno.....	44
Lineamientos de Buen Gobierno.....	45
Transparencia.....	45
Integridad.....	46
Sustentabilidad.....	47
Desempeño económico.....	48
Alta Gerencia.....	50
Políticas de Compras y Abastecimiento.....	51
Auditoría y Control.....	52

Anexo.	54
---------------------	----

Capítulo 1. Análisis financiero contable y de recursos humanos de las empresas del Estado en la Argentina.

Este primer capítulo sobre la situación financiero contable de las empresas del Estado en la Argentina tiene como objeto elaborar un diagnóstico que posibilite el diseño de políticas gubernamentales que promuevan las buenas prácticas en la administración de empresas públicas.

Elegimos como períodos relevantes para elaborar una comparación, los años de finalización de gestión de las distintas administraciones que precedieron a la actual, incluyendo los resultados del último año con información completa disponible.

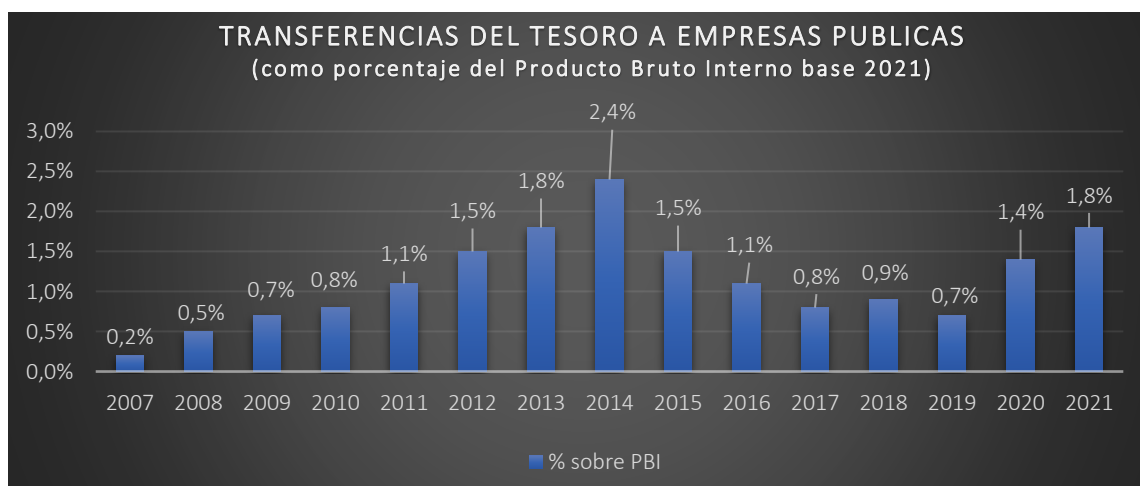
Este informe se basa en los reportes de Cuenta de Inversión publicados por el Gobierno Nacional de los años 2015, 2019 y 2021.

Decidimos enfocar nuestro análisis sobre las empresas en las que el Estado nacional tiene una participación mayoritaria. Es decir, aquellas empresas cuya dirección y gobierno es llevado por el mismo Estado.

Se analizaron 59 empresas públicas en funcionamiento y en liquidación (ver Anexo - Tabla 1), de las cuales 34 cuentan con información contable pública disponible (Anexo - Tabla 2).

Desde el año 2007, y con el objeto de cubrir déficits operativos, las transferencias del Tesoro a empresas públicas muestran un aumento constante. El pico de mayor transferencia se dio en el año 2014: representó el 2,4% del PBI. A partir de ahí, y dado el cambio de estrategia política y económica, las transferencias mostraron una tendencia descendente hasta el año 2020 que, por decisión de la nueva administración nacional, volvieron a incrementarse hasta más que duplicar su impacto en el PBI: de un mínimo de 0,7% en el 2019 a un pico de 1,8% en 2021 (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Transferencias del Tesoro a Empresas Públicas como Porcentaje del PBI



Fuentes: Cuenta Inversión 2015, 2019 y 2021 (argentina.gov.ar), Balances Aerolíneas Argentinas 2015 y 2019 (aerolineas.com.ar); INDEC.

¿Cuánto le sale al Estado Nacional sostener el déficit de las empresas públicas?

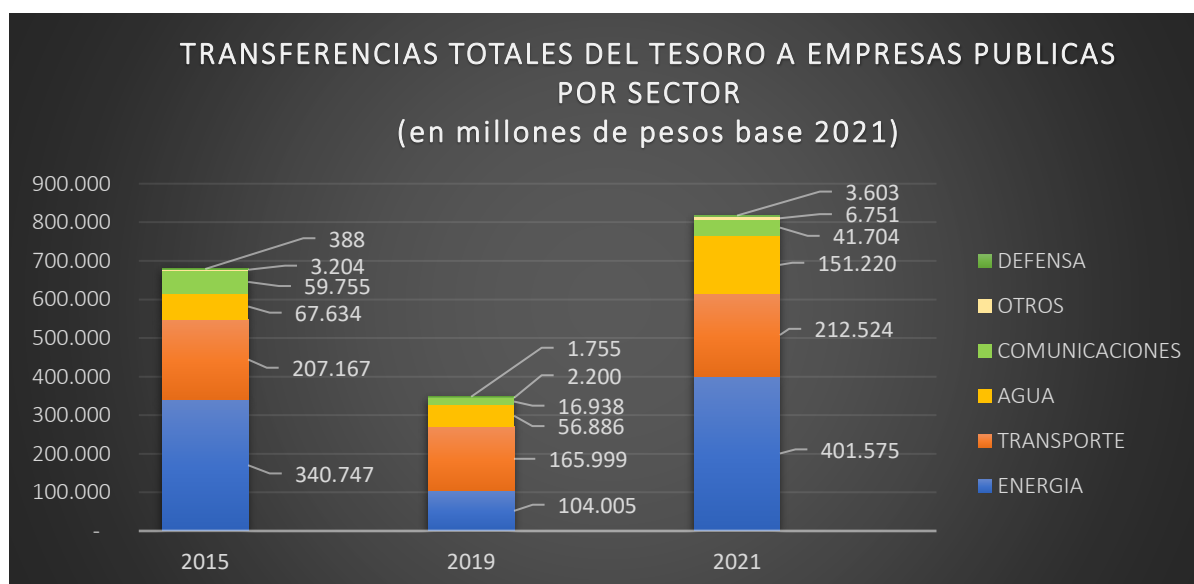
Para poder cuantificar la importancia de las transferencias realizadas por el Estado Nacional a las empresas públicas, analizamos el peso de éstas en relación al déficit fiscal financiero anual del Estado. En otras palabras, analizamos qué porcentaje del déficit anual del Estado se lo llevan las empresas públicas.

- En el año 2015, el déficit fiscal financiero total fue del 4,8% del PBI¹. Las transferencias a las empresas públicas representaron un 33% de este déficit.
- En el año 2019, el déficit fiscal financiero total fue del 3,8% del PBI². Las transferencias a las empresas públicas representaron el 20% de este déficit.
- En el año 2021, el déficit fiscal financiero total fue del 4,5% del PBI³. Las transferencias a las empresas públicas representaron el 38% de este déficit.

Transferencias por sector de actividad

Si profundizamos el análisis desglosando por sector de actividad, vemos que el principal destino de las transferencias son los sectores de energía, transporte y provisión de agua (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Transferencias totales del Tesoro a Empresas Públicas desagregadas por sector



Fuentes: Cuenta Inversión 2015, 2019 y 2021 (argentina.gob.ar), Balances Aerolíneas Argentinas 2015 y 2019 (aerolineas.com.ar)

¹ Agregados Macroeconómicos (PIB) – Series Históricas – Ingreso y Ahorro Nacional – INDEC

² Agregados Macroeconómicos (PIB) – Series Históricas – Ingreso y Ahorro Nacional – INDEC

³ Agregados Macroeconómicos (PIB) – Series Históricas – Ingreso y Ahorro Nacional – INDEC

A su vez, para analizar la composición de cada sector tomamos la información de las distintas empresas, publicada en la Cuenta de Inversión del Estado Nacional (Tabla 2).

Tabla 2 – Transferencias del Estado Nacional – Totales por año.

Sector	Empresa	TRANSFERENCIAS TOTALES		
		2015	2019	2021
TRANSPORTE	Belgrano Cargas y Logística SA	\$ 10.476	\$ 3.689	\$ 10.859
	Trenes Argentinos Infraestructura (ADIF)	\$ 39.124	\$ 20.244	\$ 25.459
	Operadora Ferroviaria (SOFSE)	\$ 45.360	\$ 76.862	\$ 86.695
	DECAHF - Adm de RRHH Ferroviarios	\$ 80.338	\$ 10.992	\$ 3.722
	Aerolíneas Argentinas SA	\$ 30.949	\$ 50.300	\$ 55.685
	Empresa Arg. de Naveg. Aérea SE	S/D	\$ 1.950	\$ 5.398
	Intercargo	S/D	\$ -	\$ 1.669
	Administración General de Puertos SE	\$ 921	\$ 96	\$ 47
	Corredores Viales	N/C	\$ 1.866	\$ 22.990
Total TRANSPORTE		\$ 207.167	\$ 165.999	\$ 212.524
ENERGIA	Energía Argentina SA (ENARSA ex IEASA)	\$ 261.615	\$ 95.980	\$ 380.364
	Nucleoeléctrica Argentina (NASA)	\$ 43.755	\$ 2.255	\$ 1.500
	Yacimientos Carboníferos Río Turbio (YCRT)	\$ 33.997	\$ 4.888	\$ 18.962
	Dioxitek	\$ 1.381	\$ 882	\$ 750
	Total ENERGIA	\$ 340.748	\$ 104.005	\$ 401.575
DEFENSA	Fabricaciones Militares	S/D	S/D	\$ 2.513
	Fábrica Argentina de Aviones (FADEA)	\$ 388	\$ 1.689	\$ 938
	Tandanor	S/D	\$ 67	\$ 152
	Construcciones de Vivienda para la Armada	\$ -	\$ -	\$ -
Total DEFENSA		\$ 388	\$ 1.755	\$ 3.603
FINANZAS	Grupo Banco Nación	\$ -	\$ -	\$ -
	Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE)	\$ -	\$ -	\$ -
Total FINANZAS		\$ -	\$ -	\$ -
AGUA	Aguas y Saneamientos Argentinos (AySA)	\$ 67.634	\$ 56.886	\$ 151.220
Total AGUA		\$ 67.634	\$ 56.886	\$ 151.220
COMUNICACIONES	Correo Argentino	\$ 13.887	\$ 6.628	\$ 23.049
	Radio y Televisión Argentina SE	\$ 13.852	\$ 5.431	\$ 8.486
	ATC	\$ 119	\$ 4	\$ 5
	Télam SE	\$ 3.659	\$ 1.581	\$ 2.024
	Telam SAIP	\$ 25	E/L	E/L
	ARSAT	\$ 27.566	\$ 1.800	\$ 6.240
	Radio y Televisión de Córdoba	\$ 613	\$ 436	\$ 500
	Radio Nacional del Litoral	\$ 35	\$ 31	\$ 20
	Contenidos Públicos	N/C	\$ 1.036	\$ 1.381
Total COMUNICACIONES		\$ 59.755	\$ 16.939	\$ 41.704
OTROS	Casa de Moneda	S/D	\$ -	\$ 4.126
	Vehículo Espacial Nueva Generación (VENG)	\$ 365	\$ -	\$ 1.001
	Educ.ar	\$ 2.839	\$ 2.217	\$ 1.625
	Corporación Puerto Madero	\$ -	\$ -	\$ -
Total OTROS		\$ 3.204	\$ 2.217	\$ 6.751
TOTAL		\$ 678.897	\$ 347.802	\$ 817.378
Sobre PBI		1,49%	0,78%	1,75%
PBI (INDEC en millones de pesos base 2021)		45.688.962,10	44.676.240,81	46.687.236,00

Fuente: Cuenta de Inversión 2015, 2019, 2021

S/D sin datos
N/C no creada
E/L en liquidación

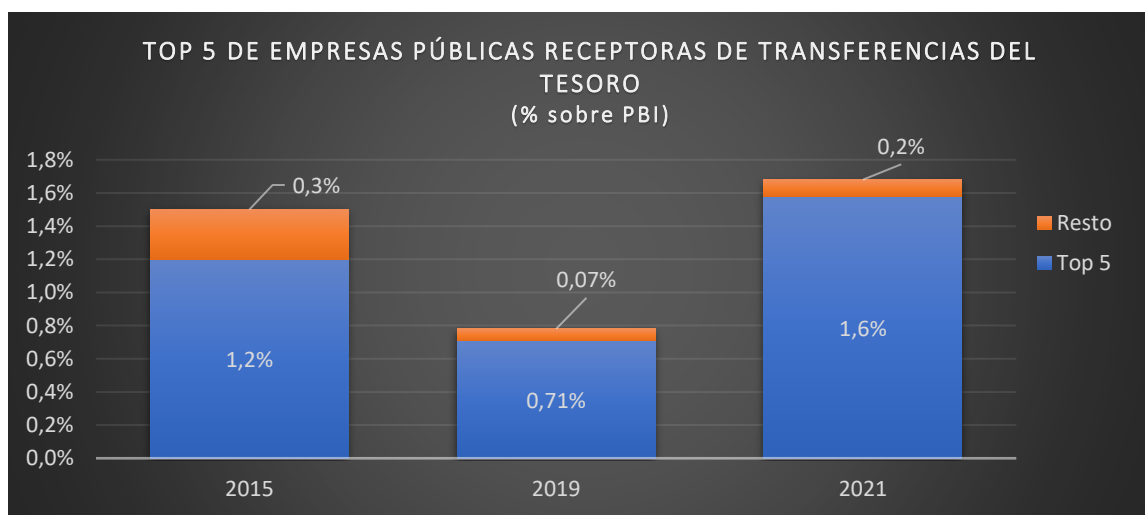
Un primer obstáculo que encontramos fue la escasa disponibilidad de información pública contable previa al año 2016. Dicho esto, vemos que 6 de las 34 empresas analizadas (referenciadas en amarillo) no proveen información en dicha publicación.

Es necesario destacar que para el año 2019, solo 2 empresas no publicaron su información en la Cuenta Inversión. Al cierre del año 2021, todas las empresas analizadas habían regularizado sus balances haciendo públicas sus cuentas.

Viendo con más detalle la información (Anexo - Tabla 3), podemos analizar las transferencias que se contabilizan de diferente manera: (i) **gastos corrientes**, (ii) **transferencia de capital**, como vemos por ejemplo en AYSA y NASA para la inversión en obras, (iii) o como **aumento del patrimonio**, como el caso de Aerolíneas Argentinas, de acuerdo a lo establecido en la ley 27431/2018 que indica el registro de las transferencias del Estado a cuenta de futuros aumentos de capital.

A partir de estos datos podemos confirmar que en 2021 las 5 principales empresas públicas receptoras de transferencias del Estado Nacional fueron ENARSA, AYSA, Trenes Argentinos, Aerolíneas Argentinas y Correo Argentino (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Principales Empresas Públicas Receptoras de Transferencias del Estado Nacional como porcentaje del PBI



Fuentes: Cuenta Inversión 2015, 2019 y 2021 (argentina.gob.ar), Balances Aerolíneas Argentinas 2015 y 2019 (aerolineas.com.ar); INDEC.

Empresas deficitarias y empresas sostenibles

En el próximo gráfico (Gráfico 4) podemos ver en detalle cuáles son las empresas que no requieren sostén del Estado Nacional para realizar sus operaciones. Solamente 8 empresas de las 33 analizadas no cerraron el año 2021 en rojo.

Por otro lado, vemos que las restantes empresas necesitan de la intervención estatal para cubrir sus operaciones por un monto que, al cierre de 2021, totalizaba los \$322.639 millones. ENARSA, Trenes Argentinos y Aerolíneas Argentinas fueron las

principales demandantes de estos recursos, representando el 69% del déficit operativo total de las empresas del Estado.

Gráfico 4 –Resultados Operativos de Empresas del Estado – Año 2021



Fuente: Cuenta de Inversión 2021 (argentina.gob.ar)

Gráfico 5 – Resultados operativos de Empresas del Estado – Año 2021 (resultados superiores a +/- Mil millones de pesos)



Fuente: Cuenta de Inversión 2021 (argentina.gob.ar)

Es importante aclarar que no necesariamente el déficit operativo será igual a las transferencias totales recibidas, ya que estas últimas pueden incluir transferencias de capital como consecuencia de obras de infraestructura. Esto sucede, por ejemplo, en el caso de AYSA, la cual durante el año 2021 mostró un déficit operativo de \$32.407 millones mientras que obtuvo \$124.339 millones de transferencias de capital provenientes tanto del Tesoro como de préstamos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Corporación Andina de Fomento (CAF), el Banco Internacional de la Construcción y el Fomento (BIRF), entre otros, destinados a obras de agua potable y cloacas.

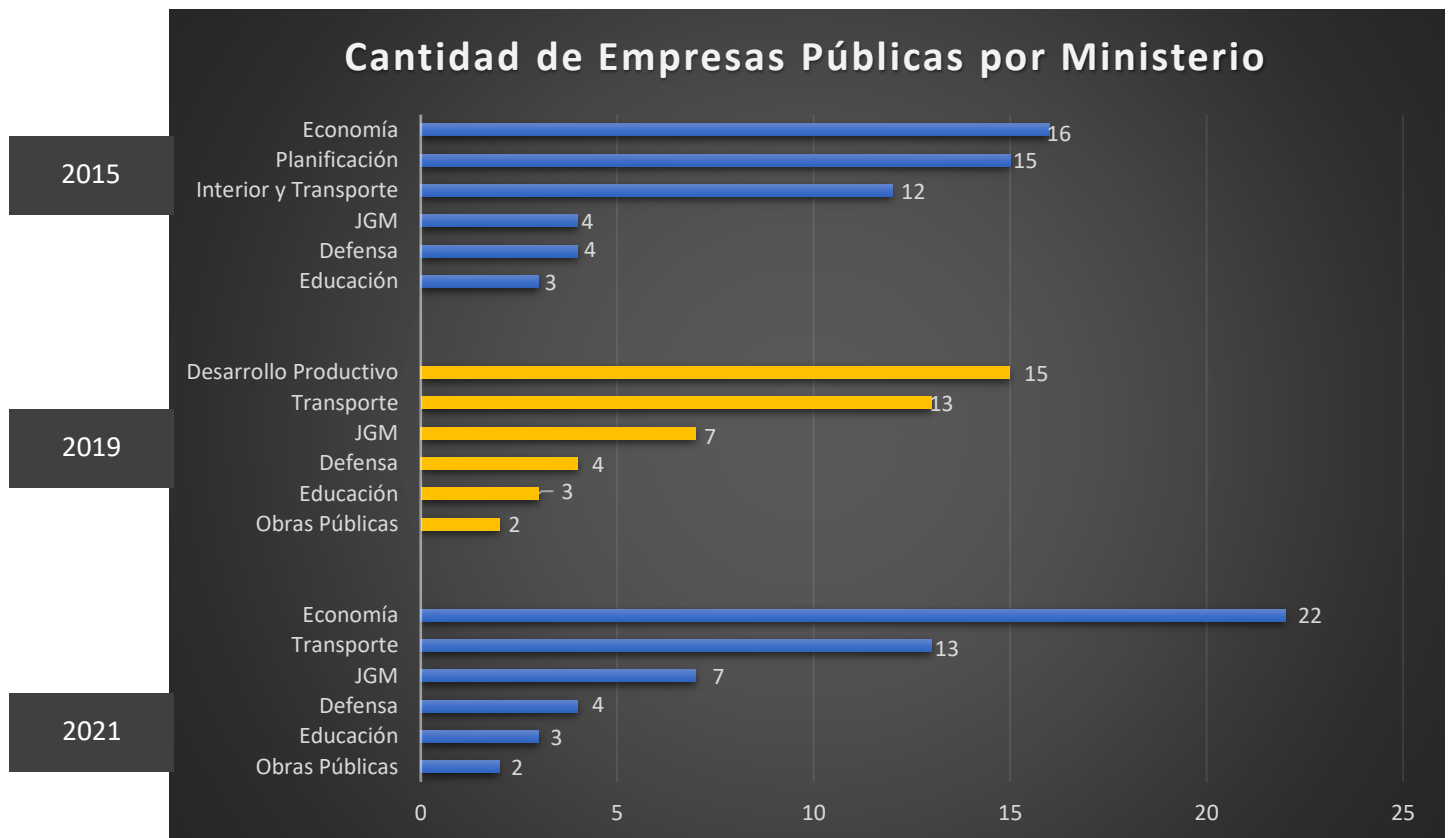
Empresas de acuerdo a su Jurisdicción

Continuando con el análisis, en los siguientes gráficos (Gráficos 6, 7 y 8) podemos observar los ministerios que contienen bajo su órbita a las distintas empresas públicas, y cómo fue variando de acuerdo a las distintas administraciones entre los años 2015 y 2021.

Un dato interesante es que las empresas energéticas (Energía Argentina SA, Nucleoeléctrica Argentina SA, Yacimientos Carboníferos Rio Turbio, DIOXITEK y Yacimientos Mineros Agua de Dionisio) pasaron de la órbita del Ministerio de Planificación en 2015, a depender del Ministerio de Desarrollo Productivo en 2019.

Luego del cambio de gobierno en el 2019 quedaron bajo el paraguas del Ministerio de Economía.

Gráficos 6, 7 y 8 – Empresas segregadas según su órbita de dependencia (años 2015, 2019, 2021)



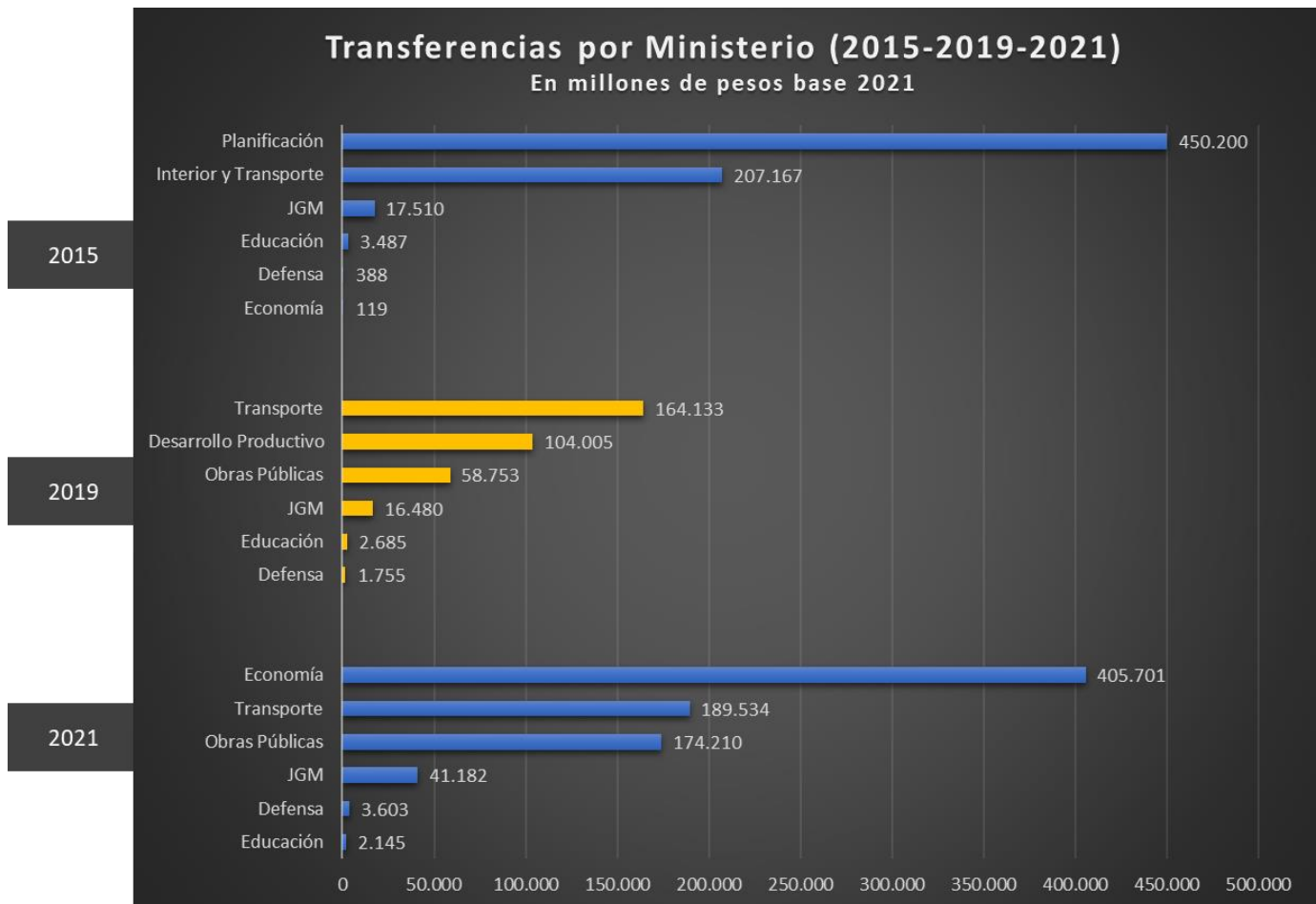
Fuente: Boletín Oficial

Si monetizamos el gráfico anterior (en millones de pesos base 2021) podremos la suma de transferencias de las empresas a cargo de los ministerios durante los años de análisis (Gráfico 9).

En ese sentido notamos que durante en el año 2015 el ministerio que acumula una mayor proporción de transferencias es el Ministerio de Planificación. En el año 2019, en cambio, es el Ministerio de Transporte. En el año 2021 el podio lo encabeza el Ministerio de Economía.

Tanto en 2015 como en 2019, la empresa que representa la mayor incidencia es ENARSA, con transferencias por \$261 mil millones y \$380 mil millones respectivamente.

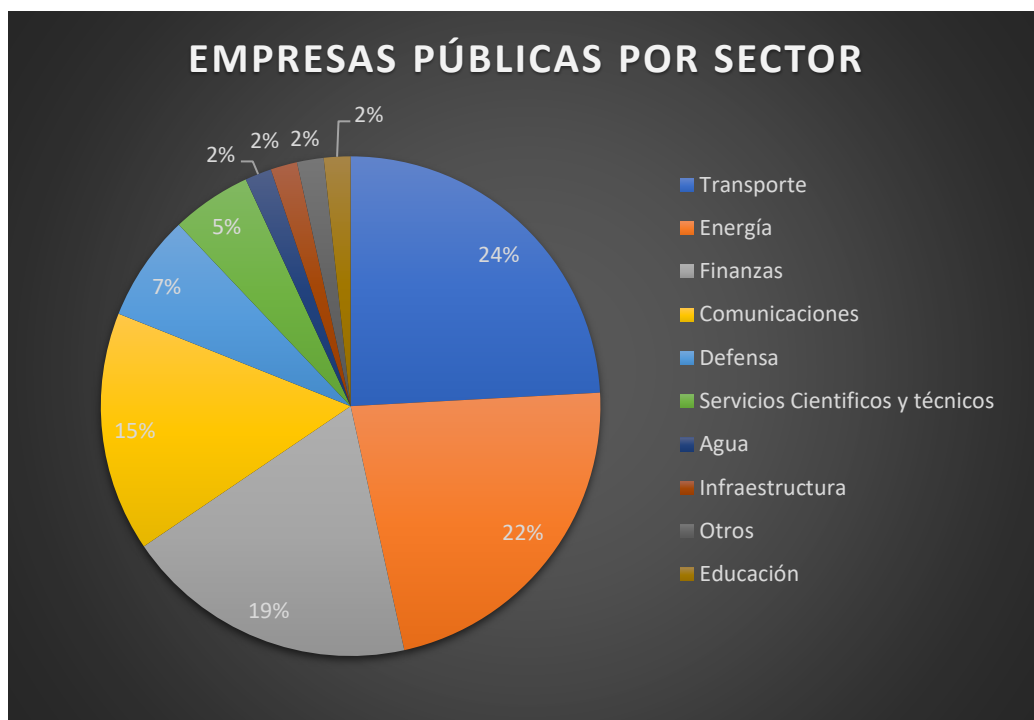
Gráfico 9 – Transferencias por Ministerio en millones de pesos.



Fuente: Cuenta de Inversión 2015, 2019 y 2021 (argentina.gob.ar)

Siguiendo con el análisis de EP de acuerdo al origen de su actividad en el siguiente gráfico podemos observar el porcentaje de las empresas públicas por sector. Es importante señalar que el 80% de las empresas públicas están dedicadas a los sectores de transporte, energía, finanzas y comunicaciones.

Gráfico 10 – Empresas Públicas por Sector



Fuente: elaboración propia. Las empresas del Estado que tomamos como universo son aquellas que figuran en el Anexo, tabla 1.

Dotación de personal de las empresas del Estado

En el siguiente cuadro podemos analizar la dotación de personal a diciembre del 2015, abril del 2019 y diciembre de 2021. Hemos resalado en amarillo aquellas empresas que tuvieron un aumento de su dotación significativo en el último período analizado.

MINISTERIO	EMPRESA	DOTACIÓN		
		12/2015	04/2019	12/2021
Agricultura	Innovaciones Tecnológicas Agropecuarias			47
Ciencia, Tecnología e Innovación	Vehículo Espacial de Nueva Generación S.A.	417	434	465
Defensa	Construcción de Vivienda para la Armada	67	55	53
	Fábrica Argentina de Aviones "Brig. San Martín"	1558	829	900
	Talleres Navales Dársena Norte	653	458	499
	Fabricaciones Militares S.E.	2352	1123	1316
Desarrollo Productivo	Banco de Inversión y Comercio Exterior	260	587	461
	Polo Tecnológico Constituyentes			4

	Yacimientos Mineros de Agua de Dionisio			
	Bice Fideicomisos S.A.			139
Economía	Banco Hipotecario S.A.			no informa art. 8 inciso m) ley 27.275
	Casa de la Moneda S.E.	1693	1189	1437
	DIOXITEK S.A.	193	166	202
	Nucleoeléctrica Argentina S.A.	3512	2942	3009
	Yacimientos Carboníferos Río Turbio	2960	2051	2142
	YPF S.A.			no informa art. 8 inciso m) ley 27.275
	Centro de Ensayos de Alta Tecnología S.A.			1
	Energía Argentina S.A.	606	471	354
	Vientos de la Patagonia I S.A.			2
	YPF Gas S.A.			539
	ENARSA Patagonia S.A.			4
	ENARSA Servicios S.A.			0
	Banco de la Nación Argentina S.A.			17.668
	Nación Bursatil S.A.			23
	Nación Reaseguros S.A.			23
	Nación Seguros de Retiro S.A.	21302	19877	10
	Nación Seguros S.A.			816
	Nación Servicios S.A.			1182
	Pellegrini S.A. Gerente de Fondos Comunes de Inversión			43
Educación	<u>EDUC.AR S.E.</u>	403	207	326
JGM	Corporación Antiguo Puerto Madero	28	30	
	Correo Oficial de la República Argentina S.A.	18576	16632	18.322
	Empresa Argentina de Soluciones Satelitales S.A.	539	679	744
	Radio y Televisión Argentina S.E.	2806	2255	2373
	Telam Agencia Nacional de Noticias	926	723	745
	Contenidos Públicos S.E.	0	160	207
Obras Públicas	Agua y Saneamientos Argentinos S.A.	6441	6948	7510
	Corredores Viales S.A.			3579

Transporte	Adm. de Infraestructuras Ferroviarias	742	667	680
	Desarrollo de Capital Humano Ferroviario SAPEM			1232
	Administración General de Puertos S.E.	522	444	621
	Aerolíneas Argentinas S.A.	12330	12375	11.309
	Aerohandling S.A. (Grupo AA)			no poseen dotación propia
	Jet Paq S.A. (E.L.) (Grupo AA)			
	Optar SAU (Grupo AA)			25
	Playas Ferroviarias de Buenos Aires S.A.			14
	Belgrano Cargas y Logística	4598	3889	4585
	Empresa Argentina de Navegación Aérea S.E.	2257	2103	2418
	INTERCARGO S.A.	1888	1709	1629
	Operadora Ferroviaria	23918	22296	23.809
	Ferrocarriles Argentinos S.E.			2
Empresa de Cargas Aéreas del Atlántico Sud S.A.				

Fuente: Informe de Jefatura de Gabinete de Ministros publicado en el año 2019, para la dotación existente a 31/2015 y 04/2019. Respecto de la dotación al año 2021 surge de las distintas solicitudes de acceso a la información tramitadas.

Capítulo 2. Las 5 empresas públicas más deficitarias

Durante los párrafos anteriores hicimos un recorrido por las cuentas públicas de las Empresas del Estado, haciendo un análisis global del impacto de su participación en las cuentas nacionales.

A continuación, analizaremos las 5 empresas más deficitarias (y que más dinero recibieron de parte del Estado Nacional durante el año 2021) para tratar de comprender sus singularidades y motivos que las llevan a encabezar este ranking.



Fuente: Cuenta de Inversión 2021

Energía Argentina S.A.

Energía Argentina SA (ex Integración Energética Argentina SA) es una empresa que realiza operaciones de generación y comercialización de energía (gas, gas natural licuado, energía eléctrica), así como también realiza obras de infraestructura del sector energético como ductos y represas, y exploración de hidrocarburos. Una de las principales tareas de la compañía es abastecer de energía el mercado interno, para lo cual también compra, vía terrestre o marítima, a proveedores internacionales. Esta operatoria es la que durante el 2021 generó un importante déficit operativo, que fue a su vez el mayor déficit operativo de una empresa pública argentina durante ese año: \$100.438 millones.

ENARSA fue creada en el año 2004 bajo la dirección del Ministerio de Planificación con el nombre Energía Argentina SA (ENARSA). En noviembre de 2017 se fusionó con otra empresa de capitales públicos, Emprendimientos Binacionales SA (EBISA), cambiando su denominación a Integración Energética Argentina SA. Durante el gobierno de Cambiemos sus actividades eran supervisadas por el Ministerio de Desarrollo Productivo y luego del cambio de administración en el 2019 pasó a formar parte de la cartera de empresas dependientes del Ministerio de Economía.

Al finalizar el año 2015, ENARSA contaba con una dotación de 606 empleados, disminuyendo a 471 para el año 2018 y contando en la actualidad con una dotación de 371 empleados.

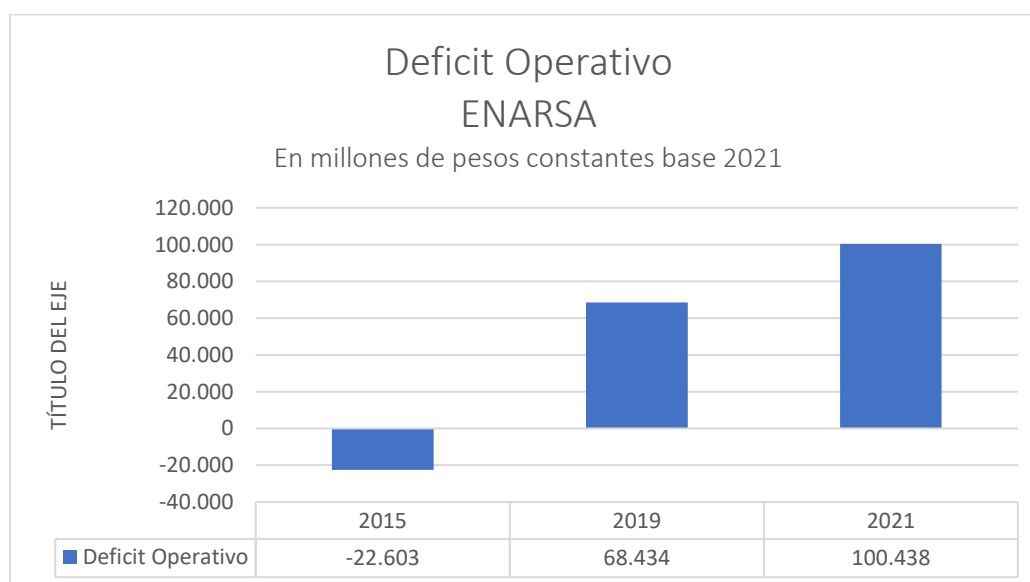
A partir de la política de congelamiento de tarifas mantenida desde finales del año 2019, sumado a un aumento de valor del dólar oficial del 110%, hoy podemos afirmar que el principal obstáculo a superar para esta empresa de provisión de energía es la de recuperar la eficiencia operativa.

Durante el ejercicio 2021, el total de transferencia de capital destinada a inversión real directa para ENARSA fue de \$52.644 millones.

La principal obra por la que ENARSA recibe transferencias del Estado Nacional es la del Aprovechamiento Hidroeléctricos del Río Santa Cruz (AHRSC – Represas del Sur) que hace referencia a la construcción de dos represas, sus centrales de generación eléctrica y obras complementarias que inyectan energía limpia al Sistema Argentino de Interconexión. Esta construcción tuvo una asignación de crédito sancionado mediante la Ley de Presupuesto N° 27.591/20 de \$7.000 millones que se convirtieron en un crédito inicial de \$14.000 millones al comenzar el ejercicio 2021. Al finalizar el ciclo, el crédito vigente fue de \$31.681 millones de los cuales se devengaron \$22.762 millones, es decir un 72%.

En cuanto a la eficiencia de su administración, y de acuerdo a lo informado por la empresa en la Cuenta de Inversión de los años 2015 al 2021, vemos que ENARSA tuvo un superávit operativo en el año 2015 de \$22.603 millones⁴ que en los años subsiguientes se transformó en déficit hasta llegar a un déficit operativo de \$100.438 millones en el año 2021 (Cuadro 1).

Cuadro 1 – Evolución déficit operativo ENARSA



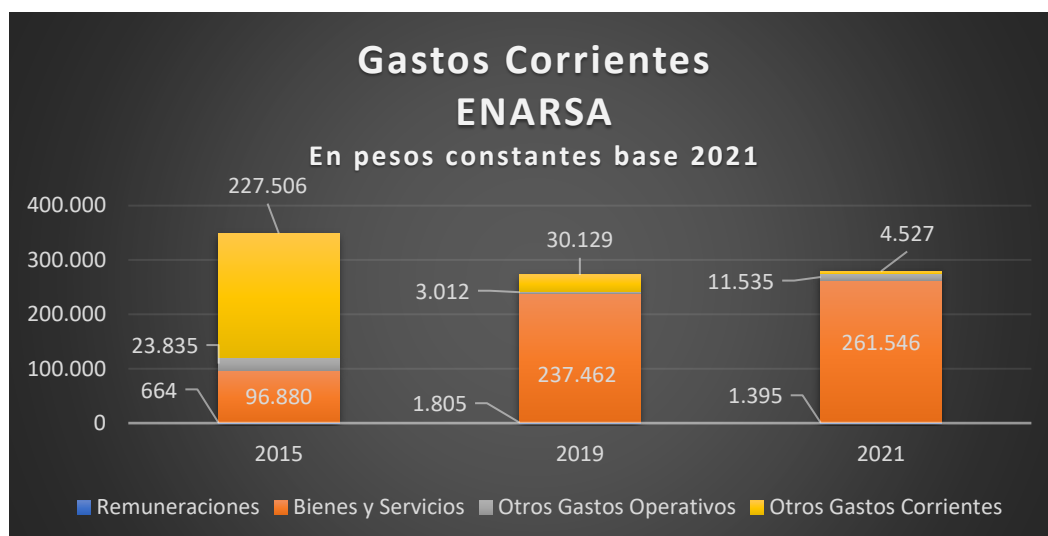
Fuente: Cuenta de Inversión 2015-2019-2021

Es importante tener en cuenta que este superávit del año 2015 no considera el rubro Otros Gastos Corrientes, que totalizan \$227.505 millones y que, en caso de considerarlo dentro de los Gastos Operativos, convertiría este superávit en un importante déficit de \$205.012 millones.

⁴ Todos los montos son en pesos constantes base 2021

Como se puede ver en el Cuadro 2, si incluyéramos este rubro dentro de los Gastos Operativos veríamos esta evolución:

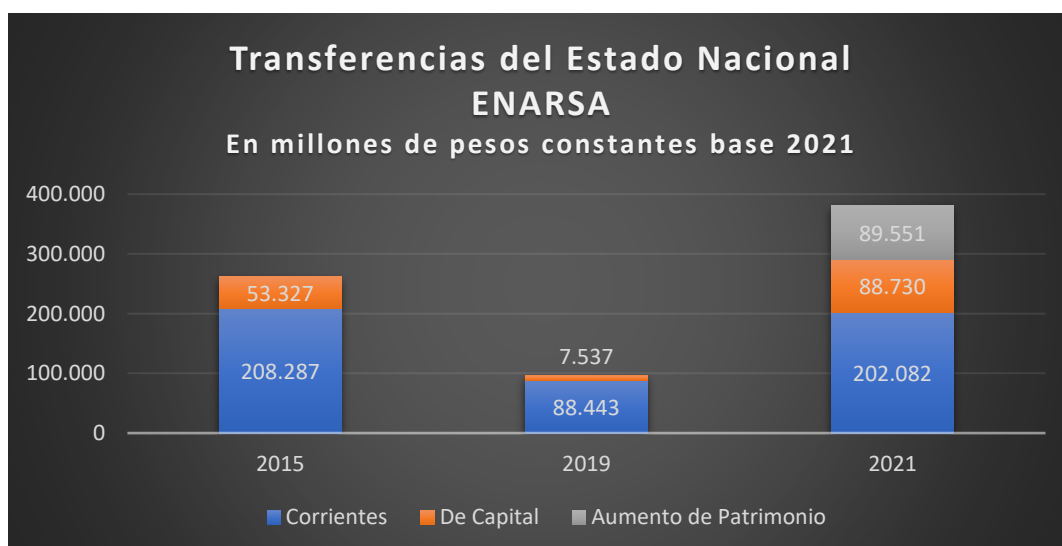
Cuadro 2 – Evolución de Gastos Corrientes ENARSA



Fuente: Cuenta de Inversión 2015-2019-2021

En cuanto a las transferencias del Estado Nacional recibidas durante el 2021, la Cuenta de Inversión muestra transferencias totales por \$380.363 millones que superan el déficit operativo en \$279.926.

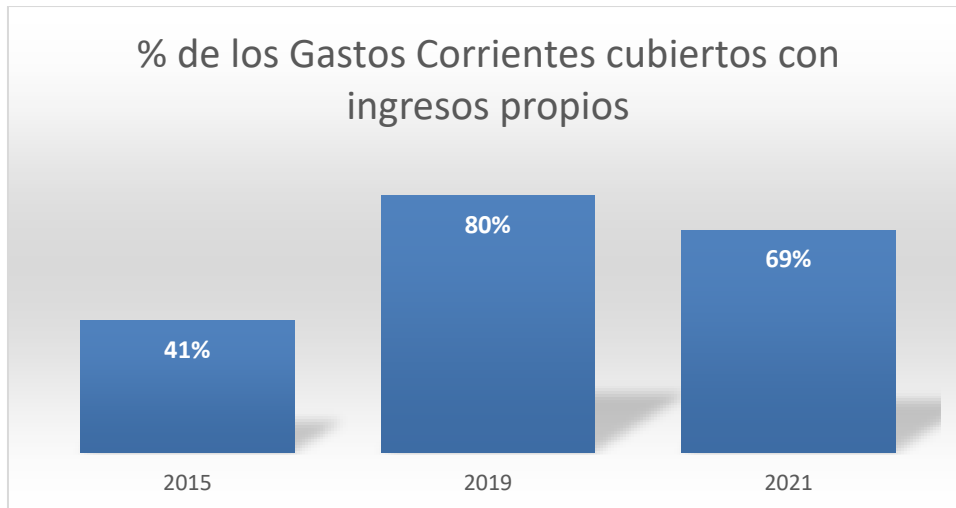
Cuadro 3 – Evolución de transferencias del Estado Nacional a ENARSA desagregado por tipo de transferencia



Fuente: Cuenta de Inversión 2015-2019-2021

Finalmente veremos que los ingresos propios de ENARSA (sin contar las transferencias del Estado Nacional) no han podido superar los gastos corrientes durante los períodos analizados, y para el año 2021 llegan a cubrir el 69%.

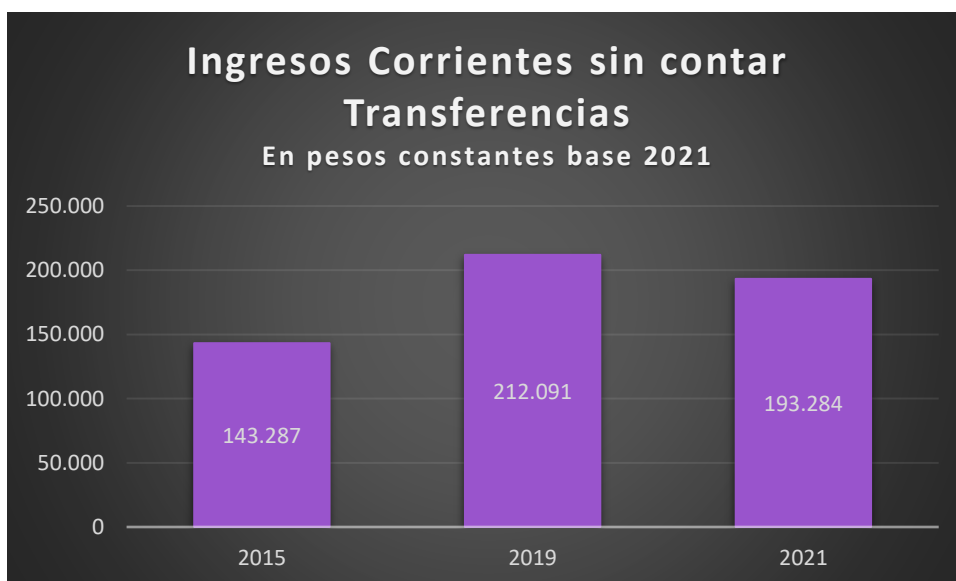
Cuadro 4 – Porcentaje de los Gastos Corrientes cubiertos con ingresos Propios



Fuente: Cuenta de Inversión 2015-2019-2021

Entendemos que una de las razones por la que esto sucede es por el congelamiento de tarifas que implicó una disminución en el año 2021 de los ingresos reales de la empresa a \$193.284 millones luego de haber conseguido durante la administración anterior una actualización tarifaria que había logrado generar ingresos corrientes por \$212.091 millones (Cuadro 5)

Cuadro 5 – Evolución de los Ingresos Corrientes sin contar las Transferencias del Estado



Fuente: Cuenta de Inversión 2015-2019-2021

Ferrocarriles Argentinos S.E.

Es un holding de 4 empresas que fue creado en el año 2015 para administrar la totalidad de la red ferroviaria argentina, realizar inversiones de infraestructura y cubrir otros gastos relacionados a las actividades y mantenimiento de los trenes de pasajeros y cargas.

Las empresas que integran el holding son Operadora Ferroviaria SE (SOFSE), Belgrano Cargas y Logística S.A, Administradora de Infraestructura Ferroviaria SE y Desarrollo de Capital Humano Ferroviario.

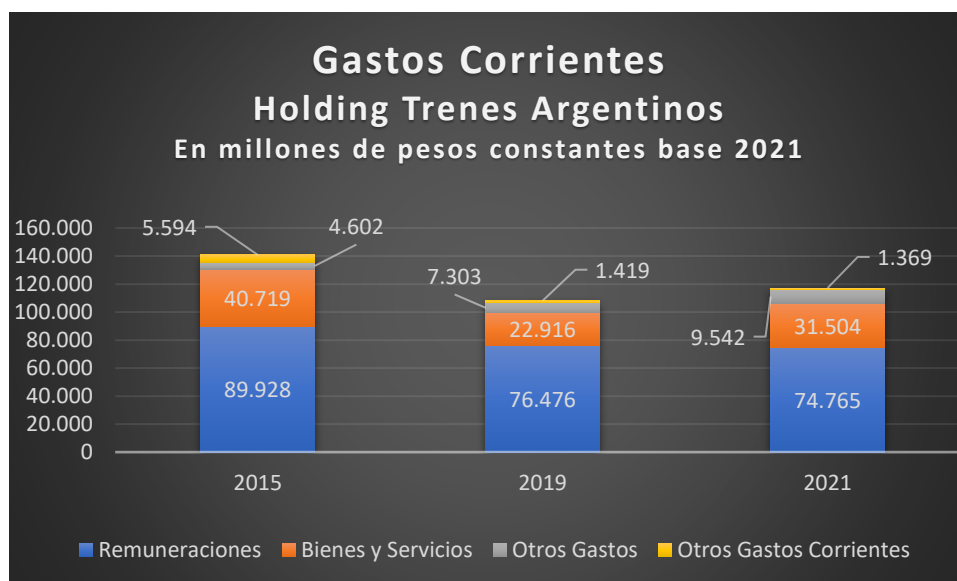
En 2015 se dictó la fusión de esta última con SOFSE, realizando el traspaso de casi la totalidad de los empleados, solo sosteniendo su actividad con personal de mantenimiento de activos y museos.

En ese sentido, podemos analizar que la dotación de estas empresas al cierre del año 2015 era de 29.258 empleados, mientras que a finalizar el año 2018 la cantidad de personal había descendido a 26.852 (8% menos)

En la actualidad la dotación de las 4 empresas de Ferrocarriles Argentinos SE asciende a 30.719, lo que significa un aumento del 14% en 2 años.

De acuerdo a la información publicada por el Ministerio de Economía en la Cuenta de Inversión 2021, el rubro Remuneraciones ocupa el 64% de los Gastos Corrientes del holding (incluyendo las 5 empresas). Sin embargo, la mayor incidencia en el aumento de los gastos entre el 2019 y el 2021 se encuentra en los rubros Bienes y Servicios y Otros Gastos (Cuadro 6)

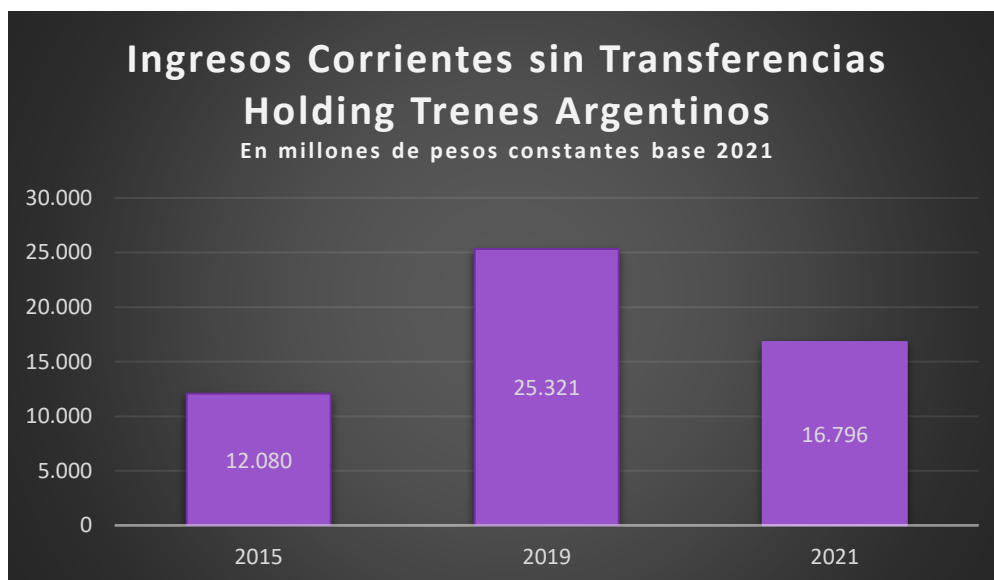
Cuadro 6 – Gastos Corrientes en millones de pesos constantes base 2021



Fuente: Cuenta de inversión 2015, 2019 y 2021

En cuanto a las entradas de fondos, con el objetivo de analizar los ingresos propios relativos a sus actividades utilizamos el rubro de Ingresos Corrientes sin considerar las Transferencias del Estado Nacional. Es así como en el Cuadro 7 vemos que los ingresos disminuyen hacia el año 2021.

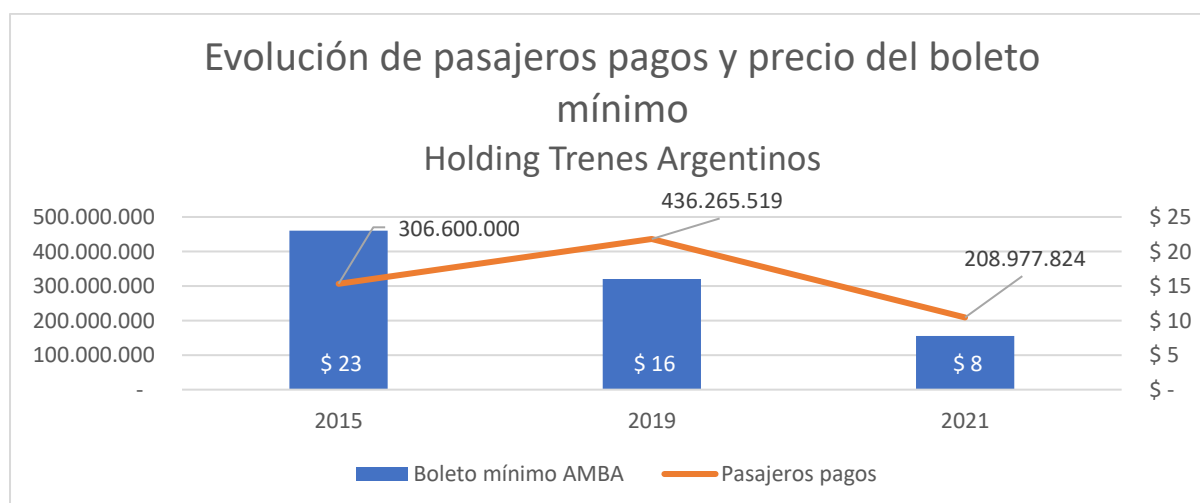
Cuadro 7 – Evolución de ingresos corrientes (sin Transferencias del Estado Nacional)



Fuente: Cuenta de Inversión 2015, 2019, 2021

Esta baja en los ingresos propios se explica tanto por el congelamiento de tarifas de pasajeros, como por la disminución de las personas transportadas: en el año 2021 pagaron sus boletos 52% de pasajeros menos respecto 2019 (Cuadro 8)

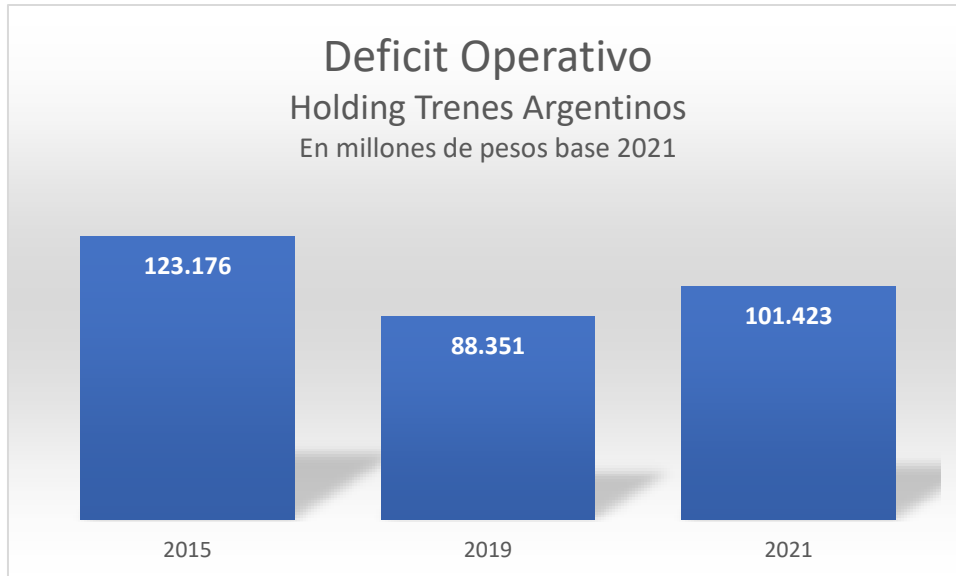
Cuadro 8 – Evolución de pasajeros pagos y precio del boleto mínimo (Línea Roca y Belgrano Sur)



Fuente: Ministerio de Transporte, CNRT, Informes Estadísticos

Dadas estas circunstancias, durante el año 2021 las 4 empresas sumaron un déficit operativo de \$101.423 millones, incluso superior al déficit operativo de ENARSA que fue de \$100.438 (Cuadro 9)

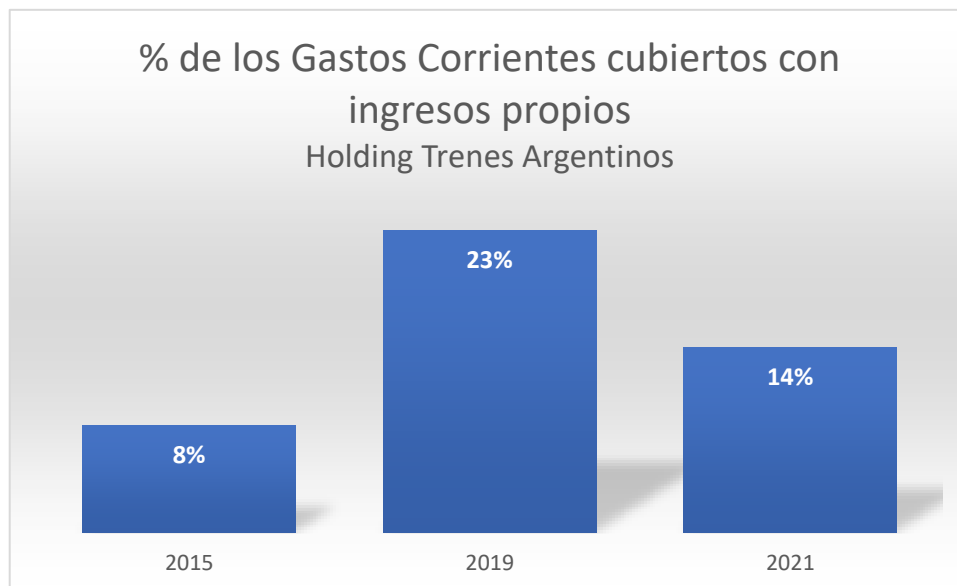
Cuadro 9 – Evolución del déficit operativo entre 2015 y 2021



Fuente: Cuenta de Inversión 2015, 2019, 2021

Si bien en el año 2019 se logró casi triplicar el porcentaje de cobertura de gastos con ingresos propios esa cobertura no pudo superar el 23% de los mismos (Cuadro 10)

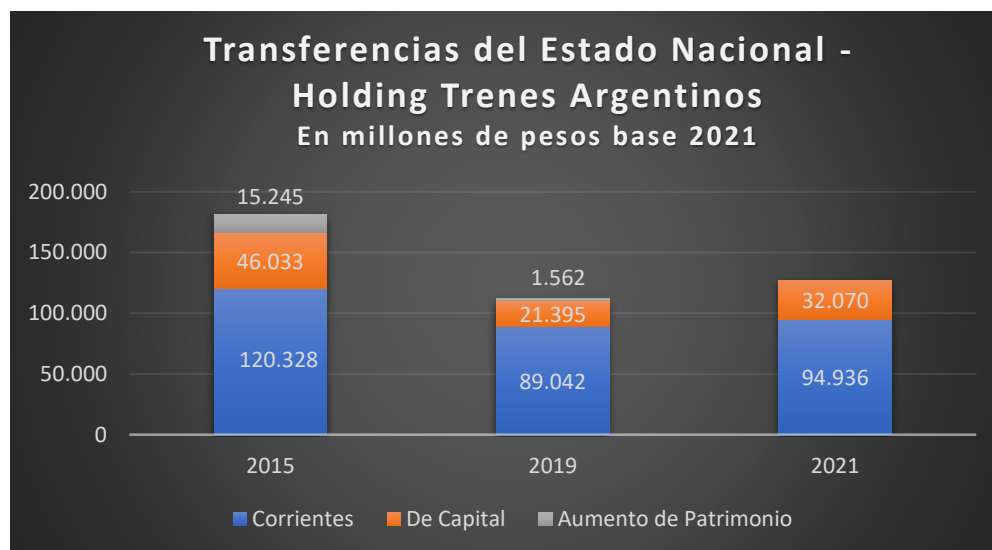
Cuadro 10 – Porcentaje de gastos corrientes cubiertos con ingresos propios



Fuente: Cuenta de Inversión 2015, 2019, 2021

Finalmente vemos que durante el año 2021 volvieron a aumentar las transferencias del Estado Nacional, aunque en menor proporción que el déficit operativo. Mientras que el déficit operativo aumentó un 14,7% (Cuadro 9) las transferencias del Estado Nacional aumentaron en menor medida: 13,4% (Cuadro 11)

Cuadro 11 – Transferencias del Estado Nacional a Trenes Argentinos



Fuente: Cuenta de Inversión 2015, 2019, 2021

Aerolíneas Argentinas S.A.

Aerolíneas Argentinas S.A. es una empresa de transporte aéreo que está integrado por 4 compañías también dependientes del Estado Nacional: Aerolíneas Argentinas (pasajeros), Aerohandling (servicio de rampa y equipajes), JetPag (cargas y paqueterías) y Optar (servicios turísticos).

Como vemos a continuación (Cuadro 12) el déficit operativo de la empresa descendió un 83% entre los años 2015 y 2019 y volvió a elevarse un 374% hacia fines de 2021.

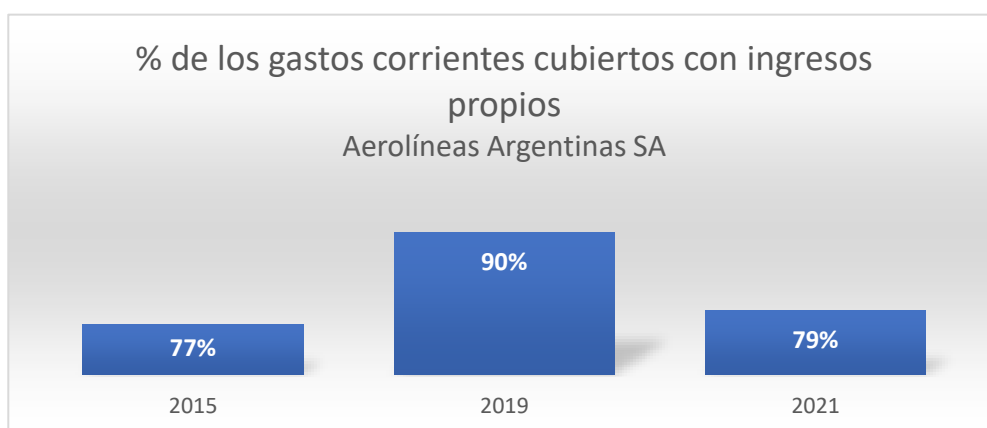
Cuadro 12 – Evolución del déficit operativo de Aerolíneas Argentina S.A.



Fuente: Estados Contables 2015 Aerolíneas Argentinas SA, Cuenta de Inversión 2019, 2021.

Dado que los Balances y Estados Contables de la compañía de los años 2014 y 2015 fueron aprobados tardíamente en el año 2018⁵ no fue posible contar con información publicada en la Cuenta de Inversión del Ministerio de Economía del año 2015 lo que nos impidió realizar un análisis desagregado de los ingresos de la empresa para ese período. Aun así, podemos observar que al comienzo de la gestión de Cambiemos los ingresos propios de la actividad cubrían el 77% de los gastos corrientes. Para el final del mandato del presidente Macri, Aerolíneas Argentinas había logrado cubrir el 90% de los gastos con ingresos de los servicios prestados por la compañía (Cuadro 13)

Cuadro 13 – Porcentaje de gastos corrientes cubiertos con ingresos propios



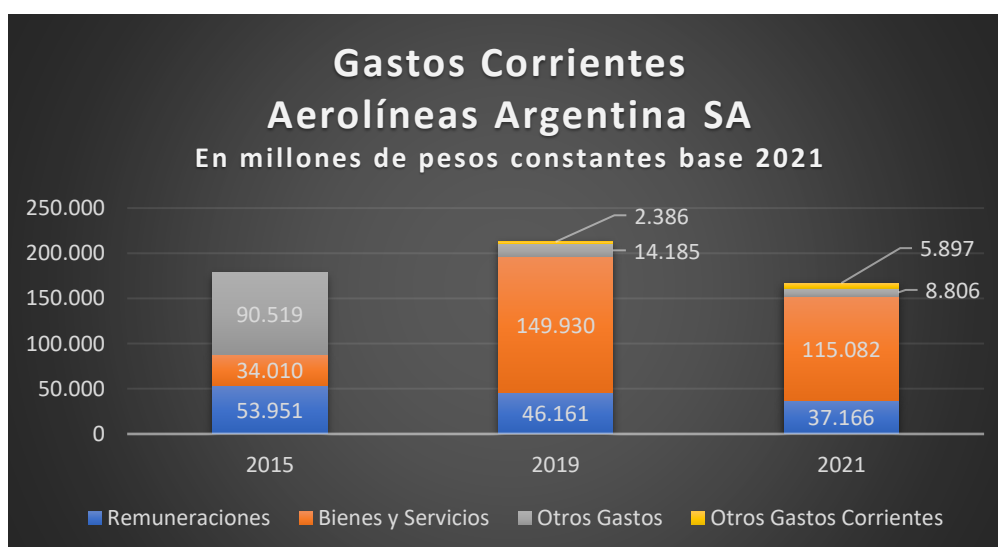
Fuente: Estados Contables 2015 Aerolíneas Argentinas SA, Cuenta de Inversión 2019, 2021.

⁵ Informe de Buen Gobierno Corporativo 2019 reporta que en el año 2018 debieron aprobarse los Estados Contables del 2014 y 2015. Ello también sucedió con Austral SA., Jet Paq S.A. y Aerohandling S.A. En el caso de Optar S.A. debieron regularizarse desde el 2009 al 2015.
<https://ww2.aerolineas.com.ar/OfficeFile/E-commerce/InformeBuenGobiernoCorporativoal10122019.pdf>

Con respecto a los gastos afectados al pago de las remuneraciones vemos que disminuyeron un 31% a lo largo de los años, de manera real (y también en relación al total de los gastos. Cuadro 14).

De acuerdo a la información disponible la empresa pasó de tener 12.330 empleados a finalizar el año 2015 a una dotación de 11.309 personas para el año 2021. Esto supone una reducción de personal del 8,2% en 6 años, lo que explicaría, en parte, la reducción de los gastos en remuneraciones.

Cuadro 14 – Evolución de los gastos corrientes desagregados por rubro

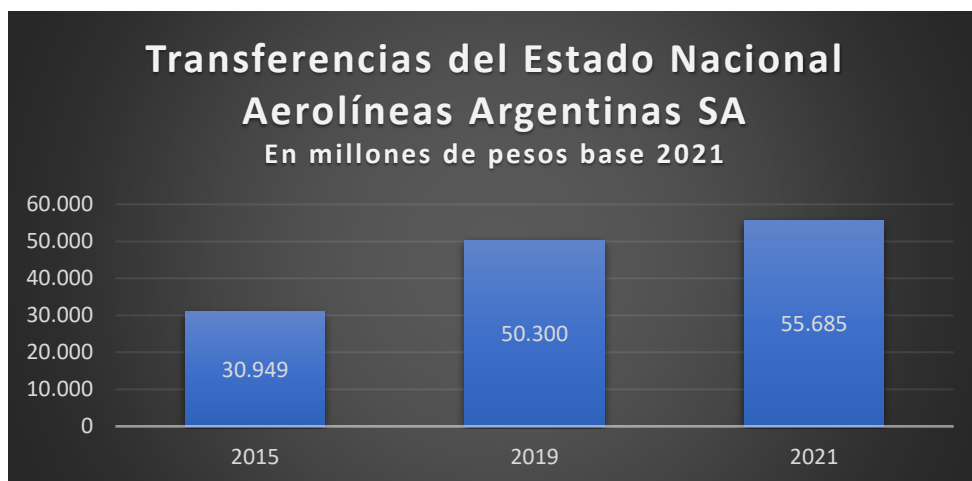


Fuente: Estados Contables 2015 Aerolíneas Argentinas SA, Cuenta de Inversión 2019, 2021.

Para finalizar el análisis contable de la Cuenta de Inversión y Balances de la empresa Aerolíneas Argentinas SA, tomamos la información referente a la evolución de las Transferencias del Estado Nacional (Cuadro 15). A primera vista vemos que hubo, entre el 2015 y el 2021 un aumento del 79% de las transferencias a la empresa en pesos en valores reales. Es importante tener en cuenta que el combustible representa el 30% del presupuesto anual de la compañía⁶, por lo que las variaciones de su precio podría haberla afectado considerablemente.

Cuadro 15 – Evolución de las transferencias del Estado Nacional entre 2015 y 2021

⁶ https://www.aerolineas.com.ar/es-ar/prensa/comunicadoprensainterno/4831_aerolineas-ahorrara-12-millones-de-dolares-en-combustible-durante-2019



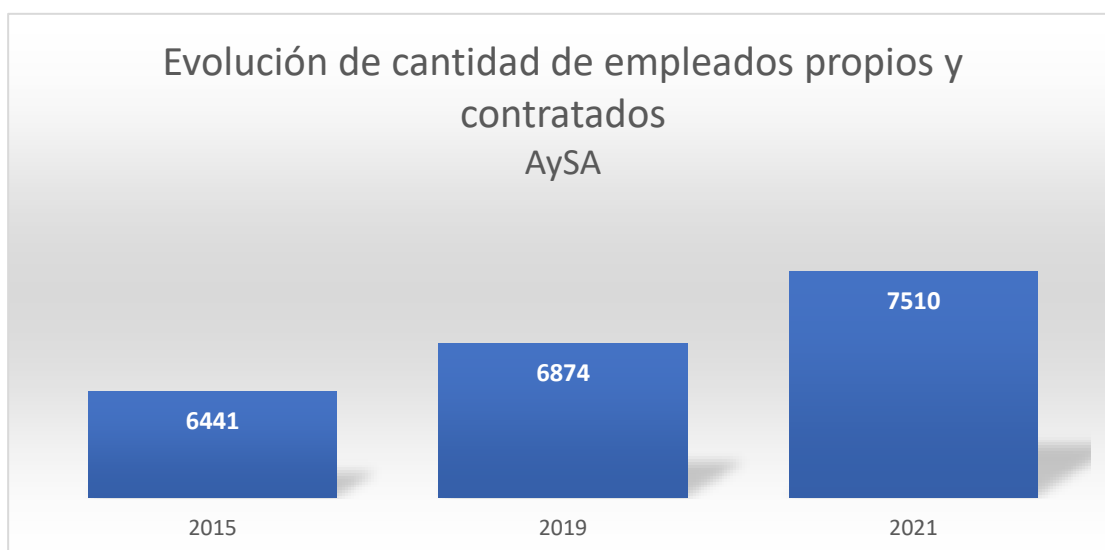
Fuente: Estados Contables 2015 Aerolíneas Argentinas SA, Cuenta de Inversión 2019, 2021.

Agua y Saneamientos Argentinos S.A.

La empresa AySA SA es la empresa encargada de proveer los servicios de agua y cloacas para la Ciudad de Buenos Aires y 26 partidos del conurbano bonaerense.

Para el año 2021 poseía una dotación de personal de 7.510 empleados, un 17% más de personal que lo informado en el año 2015 cuando reportó 6.441 empleados (Cuadro 16)

Cuadro 16 – Evolución de la dotación de personal de la empresa AySA

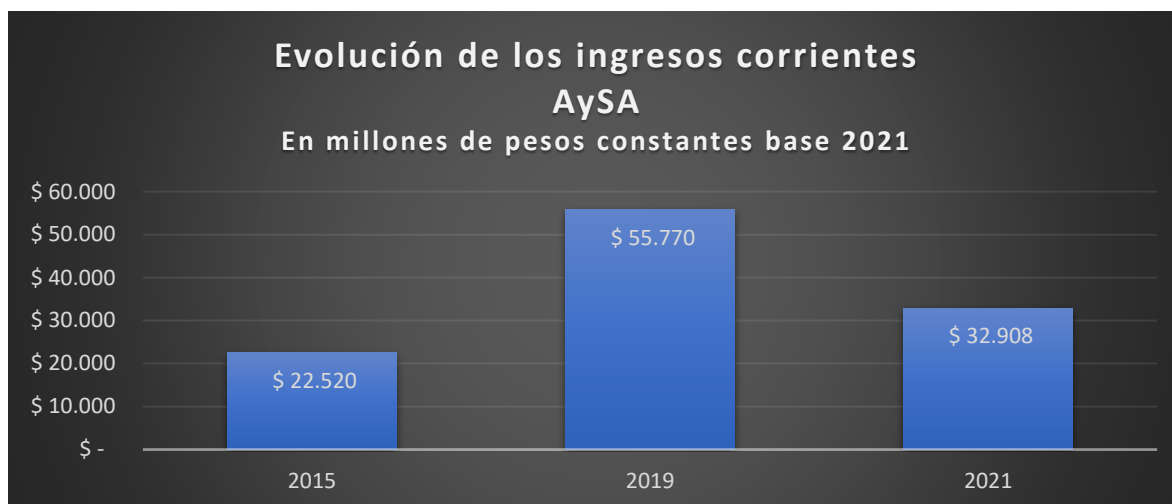


Fuente: AySA.com.ar

Para el año 2015, solo el 42% de los gastos corrientes de la empresa eran cubiertos por los ingresos propios. AYSA necesitaba un apoyo constante del Estado Nacional para cubrir los costos de la actividad. Dada esta circunstancia, desde el año 2016 se comenzó con una quita gradual de los subsidios en las tarifas y hasta el año 2018

había logrado un aumento de la tarifa promedio del 338%⁷. Esto permitió que para el año 2019 los ingresos por la actividad hubieran aumentado 147% respecto del año 2015. (Cuadro 17)

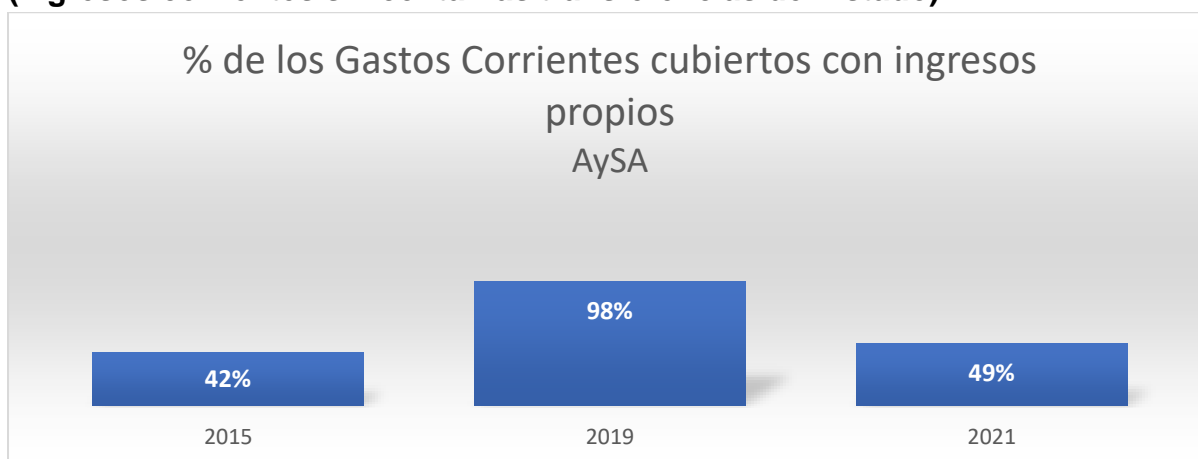
Cuadro 17 – Evolución de los ingresos corrientes (sin considerar transferencias del Estado)



Fuente: Cuenta de Inversión 2015, 2021 e Informe Anual AySA 2019

Debido a esta actualización tarifaria, entre otras medidas, hacia finales del año 2019 se pudo cubrir el 98% de los gastos corrientes con ingresos propios (Cuadro 18). Sin embargo, como vimos en el cuadro anterior (y veremos en el cuadro siguiente) la política tarifaria, el aumento de personal, y otras medidas que tuvieron lugar durante casi 3 años, desde finales del año 2019 hasta mediados de 2022, generó que los ingresos reales volvieran a bajar, como así también la cobertura de los gastos con ingresos propios.

Cuadro 18 – Porcentaje de los gastos corrientes cubiertos con ingresos propios (ingresos corrientes sin contar las transferencias del Estado)

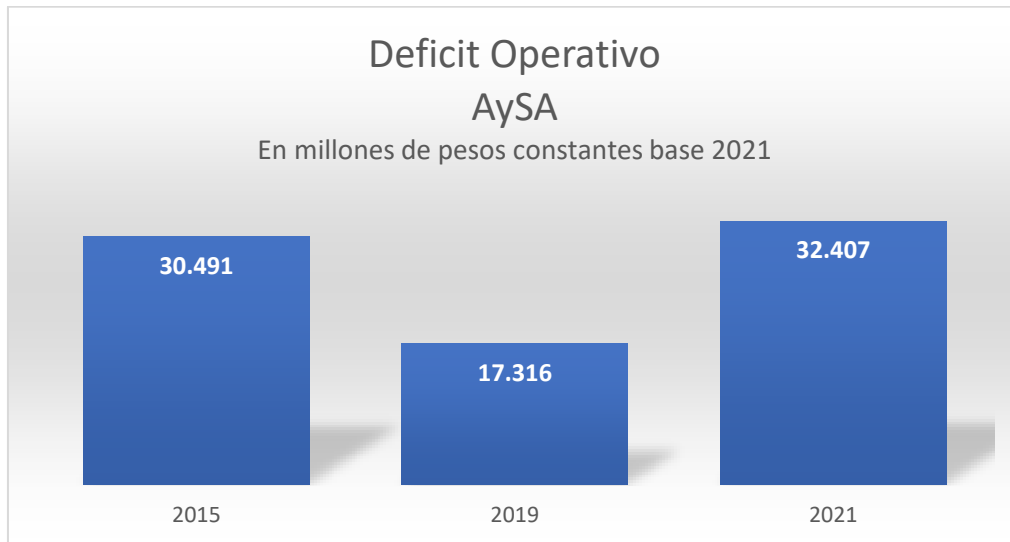


Fuente: Cuenta de Inversión 2015, 2021 e Informe Anual AySA 2019

⁷ Índice del Consumidor 2018 de la Ciudad de Buenos Aires

En cuanto a los déficits operativos generados por esta brecha entre los gastos y los ingresos, al finalizar el año 2019, AySA había logrado disminuir la pérdida a \$17.316 millones (Cuadro 19) y bajar a cero las transferencias del Estado para cubrir gastos corrientes. Sin embargo, al finalizar el año 2021, el Estado Nacional volvió a hacerse cargo de cubrir el déficit operativo de la empresa con recursos del Tesoro (Cuadro 20).

Cuadro 19 – Evolución del déficit operativo (2015 – 2019)



Fuente: Cuenta de Inversión 2015, 2021 e Informe Anual AySA 2019

Cuadro 20 – Evolución de las Transferencias del Estado Nacional (2015 - 2019)



Fuente: Cuenta de Inversión 2015, 2021 e Informe Anual AySA 2019

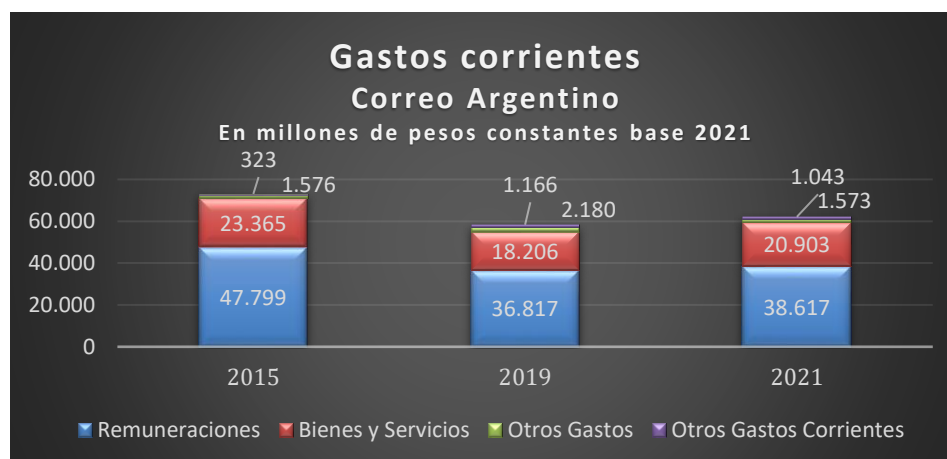
Correo Argentino S.A.

El Correo Oficial de la República Argentina SA es una empresa estatal que depende de la Jefatura de Gabinete. Desde su estatización en el año 2003 el único accionista del Correo es el Estado Nacional.

La empresa brinda servicios postales en todo el territorio, siendo el único correo con llegada a todos los domicilios del país. Además, brinda servicios de logística, financieros, de gestión de trámites y presta servicios durante de las elecciones nacionales, provinciales y municipales.

Durante el análisis de la Cuenta de Inversión pudimos comprobar que si bien los gastos operativos se mantuvieron relativamente estables entre 2019 y 2021 (Cuadro 21) los ingresos operativos mostraron un retroceso hacia el año 2021 (Cuadro 22), lo que impacta negativamente en los resultados operativos de la empresa, aumentando su déficit (Cuadro 23)

Cuadro 21 – Evolución de los gastos corrientes entre 2015 y 2021



Fuente: Cuenta de Inversión 2015, 2019, 2021

Cuadro 22 – Evolución de los ingresos operativos entre 2015 y 2021



Fuente: Cuenta de Inversión 2015, 2019, 2021

Cuadro 23 – Evolución del déficit operativo entre 2015 y 2021



Fuente: Cuenta de Inversión 2015, 2019, 2021

De acuerdo al Balance Contable y de Gestión 2020 (último balance publicado por la empresa) pudimos comprobar una disminución en los volúmenes postales, sostenida desde el año 2012, principalmente en el segmento Corporativo (Cuadro 24). Esto sería un indicador de los ingresos decrecientes durante los períodos analizados.

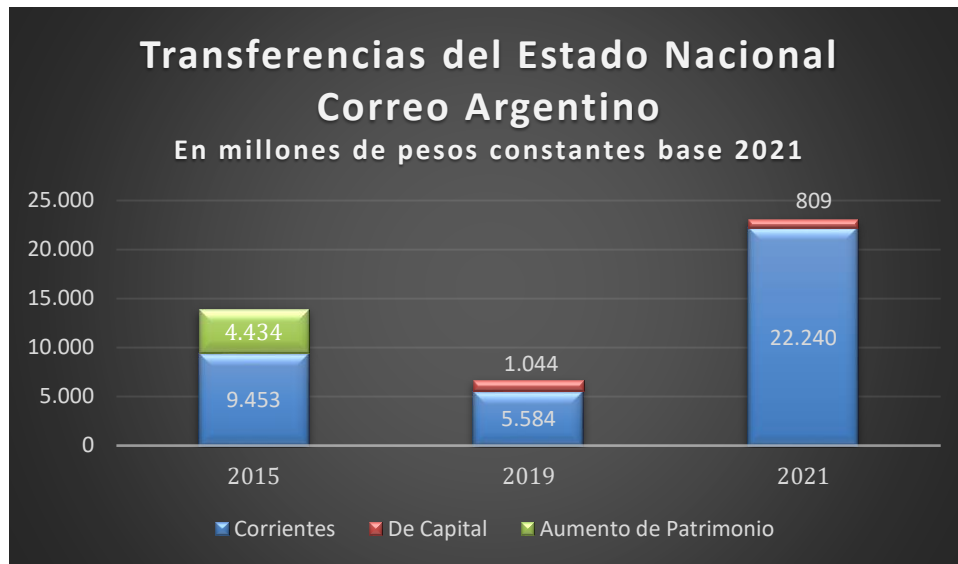
Cuadro 24 – Evolución del volumen postal 2009 – 2020



Fuente: Balance contable y de gestión 2020 – Correo Argentino

Como consecuencia, el Estado Nacional transfirió fondos para cubrir el déficit operativo en aumento. En ese sentido, observamos un aumento del 298% en las transferencias para gastos corrientes (Cuadro 25), posicionando a la empresa Correo Argentino SA como la quinta empresa pública que más transferencias recibió durante el año 2021

Cuadro 25 – Evolución de las transferencias del Estado Nacional (2015 – 2021)



Fuente: Cuenta de Inversión 2015, 2019, 2021

Capítulo 3. Transparencia activa

Obligaciones que surgen de la Ley N° 27.275 de “Derecho de Acceso a la Información Pública”.

El 29 de septiembre de 2017 entró en vigencia la Ley N° 27.275 de “Derecho de Acceso a la Información Pública”. La ley incluye a las obligaciones de Transparencia Activa previstas en el Capítulo V, Título II, artículo 32, las cuales implican que los sujetos obligados deben hacer pública de manera proactiva información relativa a su estructura, nómina de autoridades y personal, escalas salariales, presupuesto, contrataciones, etc.

El artículo 32 de la ley 27.275 hace referencia específicamente a las obligaciones de transparencia activa de los sujetos obligados, consta de 20 incisos, donde se especifica la información que, en el caso analizado las empresas públicas se encuentran obligadas a publicar activamente, a saber:

- a) Un índice de la información pública que estuviese en su poder con el objeto de orientar a las personas en el ejercicio del derecho de acceso a la información pública, indicando, además, dónde y cómo deberá realizarse la solicitud;
- b) Su estructura orgánica y funciones;
- c) La nómina de autoridades y personal de la planta permanente y transitoria u otra modalidad de contratación, incluyendo consultores, pasantes y personal contratado en el marco de proyectos financiados por organismos multilaterales, detallando sus respectivas funciones y posición en el escalafón;
- d) Las escalas salariales, incluyendo todos los componentes y subcomponentes del salario total, correspondientes a todas las categorías de empleados, funcionarios, consultores, pasantes y contratados;
- e) El presupuesto asignado a cada área, programa o función, las modificaciones durante cada ejercicio anual y el estado de ejecución actualizado en forma trimestral hasta el último nivel de desagregación en que se procese;
- f) Las transferencias de fondos provenientes o dirigidos a personas humanas o jurídicas, públicas o privadas y sus beneficiarios;
- g) El listado de las contrataciones públicas, licitaciones, concursos, obras públicas y adquisiciones de bienes y servicios, especificando objetivos, características, montos y proveedores, así como los socios y accionistas principales, de las sociedades o empresas proveedoras;
- h) Todo acto o resolución, de carácter general o particular, especialmente las normas que establecieran beneficios para el público en general o para un sector, las actas en las que constara la deliberación de un cuerpo colegiado, la versión taquigráfica y los dictámenes jurídicos y técnicos producidos antes de la decisión y que hubiesen servido de sustento o antecedente;

- i) Los informes de auditorías o evaluaciones, internas o externas, realizadas previamente, durante o posteriormente, referidas al propio organismo, sus programas, proyectos y actividades;
- j) Los permisos, concesiones y autorizaciones otorgados y sus titulares;
- k) Los servicios que brinda el organismo directamente al público, incluyendo normas, cartas y protocolos de atención al cliente;
- l) Todo mecanismo o procedimiento por medio del cual el público pueda presentar peticiones, acceder a la información o de alguna manera participar o incidir en la formulación de la política o el ejercicio de las facultades del sujeto obligado;
- m) Información sobre la autoridad competente para recibir las solicitudes de información pública y los procedimientos dispuestos por esta ley para interponer los reclamos ante la denegatoria;
- n) Un índice de trámites y procedimientos que se realicen ante el organismo, así como los requisitos y criterios de asignación para acceder a las prestaciones;
- o) Mecanismos de presentación directa de solicitudes o denuncias a disposición del público en relación a acciones u omisiones del sujeto obligado;
- p) Una guía que contenga información sobre sus sistemas de mantenimiento de documentos, los tipos y formas de información que obran en su poder y las categorías de información que publica;
- q) Las acordadas, resoluciones y sentencias que estén obligados a publicar de acuerdo con lo establecido en la ley 26.856;
- r) La información que responda a los requerimientos de información pública realizados con mayor frecuencia;
- s) Las declaraciones juradas de aquellos sujetos obligados a presentarlas en sus ámbitos de acción;
- t) Cualquier otra información que sea de utilidad o se considere relevante para el ejercicio del derecho de acceso a la información pública. El acceso a todas las secciones del Boletín Oficial será libre y gratuito a través de Internet.

Cómo medimos el cumplimiento de Transparencia Activa

A través del siguiente documento se justifica la medición realizada con relación al grado de cumplimiento, por parte de las Empresas Públicas, de las obligaciones de transparencia activa establecidas en el artículo 32 de la Ley N° 27.275.

Para una mejor lectura de la información el cuadro posee un primer ítem que indica si la empresa posee página web, un segundo indicando si posee una solapa de transparencia activa que fuera creada, por la Agencia de Acceso a la Información Pública, en el marco de sus funciones de autoridad de aplicación de la Ley N° 27.275.

A continuación, se consignan 15 ítems, en lo que se unieron algunos incisos del artículo 32 de la ley, para una mejor visualización de la información relevada, los que se detallan a continuación:

- Estructura orgánica y funciones
- Nómina de autoridades y personal
- Escalas salariales
- Presupuesto
- Subsidios y otras transferencias
- Contrataciones públicas, licitaciones, concursos, obras públicas
- Normativa, actas en las que constara la deliberación de un cuerpo colegiado
- Auditorías
- Permisos, concesiones
- Trámites y servicios
- Mecanismo o procedimiento por medio del cual el público pueda presentar peticiones
- Autoridad competente para recibir las solicitudes de información pública
- Guía que contenga información sobre sus sistemas de mantenimiento de documentos
- Pedidos frecuentes
- Declaraciones juradas

Por último, se indica si posee “Portales de Datos Abiertos”, lo cual fue impulsado por el Decreto N° 117/06 de “Plan de Apertura de Datos”.

Para consignar el grado de cumplimiento se clasificó en bajo, medio, alto o incumple. Para esto se tuvo en cuenta no solo el aspecto cuantitativo, es decir, la cantidad de información publicada en los diferentes ítems detallados, sino también el aspecto cualitativo, dándole una importancia relevante a los sujetos obligados que publican su presupuesto y transparentan en qué se gasta, mediante la publicación, entre otras cosas, de las “Contrataciones públicas, licitaciones, concursos, obras públicas”.

Como conclusión, podemos afirmar en base a nuestro análisis que, del universo analizado de 51 empresas, solo el 47% cumple el estándar legal de transparencia activa. En cambio, el 10% de las empresas cuenta con un cumplimiento medio, el 25% tiene un cumplimiento bajo y el 18% incumple totalmente.

Cuadro-semáforo: cumplimiento de Transparencia Activa

Empresas Públicas	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES DE TRANSPARENCIA ACTIVA
Adm. de Infraestructuras Ferroviarias (nombre fantasía Trenes Argentinas Infraestructura)	ALTO
Adm. de RR.HH. Ferroviarios (actualmente Desarrollo del Capital Humano Ferroviario Sociedad Anónima de Participación Estatal Mayoritaria)	ALTO
Administración General de Puertos S.E.	ALTO
Aerohandling S.A.	ALTO
Aerolíneas Argentinas S.A.	ALTO
Agua y Saneamientos Argentinos S.A.	ALTO
Banco de Inversión y Comercio Exterior	ALTO
Banco de la Nación Argentina	BAJO
Banco Hipotecario S.A.	BAJO
Belgrano Cargas y Logística	ALTO
Bice Fideicomisos S.A.	MEDIO
Casa de la Moneda S.E.	ALTO
Centro de Ensayos de Alta Tecnología S.A.	BAJO
Construcción de Vivienda para la Armada	ALTO
Contenidos Públicos S.E.	BAJO
Corporación Antiguo Puerto Madero S.A.	BAJO
Corredores Viales S.A.	BAJO

Correo Oficial de la República Argentina S.A.	ALTO
DIOXITEK S.A.	ALTO
EDUC.AR S.E.	INCUMPLE
Empresa Argentina de Navegación Aérea S.E.	ALTO
Empresa Argentina de Soluciones Satelitales S.A.	ALTO
Energía Argentina S.A.	BAJO
Enarsa Patagonia S.A.	INCUMPLE
Enarsa Servicios S.A.	INCUMPLE
Fábrica Argentina de Aviones "Brig. San Martín" S.A. (Fadea)	INCUMPLE
Fabricaciones Militares S.E.	MEDIO
Ferrocarriles Argentinos S.E.	BAJO
Innovaciones Tecnológicas Agropecuarias S.A.	ALTO
INTERCARGO S.A.	ALTO
Jet Paq S.A. (E.L.)	ALTO
Nación Bursatil S.A.	BAJO
Nación Reaseguros S.A.	ALTO
Nación Seguros de Retiro S.A.	ALTO
Nación Seguros S.A.	ALTO
Nación Servicios S.A.	BAJO

Nucleoeléctrica Argentina S.A.	ALTO
Operadora Ferroviaria	ALTO
Optar SA	ALTO
Pellegrini S.A. Gerente de Fondos Comunes de Inversión	ALTO
Playas Ferroviarias de Buenos Aires S.A.	MEDIO
Polo Tecnológico Constituyentes S.A.	BAJO
Radio y Televisión Argentina S.E.	BAJO
Talleres Navales Dársena Norte	INCUMPLE
Telam Agencia Nacional de Noticias	INCUMPLE
Vehículo Espacial de Nueva Generación S.A. (Veng S.A.)	INCUMPLE
Vientos de la Patagonia I S.A.	INCUMPLE
Yacimientos Carboníferos Río Turbio SE	BAJO
Yacimientos Mineros de Agua de Dionisio	INCUMPLE
YPF Gas S.A.	MEDIO
YPF S.A.	MEDIO

Cuadro-semáforo (completo):

[Cuadro-semáforo-cumplimiento de transparencia activa.pdf](#)

Capítulo 4. Modelos de gestión de las empresas públicas.

Razones de existencia de las Empresas del Estado

Del relevamiento de artículos y análisis de diversas fuentes, surgen coincidencias en cuanto a las razones por las cuales se crean Empresas del Estado (en adelante EP). Podemos resumirlas brevemente en las siguientes, tomando como referencia a Toninelli⁸ y al documento del Banco Interamericano de Desarrollo “Gestión de empresas públicas”⁹:

- **Razones políticas e ideológicas:** ciertas ideologías políticas entienden a la intervención estatal como parte fundamental en la distribución del poder dentro de una sociedad. Esto se da en regímenes políticos que conciben a la empresa estatal como aquella que se posiciona “contra” el sector privado, y que está al servicio de la elite que gobierna.

Dentro de las razones políticas, existe la necesidad de controlar determinados recursos naturales con el objetivo de mantener una influencia con perspectiva regional o geopolítica.

- **Razones sociales:** en este caso el objetivo es garantizar empleo o mejorar las condiciones laborales.
- **Razones económicas:** una de las razones principales es intentar resolver fallas del mercado, como es el caso de los monopolios naturales, o cuando las externalidades tanto económicas como sociales son lo suficientemente importantes.

Otro de los motivos económicos es la promoción del desarrollo económico y la transformación social en áreas no desarrolladas. Por ejemplo, el BID cita el caso de Francia, Holanda, Italia y en casi todos los países de América Latina, donde la presencia del Estado en el sector petrolero supone 77% de las ventas de todo el sector público empresarial. Asimismo, el desarrollo de las infraestructuras responde al deseo del Estado de aportar crecimiento económico a través de las EP. Así ocurrió en Alemania en el sector de ferrocarriles, y en Estados Unidos e Italia en carreteras y autopistas¹⁰.

⁸ TONINELLI, Pier Angelo, “*The Rise and Fall of State-Owned Enterprise in the Western World*”, Cambridge University Press, 2010.

⁹ MORENO DE ACEVEDO, Enrique, Banco Interamericano de Desarrollo, “*Gestión de empresas públicas*”, documento para discusión N° IDB-DP-454, mayo de 2016.

¹⁰ *Ibíd*em, p. 8.

Un tercer motivo económico es “rescatar” empresas que sin la intervención estatal desaparecerían. Este motivo suele estar muy relacionado con razones sociales, en tanto la preocupación principal es la pérdida de puestos de trabajo.

Está claro que cada país justifica la existencia de las EP en base a diferentes criterios, pero estos suelen versar sobre algunas de estas razones o una combinación de ellas. Sin embargo, como sostiene el BID, la liberalización de los mercados, el estudio de la economía política de la EP y la problemática derivada de la gestión han creado cierta controversia acerca de la idoneidad de las EP para solventar los problemas que en teoría resolvería su creación¹¹.

En este sentido, consideramos necesario que se establezca de forma clara las razones que justifican la existencia de cada una de las EP. El seguimiento, las métricas y la evaluación de la gestión debería tener relación con aquellas. En muchos casos las razones que justifican su existencia se tornan difusas, o el objetivo que se propuso al momento de su creación deja de tener razón de ser.

Debilidades o falencias de las empresas públicas

Son coincidentes también los autores en cuanto las debilidades o falencias de las EP, que terminan por trascender en todos los países. Siguiendo los lineamientos del BID, podemos mencionar las siguientes:

- **Políticas:** existen necesidades sociales que traen aparejadas la necesidad de crear subsidios, capturar rentas, dispensar tratos regulatorios especiales, o intervenir en cuadros tarifarios. Sin embargo, no siempre existe una vinculación directa entre los subsidios recibidos y los objetivos sociales, que pueden ser contradictorios e incluso erróneos.

La falta de definición de los objetivos sociales puede tener efectos no perseguidos, como mayores déficits y deudas, crecientes carencias en los servicios por falta de inversiones, errores en las decisiones de inversión por falta de incentivos y desperdicio o mal uso de recursos¹².

Otro punto a tener en cuenta, son los diversos actores que intervienen en la toma de decisiones sobre este punto, lo cual diluye responsabilidades e intereses. La existencia de varios “propietarios” trae como consecuencia estrategias diferenciadas. Este es el clásico caso de los modelos de gestión descentralizada, que suele derivar en una falta de estrategia coordinada entre los diferentes ministerios, y donde, por ejemplo, los objetivos de los ministerios

¹¹ *Ibíd*em, p. 9.

¹² *Ibíd*em. P. 9.

de Hacienda en ocasiones chocan frontalmente con los de los ministerios sectoriales.

- **Regulatorias:** como sostiene el BID, para el buen funcionamiento de las EP, el marco regulatorio tiene que contemplar no solo a las empresas y su relación con el propietario, sino también con el resto de los actores. Puede que no haya regulación en términos de competencia. Por otro lado, en muchos casos hay un vacío de regulación específica respecto de las EP.
- **Financieras:** las EP suelen tener poca disciplina fiscal y control. Debido a su “presupuesto blando”, no existe el riesgo de una quiebra y por ende sus presupuestos suelen ser elásticos. La contratación de personal puede no tener limitaciones. La eficiencia en sus operaciones no suele ser un objetivo primordial.
- **Gestión:** las responsabilidades tienden a diluirse. Intervienen a veces varias agencias o ministerios sobre la materia, y los conflictos de intereses suelen suscitarse entre los distintos actores. Como sostiene el BID, la falta de objetivos claros, de propietarios definidos, hace que no existan responsables identificados y prevalezca cierto desgobierno.

Asimismo, es frecuente la falta de programas de capacitación y de medios para monitorear a los ejecutivos, que están menos expuestos a la disciplina y el proceso de aprendizaje del mercado. Muchas veces, cuando se designan a los ejecutivos, se le presta poca atención al mérito, la experiencia y el conocimiento necesario para ejercer funciones comerciales, técnicas y/o sociales.

Tomando en cuenta todas estas debilidades, puede sumarse lo siguiente. En la Argentina las EP no tienden a “observar” al mercado como un actor fundamental en su actividad. Por lo tanto, no hay estudios de rentabilidad serios en relación a la actividad que realizan. Tampoco necesariamente producen información relevante, necesaria, transparente, en relación a su tarea y a los costos. Tampoco suelen contar con procesos, procedimientos y responsabilidades claras y expuestas por las cuales los actores involucrados deban asumir su rol y sus consecuencias.

Por lo que hemos visto del relevamiento antes citado, en la Argentina no se accede de manera completa a datos confiables y consolidados sobre las EP que se han creado hace décadas o bien en los últimos años.

Modelos de gestión de las empresas públicas

Durante los distintos gobiernos se han tomado distintos caminos: privatizaciones, reorganización de los responsables, introducir mejoras en el gobierno corporativo.

Dentro de las mejoras y propuestas de desandar un camino de múltiples fracasos para intentar ordenar y conducir el estado actual de las EP, tomando el ejemplo de otros países, citaremos brevemente tres modelos de gestión posibles.

Se han propuesto en el mundo un modelo descentralizado, otro centralizado y un tercero dual. Brevemente algunas características:

- **Descentralizado:** diversos ministerios o agencias son responsables de cada una de las EP. Este modelo es utilizado actualmente en la Argentina, así como en muchos países de América Latina y el Caribe. Hay cierto grado de especialización y conocimiento en la materia, pero suele confluir en una superposición del que gestiona, del regulador y del responsable de la política pública. Cada EP tiene su propia forma de funcionamiento y no suelen compartir herramientas operativas. Los sistemas de control son dispersos.

Asimismo, este sistema no permite un eficaz seguimiento, monitoreo y evaluación de las operaciones y de los objetivos planteados. No hay una visión global, ni tampoco parámetros coherentes de monitoreo. Hay muy poca aplicación de políticas transversales y de gobernanza.

- **Dual:** intervienen uno o varios ministerios (el de Hacienda suele estar en todos los casos junto con el especializado en la materia, por ejemplo, el de energía). Ello puede traer aparejado algún control fiscal, pero no dejan de verificarse los inconvenientes antes mencionados en el modelo descentralizado. Este modelo es utilizado, por ejemplo, en Brasil y en México.
- **Centralizado:** en estos modelos, que en Latinoamérica es seguido por Perú y Chile, hay un solo responsable. Este puede ser un ministerio, una agencia o un holding. El ministerio, como es el caso del modelo francés, naturalmente es el que menos independencia política tiene. La agencia, como es el SEP de Chile, suele tener más independencia que el ministerio, pero también se rige normalmente por un marco de legislación pública.

El modelo centralizado es la tendencia actual, recomendada en las Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas, publicada en el año 2005 y actualizadas en 2015.

Textualmente, la OCDE recomienda que “el ejercicio de los derechos de propiedad debe estar claramente atribuido en el seno de la Administración del Estado. Dicho ejercicio debe estar centralizado en una única entidad propietaria, o, si ello no fuera posible, realizarse a través de un organismo de coordinación”¹³.

¹³ Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas, edición 2015, p. 39.

Asimismo, agrega que “la centralización de la función de propiedad también permite reforzar y aglutinar competencias importantes a través de la organización de grupos de expertos en materias clave, como la elaboración de información financiera o el nombramiento del Consejo de Administración. Así, la centralización puede ser una fuerza fundamental para la elaboración de informes de datos consolidados sobre propiedad pública. Finalmente, la centralización constituye también una forma efectiva de separar claramente el ejercicio de la función de propiedad de otras actividades desarrolladas por el Estado con las que puede entrar en conflicto, como, en particular, la regulación del mercado y la política industrial”¹⁴.

Nos extenderemos en el tercer concepto, el holding, que entendemos más conveniente para nuestro país.

Ventajas de los modelos centralizados

Los modelos centralizados pueden ayudar a superar una buena parte de los problemas que afectan a las EP. Siguiendo el trabajo del BID citado anteriormente podremos analizar las ventajas que se detallan a continuación.

1) Ventajas políticas

- Se logra una mayor independencia que se ve plasmada en una mejora de la gestión. Las responsabilidades se ven distribuidas de manera transparente y se designa a los responsables de forma clara.
- Solucionan el problema de los múltiples propietarios. En el caso de las EP, los propietarios pueden ser un ministerio o varios. En este caso, los objetivos no necesariamente tienen que coincidir, incluso, en algunos casos, pueden ser contradictorios. En general, es complicado conciliar los objetivos de los ministerios de finanzas con los de los ministerios sectoriales.

En los modelos centralizados de gestión, es la entidad que ejerce las funciones de propietario la encargada de diseñar una estrategia común, que —con particularidades adaptadas a las empresas (crecimiento, naturaleza, industria)— sea aplicable a todo el grupo que se gestiona, que fomente la disciplina financiera y que dé cierta discrecionalidad a los Consejos de Administración.

- Facilitan la separación entre la función de regulador y propietario. La mayor distancia e independencia del ente centralizado hace más complicada la mezcla de funciones entre la empresa y su ente regulador. El hecho de que la propiedad de la EP sea ejercida por un organismo no ligado al ministerio

¹⁴ OCDE, Op. Cit, p. 40.

sectorial favorece la ausencia de conflictos de intereses, dada la común relación que existe entre reguladores y ministerios sectoriales.

2) Ventajas regulatorias

- Permiten establecer un marco normativo y reglamentario uniforme. Cuando las EP se encuentran agrupadas bajo un mismo paraguas, la homogeneización de las formas jurídicas resulta más sencilla. En ese sentido también se establecen normas contables y financieras que afecten a todo el grupo y permitan una visión transparente de la situación del conjunto, facilitando la comparabilidad y la toma de decisiones.
- Facilitan una política de gobierno corporativo uniforme. Los modelos centralizados posibilitan el establecimiento de un mismo nivel de gobierno corporativo en todas las EP.

3) Ventajas de gestión

- El modelo centralizado analiza las EP desde una perspectiva conjunta, unificando áreas que son transversales y/o comunes a todas ellas. El hecho de tener todas o la mayoría de las EP bajo un “mismo paraguas” permite un conocimiento mayor del comportamiento del grupo y sus efectos, de las necesidades y de los recursos disponibles. Esto permite gestionarlas de una manera más uniforme y coordinada.
- Los modelos centralizados, como los holding, suelen tener mayor capacitación técnica y de gestión.
- El hecho de que se puedan separar las funciones de propietario y responsable de las políticas públicas y de que no exista una variedad de propietarios sin unificación de estrategias facilita el diseño de las políticas de gestión y la asignación de objetivos y responsables. En cuanto a los objetivos, los modelos centralizados pueden favorecer la diferenciación entre los sociales y los económicos, permitiendo su contabilización y financiación diferenciada, como ha ocurrido tanto en Chile como en Perú.
- Permiten mejor información y mayor transparencia. La obligación de informar, mediante la presentación de informes, se efectúa uniformando toda la información que sea necesaria y relevante, lo que da lugar a una mejor toma de decisiones y facilita tanto la visión individual como la del conjunto, permitiendo la comparabilidad y la combinación de datos.

Como sostiene el BID, a modo de ejemplo, las empresas listadas deben realizar la contabilidad de sus estados financieros de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera. Las EP no listadas deberían seguir

normas similares que permita la uniformidad y la comparabilidad, lo que contribuiría al análisis y el monitoreo por parte de los responsables de la propiedad¹⁵.

- Ofrecen mejores sistemas de monitoreo, evaluación y supervisión. Tanto en los aspectos financieros como no financieros. Por ejemplo, indicadores de eficiencia, efectividad y calidad del servicio.
- Se homogeneizan políticas operativas. El establecimiento de estándares en determinadas áreas operativas de las EP tales como inversiones, dividendos, tesorería, recursos humanos, compras, contratación, auditorías, aporta eficiencia, transparencia y agilidad.
- Mejoran la coordinación con el resto de los actores. El hecho de que exista ahora un único propietario, dotado de independencia de gestión, permite simplificar la interacción con el resto de los actores. El presidente del grupo tendrá que dar cuentas al Parlamento sobre la actuación de las EP del grupo al menos una vez al año. La relación con la Auditoría General de la Nación, con el gobierno y la sociedad civil, se coordina de manera más eficiente en el modelo centralizado.
- Se propician economías de escala. El hecho de que se agrupen todos los recursos de las EP bajo una misma propiedad refuerza el poder negociador del Estado. Asimismo, cuando las empresas pertenecen a un holding podrían beneficiarse de oportunidades de crédito internas cuando les resulta complicado financiarse en el mercado.

El soborno transnacional en las empresas públicas

La Organización de la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) publicó en el año 2015 un informe sobre el cohecho internacional¹⁶ en el que arribó a esclarecedoras conclusiones, en las cuales las EP son lamentablemente protagonistas. El informe fue elaborado en base a la información de los 427 casos de cohecho internacional que se han concluido a partir de la entrada en vigor de la Convención de la OCDE contra el Cohecho en 1999.

Entre los principales hallazgos, se concluyó que el principal destinatario del soborno es el funcionario de las EP. Específicamente, los sobornos fueron prometidos,

¹⁵ Como sostiene el BID, en los casos de modelos centralizados (por ejemplo, España y Perú), todas las empresas pertenecientes al grupo siguen los mismos estándares contables, y dentro del ente propietario especializado suele existir un departamento dedicado a asuntos contables y de consolidación.

¹⁶ OCDE (2015), Informe de la OCDE sobre Cohecho Internacional. Análisis del Delito de Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros, OECD Publishing.

ofrecidos o entregados a empleados de empresas públicas (27%), seguido de funcionarios aduaneros (11%), funcionarios de salud (7%) y funcionarios de defensa (6%).

Sin embargo, cuando se analiza el porcentaje de sobornos prometidos, ofrecidos o entregados, el funcionario de una EP se llevó nada más y nada menos que el 80%. En el próximo gráfico podemos comparar estos números.

Proporción de sobornos pagados por categoría del servidor público

PORCENTAJE DE FUNCIONARIOS QUE RECIBIERON EL SOBORNO		PORCENTAJE DE SOBORNOS PROMETIDOS, OFRECIDOS O ENTREGADOS	
27%	Funcionario de una EPE	80.11%	
11%	Funcionario aduanero	1.14%	
7%	Funcionario de salud	0.92%	
6%	Funcionario de defensa	2.93%	
4%	Funcionario a cargo de los recursos naturales	0.08%	
4%	Funcionario de una organización internacional	0.22%	
4%	Funcionario fiscal	0.21%	
4%	Funcionario electo	0.55%	
3%	Ministro / Secretario	4.08%	
3%	Funcionario encargado de transportes	0.06%	
3%	Funcionario de adquisiciones en el sector público	0.25%	
3%	Familiar de servidor público	NON CONNU	
2%	Funcionario marítimo	>0.01%	
2%	Funcionario encargado de la aplicación de las leyes	0.07%	
2%	Jefe de Estado	6.97%	
2%	Funcionario de inteligencia	0.01%	
1%	Funcionario diplomático	0.18%	
1%	Funcionario ambiental	>0.01%	
1%	Funcionario de migración	>0.01%	
1%	Partido político	0.05%	
>0.1%	Funcionario del gobierno local	>0.01%	
>0.1%	Vice-ministro / Subsecretario	>0.01%	
>0.1%	Funcionario de educación	>0.01%	
11%	Desconocido	2.17%	

Fuente: Análisis de la OCDE sobre casos de cohecho internacional concluidos entre el 15/02/1999 y el 01/06/2014

En la mayoría de los casos, los sobornos se pagaron para obtener contratos de adquisición en el sector público (57%), seguidos de liberación de trámites aduaneros (12%). En promedio, los montos del soborno equivalen a 10.9% del monto total de la operación y a 34.5% de las ganancias.

Asimismo, en 3 de cada 4 casos de cohecho internacional hubo participación de intermediarios. En el 41% de los casos eran intermediarios tales como agentes locales de ventas y mercadotecnia, distribuidores y brókeres. Otro 35% de los intermediarios fueron instrumentos societarios, tales como empresas filiales, firmas locales de consultoría, empresas ubicadas en centros financieros extranjeros o paraísos fiscales, o empresas establecidas bajo la titularidad real del servidor público que recibió el soborno.

Como sostiene el informe, la corrupción y la percepción de corrupción deterioran la confianza en los gobiernos, empresas y mercados. También debilita el crecimiento y el desarrollo. Por una parte, las empresas optan por el cohecho en lugar de la innovación y la competitividad. Por la otra, las personas dentro de los gobiernos desvían fondos en su propio beneficio mientras que deberían utilizarse para promover el bienestar de los ciudadanos. Combatir la corrupción y evitar la impunidad son dos pasos imprescindibles para restablecer la confianza en nuestras instituciones, para lograr, de esta manera, un desarrollo sostenible.

Capítulo 5. Buen gobierno corporativo.

En el año 2015, como parte del Plan de Gobierno, se introdujo el Ordenamiento de la Gestión de las Empresas Públicas. Se establecieron tres objetivos:

- a) La mejora del seguimiento del desempeño de las empresas
- b) El armado de planes estratégicos
- c) La mejora de la gobernanza corporativa de las empresas

En relación al último objetivo, se avanzó en una evaluación de las empresas públicas por parte de OCDE, y se conformó una Red de Integridad de Empresas Públicas en conjunto con la Oficina Anticorrupción y la SIGEN, con asistencia del BID.

En el año 2018, mediante la Decisión Administrativa 85/2018 la Jefatura de Gabinete de Ministros estableció los Lineamientos de Buen Gobierno para Empresas de Participación Estatal Mayoritaria de Argentina. Estos Lineamientos tuvieron por objeto: *“establecer un marco institucional desde el cual promover estándares generales de buen gobierno para las empresas de mayoría estatal”*.¹⁷ Ello como respuesta a la diversidad de criterios y reglas que cada una de las empresas con participación estatal tenían.

Estas directrices no reemplazaron normas legales existentes. De hecho, en su desarrollo exponían lo siguiente: *“el Estado como accionista comunica a las empresas lo que éste espera de las mismas en términos de prácticas de gobierno y gestión. A los efectos de dicho cumplimiento, las empresas cuentan con libertad para elegir el diseño institucional que crean más conveniente para implementar los lineamientos”*.

En el mismo sentido, establece que *“los Lineamientos no reemplazan competencias legales establecidas en instrumentos normativos aplicables a las empresas de propiedad mayoritaria estatal. Consiguientemente, los organismos de gobierno con competencias sobre las empresas de mayoría estatal mantienen sus responsabilidades y funciones existentes. Dado que los Lineamientos abarcan un abanico significativo de áreas, esperamos que los organismos de gobierno los consideren como un marco de referencia en materia de gobernanza de empresas de mayoría estatal”*.

Es decir, estos Lineamientos de Buen Gobierno no son vinculantes ni tienen, en el supuesto de que su incumplimiento, una sanción que las fortalezca.

Vale destacar, de todos modos, que muchos de sus puntos fueron adoptados por algunas empresas. En efecto, la Decisión Administrativa 85/2018 propone que: *“(…)”*

¹⁷ Considerandos de la Decisión Administrativa N° 85/2018.

a través del diálogo, el trabajo en equipo, y la articulación de esfuerzos entre los distintos actores, las empresas alcancen estándares identificados con las mejores prácticas internacionales”.

Principios de Buen Gobierno

La Decisión Administrativa 85/2018 parte de 6 Principios de Buen Gobierno, sobre los cuales luego se fundamentan los Lineamientos. Estos principios son los siguientes:

Eficiencia: el Estado como accionista de las empresas promueve la utilización eficiente de sus recursos propios y de los que reciba del Tesoro y/o Ministerio sectorial. La utilización eficiente de los recursos significa maximizar cada peso invertido en bienes de capital y/o destinado a gastos corrientes con el objetivo de producir mejores bienes y servicios a un costo consistente con valores de mercado. Cuando la empresa se encuentre sujeta a obligaciones de tipo social o alineadas con políticas públicas, el origen y monto del financiamiento de tales obligaciones será cuantificado y reportado de manera explícita por la empresa.

Transparencia: el Estado promueve el rol activo de las empresas en la publicación de información financiera y no financiera vinculada a su desempeño. La transparencia tiene efectos positivos directos tanto en mejora de gestión, por ejemplo, abriendo los procesos de compras a más proveedores, como en materia de rendición de cuentas de los recursos del Estado. Como Estado accionista esperamos de nuestras empresas la adopción de mejores prácticas de transparencia.

Integridad: el Estado como accionista promueve la adopción y cumplimiento por parte de las empresas de políticas destinadas a prevenir y castigar el fraude. Es nuestro deseo como Estado accionista que las empresas de mayoría estatal sean ejemplo de integridad en el uso de sus recursos. A tales fines, es no solo importante cumplir con la normativa y directivas nacionales sobre anticorrupción sino también desarrollar procesos destinados a garantizar la gestión transparente e íntegra de los recursos.

Generación de Valor: el Estado como accionista promueve la maximización del impacto que las empresas de mayoría accionaria estatal tienen en la economía. Las empresas deben promover la generación de valor (social y económico) a lo largo de toda la cadena del negocio, siempre considerando los principios de transparencia y eficiencia de los recursos. En dicho sentido, cobra especial relevancia la definición de propuestas de valor para los distintos actores involucrados.

Estándar de empresa listada: el Estado espera que las empresas en donde el mismo es accionista adopten estándares de gobierno corporativo alineados con los de empresas listadas en la Bolsa de Valores. La adopción de dichos estándares debería constituir para las empresas una preocupación constante y requerir de esfuerzos sostenidos en el tiempo.

Roles diferenciados: el Estado no sólo cumple el rol de accionista o dueño de las empresas, sino que también puede desarrollar actividades como formulador de políticas públicas y como regulador de la calidad de los servicios prestados por las empresas. Esperamos que los ministros sectoriales desempeñen dichos roles manteniendo la independencia de los mismos. Es decir, que puedan ejercer distintas funciones (regulador, formulador de políticas, prestador de servicios) aunque se trate de la misma autoridad.

Lineamientos de Buen Gobierno

A continuación, de manera breve, señalamos los Lineamientos que la Decisión Administrativa 85/2018 estableció junto con recomendaciones puntuales para llevar adelante en las empresas. Reiteramos que estos Lineamientos fueron pensados en forma de objetivos deseables, pero no se enmarcaron en un hecho mandatorio. Esta consideración debe tenerse en cuenta a la hora de sostener una política pública en relación a estas EP.

Lineamiento 1: Transparencia

Destaca como acción a llevar adelante: *“la publicación en la página web de la empresa de información financiera y no financiera vinculada al desempeño de su actividad. Las empresas deberán ser especialmente diligentes en la publicación, y provisión de información, de indicadores de ejecución de sus recursos, de impacto en la prestación de sus servicios, de desempeño financiero, y de organización de su gobernanza”*. Propone diversos aspectos a tener en cuenta para garantizar este lineamiento:

1. Información vinculada al desempeño de las empresas

Propone que las empresas publiquen al inicio del año fiscal sus objetivos estratégicos y durante el primer trimestre del año entrante un informe anual de gestión sobre su cumplimiento, sin afectar la situación de las empresas con relación a sus competidores.

2. Información relativa a la organización de la gobernanza corporativa de la empresa y sus políticas.

La DA entiende como tal conformación, responsabilidades y antecedentes de los miembros que conforman el Directorio como así también de los gerentes y/o directores con responsabilidades ejecutivas. Adicionalmente, sugiere la publicación de aquellas políticas de gestión de las empresas tales como de transparencia, integridad, compras y abastecimiento, entre otras.

3. Destaca la necesidad de organizar la estructura destinada a cumplir con la Ley de Acceso a la Información N° 27.275, en pos de buenas prácticas de transparencia.

4. Publicación de los procesos y resultados de contratación de bienes y servicios.

Sugiere la implementación de portales web de compras que permitan la participación amplia y efectiva de proveedores y el conocimiento por parte de la sociedad de los participantes, sus antecedentes, y resultado final de la adjudicación.

5. Publicación de la convocatoria para contratación de recursos humanos.

La DA entiende que ante una vacante en una EP, las empresas deberían definir el perfil deseado como sus responsabilidades y actividades y llevar adelante búsquedas abiertas destinadas a fin de contratar aquellos con las mejores habilidades para cumplir con dicho perfil.

Lineamiento 2: Integridad

La DA define que la integridad se garantiza cuando el interés de la organización prevalece sobre intereses sectoriales o particulares. Para lograrlo, recomienda:

1. Contar con un programa de integridad transversal a todas las actividades e integrantes de la empresa.

La DA destaca que la Ley N° 27401, de Responsabilidad Penal de Personas Jurídicas, establece en sus artículo 18 inc. G), 22 y 23 la implementación de programas de integridad en las personas jurídicas.

2. Contar, dentro de la estructura de la empresa con un responsable interno del Programa.

3. Promover una cultura de integridad dentro de la empresa mediante el compromiso expreso de los directivos, como a través de campañas de comunicación, capacitación y entrenamiento continuo de los empleados.

4. Establecer un sistema de denuncias.

Se recomienda líneas de denuncia, en particular anónima, con variedad de canales independientes (vía web, correo electrónico, línea telefónica), accesibles a todos los empleados, así como a terceros y partes relacionadas.

5. Coordinación con autoridades de control.

Se recomienda promover canales de diálogo con las agencias estatales especializadas en las políticas de transparencia e integridad, como la Oficina Anticorrupción y la Agencia de Acceso a la Información Pública, así como con organismos de control como la Sindicatura General de la Nación (SIGEN).

Lineamiento 3: Sustentabilidad

La DA considera relevante establecer políticas inclusivas, de transparencia, de protección del medio ambiente y de promoción de la diversidad.

1. Sustentabilidad a su negocio.

Se recomienda que las políticas de sustentabilidad de las EP definan como mínimo a) el perfil corporativo de la empresa (misión, visión, valores), b) su enfoque en materia de diversidad de sus recursos humanos, c) la distribución de sus recursos entre los distintos actores (por ejemplo, trabajadores, pago de impuestos, dividendos), d) sus esfuerzos en materia ambiental, e) su desempeño como empleador, f) su contribución al desarrollo del sector y del país en general, g) la comparación de su desempeño en todas estas variables con empresas similares de la Argentina y otros países.

2. Diversidad en sus políticas de recursos humanos.

La DA expresa que se promueve abiertamente la diversidad en la integración de sus recursos humanos. Se espera una participación mayor de las mujeres tanto en posiciones jerárquicas como no jerárquicas.

3. La definición de sustentabilidad de las empresas debe reflejar las características propias de las empresas de mayoría estatal.

La DA considera conveniente que dichas actividades sean cuantificadas permitiendo evaluar el impacto de la empresa en la comunidad y en el desarrollo de la infraestructura.

4. Publicación de la distribución y utilización de sus recursos.

Establece información que debería ser incluida: a) ingresos de la operación por unidad de negocio b) transferencias recibidas del Tesoro, ministerio y otros organismos del

Estado c) ingresos financieros d) préstamos y/o asistencias técnicas recibidas de organismos de desarrollo e) otros ingresos no operativos f) remuneraciones por distintas categorías g) honorarios del Directorio h) gastos en bienes y/o servicios, incluyendo publicidad, viáticos y servicios de comunicaciones i) gastos en inversiones de obras j) adquisición de bienes de capital k) cancelación de deudas.

5. Promoción de la interacción y vínculo de las EP con actores institucionales y no institucionales beneficiados y/o afectados por la actividad de las empresas.

Lineamiento 4: Desempeño económico

La DA recomienda que las EP diseñen un plan estratégico que contenga las acciones, metas y resultados a alcanzar en un período determinado y que explicita los fundamentos relevantes de la actividad en el largo plazo. Este plan debe ser consistente con los recursos asignados a la empresa en el presupuesto nacional, buscando siempre la sustentabilidad financiera y económica. La DA se posiciona en la gestión basada en resultados, para lograr evaluar el desempeño y exponer a la sociedad la utilización de recursos gestionados por las empresas.

1. Gestión en resultados alineados con un plan estratégico vinculado al presupuesto.

La DA propone identificar resultados medibles y evaluables, a fin de aumentar la eficiencia de la empresa y ser supervisada por el Estado como accionista y por la sociedad. Considera que esta gestión por resultados debe estar vinculada a un plan estratégico.

Introduce también la propuesta en la cual el plan estratégico y el presupuesto deben estar alineados tanto en contenido como en su coincidencia temporal. Sostiene que en los supuestos en que el plan estratégico proyecte resultados negativos, esa proyección deberá verse reflejada en el monto de transferencias fiscales contenidas en el presupuesto.

2. Rendición de cuentas sobre la ejecución del presupuesto y el cumplimiento de metas.

La DA contiene una lista de recomendaciones a los efectos de rendición de cuentas:

- Establecer indicadores de gestión que sean a) específicos a un área o espacio de mejora, b) medibles de modo que permitan identificar progresos, c) atribuibles a los efectos de que haya un área o responsable por su cumplimiento, d) realistas en el sentido de que sean realmente alcanzables teniendo en cuenta recursos existentes y e) temporales en la medida que establezcan las fechas y tiempos para cumplir con las metas.

- Utilicen herramientas y ejercicios de "benchmarking" que permitan a la empresa identificar indicadores de la industria y comparar su desempeño.
- En los supuestos en que la empresa se encuentre obligada a cumplir con políticas públicas, sugiere que la misma publique el costo y origen del financiamiento para cumplir con dicha obligación.
- Monitoreen periódicamente su desempeño, proyectando sus resultados y comparando la ejecución real contra años anteriores y contra lo presupuestado o meta establecida.
- Detecten y comuniquen desvíos y elaboren planes de readecuación.
- Cuenten con herramientas específicas de software para monitorear y consolidar los resultados, evitando el ingreso manual de datos.

3. Establecer consecuencias por el no cumplimiento de objetivos.

En este punto recomienda lo siguiente:

- Que los incentivos tengan fuerte contenido motivacional de tipo moral. Es decir que sean reconocimientos ante sus pares, y posiblemente de otras empresas, del esfuerzo y motivación por alcanzar sus metas. Debiera premiarse aún más cuando las metas son alcanzadas en equipo y destacar esa circunstancia como valor a ser premiado.
- Que el reconocimiento cuente con la mayor publicidad posible; creemos fuertemente en el establecimiento de una cultura meritocrática centrada en el talento del empleado, su motivación y compromiso con la gestión de su empresa.

4. Las empresas deben realizar sus mejores esfuerzos para cobrar deudas por parte de otras empresas de mayoría estatal y organismos del Estado.

La DA expresa que las deudas generadas entre empresas de capital estatal y/o con organismos del Estado son tan exigibles como las deudas que las empresas mantengan con sus pares del sector privado. Para ello, deben extremar los recaudos y acciones para proceder al cobro de las mismas. Las excepciones debieran ser aplicadas e interpretadas de manera estricta.

5. Elaboración coordinada del presupuesto.

La DA recomienda que la empresa coordine la elaboración del plan estratégico y de su presupuesto con el ministerio de línea, el de Hacienda y con la Jefatura de

Gabinete de Ministros, debiendo exponer: contenido del plan estratégico de la empresa, restricción presupuestaria, obras que requieren aportes de capital por parte del Estado, endeudamiento, otras políticas o normas que impacten en la ley de presupuesto.

Expresa como conveniente que las empresas que reciban transferencia del Tesoro planifiquen su calendarización mensual y coordinen su programación con su accionista, el Ministerio de Hacienda y la Jefatura de Gabinete de Ministros.

Lineamiento 5: Alta Gerencia

Explica que los miembros de los Directorios profesionalizados deben contar con la suficiente autoridad, competencias y objetividad para realizar sus funciones de orientación estratégica y supervisión de la gestión.

1. Propone establecer requisitos para la designación de directores y gerentes.

Describe la necesidad del establecimiento de requisitos previos de designación de los miembros del Directorio y/o de un presidente/interventor, en los casos de empresas con cargos unipersonales. A ellos suma, como herramienta, contar con porcentajes de directores independientes, los cuales carecen de vínculos directos o indirectos con el gobierno y/o con la empresa en donde cumplen funciones. Ello lo considera oportuno también para los gerentes.

2. Prevenir las situaciones de conflicto de intereses.

Recomienda a las empresas establecer mecanismos tendientes a prevenir la ocurrencia de conflictos de interés por parte de la alta gerencia. Por ejemplo, la publicación por parte de los directores de las empresas de manifestaciones de conflicto de interés¹⁸.

3. Evaluar el desempeño de la alta gerencia.

Dentro de los mecanismos existentes, puntualiza algunos tales como: autoevaluación, otras por la evaluación externa mediante, por ejemplo, las auditorías integrales y/o de esquemas de gestión por resultados.

4. Directorios con responsabilidades estratégicas.

Recomienda que los integrantes de los Directorios, se organicen, de acuerdo a "expertise" y liderazgo, con la finalidad de evaluar el cumplimiento de los objetivos del

¹⁸ Decreto 93/2018

plan estratégico de la empresa y de evitar y/o mitigar los riesgos que puedan impedir dicho cumplimiento.

5. Comités de asesoramiento del Directorio.

Describe la constitución de comités con el fin de utilizar los conocimientos especializados y tratando los temas críticos con mayor profundidad¹⁹. Las responsabilidades de los comités son de asesoramiento, ya que sólo es responsabilidad del directorio tomar decisiones que le competen por su estatuto.

Detalla que los comités habitualmente existentes en empresas son los de Estrategia, de Auditoría (exigidos por Resolución SIGEN 37/2006), de Buen Gobierno y "Compliance", de Remuneraciones y de Gestión.

Lineamiento 6: Políticas de Compras y Abastecimiento

Promueve políticas y procesos de abastecimiento orientados a la generación de ahorros y a la adquisición de bienes y servicios de calidad. Estos procesos deben respetar la transparencia e integridad de los procesos de abastecimiento y la competencia entre los proveedores del mercado. Por ejemplo, evitar la cartelización por parte de proveedores.

1. Promover la transparencia en todas las etapas de los procesos de compras y abastecimiento.

Recomienda la elaboración de la metodología de evaluación de ofertas de manera previa al pliego y/o documento de contratación y la digitalización de los procesos de compras y abastecimiento.

2. Promover la integridad en todas las etapas del proceso de compras y abastecimiento.

Recomienda que el área de Auditoría evalúe periódicamente el funcionamiento e impacto de los procesos de compras y que la empresa cuente con una política específica de integridad transversal a toda la empresa y que incluya los procesos de compras y abastecimiento.

3. Fomentar la competencia justa y abierta antes de cada adjudicación.

Recomienda que las EP desarrollen análisis frecuentes de mercado, identificando jugadores principales, historia, y otros aspectos relevantes por rubros principales de compras; que cuenten con instancias colectivas de deliberación sobre adjudicaciones

¹⁹ Corporación Nacional del Cobre de Chile (2017).

y seguimiento de políticas de compras; que establezcan Comités de trabajos de Compras-Usuario donde se fomente la empatía y el trabajo conjunto.

4. Contar con un área de abastecimiento que brinde valor a la compañía.

Recomienda las siguientes acciones a modo de ejemplo: a) que las gerencias/direcciones de compras tengan un rol estratégico contando con recursos y perfiles de recursos humanos adecuados a los desafíos del área, b) que las empresas planifiquen anualmente los insumos y productos esperados para el funcionamiento de la empresa, c) que las áreas de compras desarrollen indicadores para evaluar el cumplimiento de la estrategia del área de compras, monitoreando el gasto por rubro de compra y la salud del proceso de abastecimiento, d) que se evalúe regularmente el desempeño de los proveedores según criterios e indicadores preestablecidos.

5. Comprometer a los proveedores en el cumplimiento de estándares de conducta.

Recomienda que las empresas proveedoras desarrollen compromisos de comportamiento ético en sus negocios y que cuenten con sistemas de gestión que faciliten el cumplimiento de las leyes aplicables y fomenten la mejora continua en lo relativo a las expectativas de las empresas de mayoría estatal.

Lineamiento 7: Auditoría y Control

Recomienda que, para complementar la tarea de la Sindicatura General de la Nación, las EP cuenten con políticas y capacidades destinadas a llevar adelante actividades de auditoría que sean efectivas y que generen valor al proceso decisorio de la empresa. Propone que los auditores externos sean contratados según procesos abiertos y competitivos y que a través de los mismos auditen tanto el balance contable como el cumplimiento del plan estratégico de la empresa.

1. Contar con una Unidad de Auditoría Interna independiente y profesionalizada.

Expone como necesario tanto valorar aptitudes como la inexistencia de conflictos de interés en la industria específica y con la alta gerencia de la empresa como así también contar con experiencia profesional relevante para la posición. El auditor interno debería reportar funcionalmente al Comité de Auditoría de la empresa.

2. Contar con una auditoría basada en riesgos y enfocada en el negocio de la empresa.

La DA recomienda que las EP lleven adelante un proceso anual de identificación de riesgos, monitoreado con frecuencia. Considera como deseable que las empresas cuenten con un "Mapa de Riesgos" que identifique y permita evaluar los riesgos

financieros y no financieros, pudiendo incluir también los riesgos de corrupción y de uso ineficiente de los recursos.

3. Auditorías externas de tipo integral.

La DA destaca que la contratación del auditor externo se lleve adelante mediante un proceso abierto y competitivo en donde se prioricen los criterios de independencia y calidad profesional, y la rotación de las firmas contratadas de modo que no se excedan cinco ejercicios económicos.

4. Comité de auditoría.

La DA cita lo establecido en la Resolución SIGEN 37/2006, y promueve que las EP constituyan Comités de Auditoría en la estructura del Directorio. El objetivo de dichos Comités es supervisar el cumplimiento de las políticas de auditoría, corporativas y de buen gobierno de las empresas.

5. Establecer una dinámica de reporte sobre el cumplimiento del plan de auditoría.

La DA recomienda que el reporte de cumplimiento del plan de auditoría sea de frecuencia mensual y que contenga las principales acciones tomadas para gestionar los riesgos identificados.

ANEXO

Tabla 1 – Total Empresas Públicas

	Empresa	Sector
1	Compañía de Transporte de Energía Eléctrica en Alta Tensión S.A. (Transener)	Energía
2	Compañía Inversora en Transmisión Eléctrica S.A. (Citelec)	Energía
3	DIOXITEK S.A.	Energía
4	Energía Argentina S.A. (ENARSA)	Energía
5	ENARSA Servicios S.A.	Energía
6	ENARSA Patagonia S.A.	Energía
7	Nucleoeléctrica Argentina S.A.	Energía
8	Vientos de la Patagonia I S.A.	Energía
9	Villa Unión Solar S.A.	Energía
10	Yacimientos Carboníferos Río Turbio SE	Energía
11	Yacimientos Mineros de Agua de Dionisio	Energía
12	YPF Gas S.A.	Energía
13	YPF S.A.	Energía
14	Adm. de Infraestructuras Ferroviarias (Trenes Argentinas Infraestructura)	Transporte
15	Adm. de RR.HH. Ferroviarios (actualmente DECAHF SA)	Transporte
16	Administración General de Puertos S.E.	Transporte
17	Aerohandling S.A.	Transporte
18	Aerolíneas Argentinas S.A.	Transporte
19	Belgrano Cargas y Logística	Transporte
20	Corredores Viales S.A.	Transporte
21	Empresa Argentina de Navegación Aérea S.E.	Transporte
22	Empresa de Cargas Aéreas del Atlántico Sud S.A.	Transporte
23	Ferrocarriles Argentinos S.E.	Transporte
24	INTERCARGO S.A.	Transporte
25	Jet Paq S.A. (E.L.)	Transporte
26	Operadora Ferroviaria	Transporte
27	Playas Ferroviarias de Buenos Aires S.A.	Transporte
28	Banco de Inversión y Comercio Exterior	Finanzas
29	Banco de la Nación Argentina	Finanzas
30	Banco Hipotecario S.A.	Finanzas
31	BICE Fideicomisos S.A.	Finanzas
32	Nación Bursatil S.A.	Finanzas
33	Nación Reaseguros S.A.	Finanzas
34	Nación Seguros de Retiro S.A.	Finanzas
35	Nación Seguros S.A.	Finanzas
36	Nación Servicios S.A.	Finanzas
37	Pellegrini S.A. Gerente de Fondos Comunes de Inversión	Finanzas
38	Seguros de Depósitos S.A.	Finanzas

39	Argentina Televisora Color S.A.	Comunicaciones
40	Contenidos Públicos S.E.	Comunicaciones
41	Correo Oficial de la República Argentina S.A.	Comunicaciones
42	Empresa Argentina de Soluciones Satelitales S.A.	Comunicaciones
43	Radio Universidad Nacional del Litoral SA	Comunicaciones
44	Radio y Televisión Argentina S.E.	Comunicaciones
45	Servicio de Radio y Televisión de la Universidad de Córdoba SA	Comunicaciones
46	Telam Agencia Nacional de Noticias	Comunicaciones
47	Vehículo Espacial de Nueva Generación S.A. (Veng S.A.)	Comunicaciones
48	Construcción de Vivienda para la Armada	Defensa
49	Fábrica Argentina de Aviones "Brig. San Martín" S.A. (Fadear)	Defensa
50	Fabricaciones Militares S.E.	Defensa
51	Talleres Navales Dársena Norte	Defensa
52	Centro de Ensayos de Alta Tecnología S.A.	Científicos y técnicos
53	Innovaciones Tecnológicas Agropecuarias S.A.	Científicos y técnicos
54	Polo Tecnológico Constituyentes S.A.	Científicos y técnicos
55	Agua y Saneamientos Argentinos S.A.	Agua
56	EDUC.AR S.E.	Educación
57	Corporación Antiguo Puerto Madero S.A.	Infraestructura
58	Optar SA	Turismo
59	Casa de la Moneda S.E.	Otros

Tabla 3 – Transferencias desagregadas por tipo

Empresa	TRANSFERENCIAS TOTALES											
	2015	CORRIENTES 2015	DE CAPITAL 2015	AUMENTO DE PATRIMONIO 2015	2019	CORRIENTES 2019	DE CAPITAL 2019	AUMENTO DE PATRIMONIO 2019	2021	CORRIENTES 2021	DE CAPITAL 2021	AUMENTO DE PATRIMONIO 2021
Belgrano Cargas y Logística SA	\$ 10.476	\$ -	\$ 10.476	\$ -	\$ 3.689	\$ 2.664	\$ 1.025	\$ -	\$ 10.859	\$ 10.859	\$ -	\$ -
Trenes Argentinos Infraestructura (ADIF)	\$ 39.124	\$ 1.550	\$ 28.351	\$ 9.223	\$ 20.244	\$ 1.401	\$ 17.256	\$ 1.587	\$ 25.459	\$ 1.641	\$ 23.763	\$ 56
Operadora Ferroviaria (OSFE)	\$ 45.360	\$ 33.061	\$ 6.366	\$ 5.933	\$ 76.862	\$ 73.788	\$ 3.074	\$ -	\$ 86.695	\$ 79.157	\$ 7.538	\$ -
DECAHF- Adm de RRHH Ferroviarias	\$ 80.338	\$ 80.253	\$ -	\$ 85	\$ 10.992	\$ 11.020	\$ -	\$ -	\$ 3.722	\$ 3.152	\$ 570	\$ -
Aerolíneas Argentinas SA	\$ 30.949	\$ -	\$ -	\$ 30.949	\$ 50.300	\$ -	\$ -	\$ 50.300	\$ 55.685	\$ -	\$ -	\$ 55.685
Empresa Arg. de Naveg. Aérea SE	S/D	S/D	S/D	S/D	\$ 1.950	\$ -	\$ 838	\$ 1.132	\$ 5.398	\$ 2.858	\$ 1.220	\$ 1.319
Intercargo	S/D	S/D	S/D	S/D	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.669	\$ 1.543	\$ 126	\$ -
Administración General de Puertos SE	\$ 921	\$ -	\$ 921	\$ -	\$ 96	\$ 96	\$ -	\$ -	\$ 47	\$ 47	\$ -	\$ -
Corredores Viales	N/C	N/C	N/C	N/C	\$ 1.866	\$ 1.866	\$ -	\$ -	\$ 22.990	\$ 10.533	\$ 12.457	\$ -
Total TRANSPORTE	\$ 207.167	\$ 114.864	\$ 46.115	\$ 46.189	\$ 165.999	\$ 90.836	\$ 22.172	\$ 52.991	\$ 212.524	\$ 109.791	\$ 45.673	\$ 57.060
Integración Energética Argentina (IEASA)	\$ 261.615	\$ 208.287	\$ 53.327	\$ -	\$ 95.980	\$ 88.443	\$ 7.537	\$ -	\$ 380.364	\$ 202.082	\$ 88.730	\$ 89.551
Nucleoeléctrica Argentina (NASA)	\$ 43.755	\$ -	\$ 43.755	\$ -	\$ 2.255	\$ -	\$ 2.255	\$ -	\$ 1.500	\$ -	\$ 1.500	\$ -
Yacimientos Carboníferos Río Turbio (YCRT)	\$ 33.997	\$ 24.170	\$ 9.583	\$ 244	\$ 4.888	\$ 4.857	\$ -	\$ 32	\$ 18.962	\$ 9.694	\$ 4.519	\$ 4.749
Dioxidek	\$ 1.381	\$ -	\$ 1.381	\$ -	\$ 882	\$ -	\$ 882	\$ -	\$ 750	\$ -	\$ 750	\$ -
Total ENERGIA	\$ 340.748	\$ 232.457	\$ 108.047	\$ 244	\$ 104.005	\$ 93.299	\$ 10.674	\$ 32	\$ 401.575	\$ 211.776	\$ 95.499	\$ 94.300
Fabricaciones Militares	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	\$ 2.513	\$ 2.513	\$ -	\$ -
Fábrica Argentina de Aviones (FADEA)	\$ 388	\$ 338	\$ 51	\$ -	\$ 1.689	\$ 1.494	\$ 195	\$ -	\$ 938	\$ 938	\$ -	\$ -
Tandano	S/D	S/D	S/D	S/D	\$ 67	\$ 67	\$ -	\$ -	\$ 152	\$ 33	\$ 120	\$ -
Construcciones de Vivienda para la Armada	\$ -	\$ -	\$ 0	\$ 0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total DEFENSA	\$ 388	\$ 338	\$ 50	\$ 0	\$ 1.755	\$ 1.560	\$ 195	\$ -	\$ 3.603	\$ 3.484	\$ 120	\$ -
Grupo Banco Nación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total FINANZAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aguas y Saneamientos Argentinos (AySA)	\$ 67.634	\$ 23.019	\$ 44.615	\$ -	\$ 56.886	\$ -	\$ 56.886	\$ -	\$ 151.220	\$ 26.821	\$ 124.399	\$ -
Total AGUA	\$ 67.634	\$ 23.019	\$ 44.615	\$ -	\$ 56.886	\$ -	\$ 56.886	\$ -	\$ 151.220	\$ 26.821	\$ 124.399	\$ -
Correo Argentino	\$ 13.887	\$ 9.453	\$ -	\$ 4.434	\$ 6.628	\$ 5.584	\$ 1.044	\$ -	\$ 23.049	\$ 22.240	\$ 809	\$ -
Radio y Televisión Argentina SE	\$ 13.852	\$ 13.430	\$ 422	\$ -	\$ 5.431	\$ 5.326	\$ 105	\$ -	\$ 8.486	\$ 8.181	\$ 304	\$ -
ATC	\$ 119	\$ 3	\$ -	\$ 116	\$ 4	\$ 3	\$ -	\$ 7	\$ 5	\$ 3	\$ -	\$ 2
Télam SE	\$ 3.659	\$ 3.659	\$ -	\$ -	\$ 1.581	\$ 1.580	\$ 1	\$ -	\$ 2.024	\$ 1.914	\$ 110	\$ -
Telam SAIP	\$ 25	\$ 25	\$ -	\$ 0	E/L	E/L	E/L	E/L	E/L	E/L	E/L	E/L
ARSAT	\$ 27.566	\$ -	\$ 27.566	\$ -	\$ 1.800	\$ -	\$ 1.800	\$ -	\$ 6.240	\$ 1.544	\$ 4.696	\$ -
Radio y Televisión de Córdoba	\$ 613	\$ 582	\$ 31	\$ -	\$ 436	\$ 436	\$ -	\$ -	\$ 500	\$ 500	\$ -	\$ -
Radio Nacional del Litoral	\$ 35	\$ 31	\$ 4	\$ -	\$ 31	\$ 31	\$ -	\$ 0	\$ 20	\$ 20	\$ -	\$ -
Contenidos Públicos	N/C	N/C	N/C	N/C	\$ 1.036	\$ 524	\$ 512	\$ -	\$ 1.381	\$ 753	\$ 628	\$ -
Total COMUNICACIONES	\$ 59.755	\$ 27.382	\$ 28.023	\$ 4.550	\$ 16.939	\$ 13.484	\$ 3.462	\$ 7	\$ 41.704	\$ 35.155	\$ 6.547	\$ 2
Casa de Moneda	S/D	S/D	S/D	S/D	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.126	\$ -	\$ 4.126	\$ -
Vehículo Espacial Nueva Generación (VENG)	\$ 365	\$ -	\$ 388	\$ -	\$ 3.000	\$ -	\$ 2.998	\$ 2	\$ 1.001	\$ -	\$ -	\$ 1.001
Educ.ar	\$ 2.839	\$ 1.535	\$ 1.304	\$ -	\$ 2.217	\$ 1.826	\$ 392	\$ -	\$ 1.625	\$ 1.450	\$ 175	\$ -
Corporación Puerto Madero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total OTROS	\$ 3.204	\$ 1.535	\$ 1.672	\$ 3	\$ 783	\$ 1.826	\$ 2.607	\$ 2	\$ 6.751	\$ 1.450	\$ 4.301	\$ 1.001
TOTAL	\$ 678.897	\$ 399.395	\$ 228.522	\$ 50.981	\$ 344.802	\$ 201.006	\$ 90.783	\$ 58.013	\$ 817.378	\$ 388.476	\$ 276.538	\$ 152.363
Sobre PBI	1,49%				0,77%				1,75%			
PBI (INDEC en millones de pesos base 2021)	45.688.962,10				44.676.240,81				46.687.236,00			

S/D sin datos
N/C no creada
E/L en liquidación

Tabla 4 – Empresas por Jurisdicción

Empresa	2015	2019	2021
Adm. de Infraestructuras Ferroviarias	Interior y Transporte	Transporte	Transporte
Adm. de RR.HH. Ferroviarios	Interior y Transporte	Transporte	Transporte
Administración General de Puertos S.E.	Interior y Transporte	Transporte	Transporte
Aerohandling S.A.	Interior y Transporte	Transporte	Transporte
Aerolíneas Argentinas S.A.	Interior y Transporte	Transporte	Transporte
Agua y Saneamientos Argentinos S.A.	Planificación	Obras Públicas	Obras Públicas
Argentina Televisora Color S.A.	Economía	JGM	JGM
Banco de Inversión y Comercio Exterior	Economía	Desarrollo Productivo	Desarrollo Productivo
Banco de la Nación Argentina S.A.	Economía	Economía	Economía
Banco Hipotecario S.A.	Economía	Economía	Economía
Belgrano Cargas y Logística	Interior y Transporte	Transporte	Transporte
Bice Fideicomisos S.A.	Economía	Economía	Economía
Casa de la Moneda S.E.	Economía	Economía	Economía
Centro de Ensayos de Alta Tecnología S.A.	JGM	JGM	JGM
Compañía de Transporte de Energía Eléctrica en Alta Tensión S.A. (Transener)	Planificación	Desarrollo Productivo	Economía
Compañía Inversora en Transmisión Eléctrica S.A. (Citelec)	Planificación	Desarrollo Productivo	Economía
Construcción de Vivienda para la Armada	Defensa	Defensa	Defensa
Contenidos Públicos	N/C	JGM	JGM
Corporación Antiguo Puerto Madero S.A.	JGM	JGM	JGM
Corredores Viales	N/C	Obras Públicas	Obras Públicas
Correo Oficial de la República Argentina S.A.	Planificación	JGM	JGM
DIOXITEK S.A.	Planificación	Desarrollo Productivo	Economía
EDUC.AR S.E.	Educación	Educación	Educación
Empresa Argentina de Navegación Aérea S.E.	Interior y Transporte	Transporte	Transporte
Empresa de Cargas Aéreas del Atlántico Sud S.A.	Interior y Transporte	E/L	E/L
Empresa Nacional de Soluciones Satelitales S.A.	Planificación	JGM	JGM
Enarsa Patagonia S.A.	Planificación	Desarrollo Productivo	Economía
Enarsa Servicios S.A.	Planificación	Desarrollo Productivo	Economía
Energía Argentina S.A.	Planificación	Desarrollo Productivo	Economía
Fábrica Argentina de Aviones "Brig. San Martín"	Defensa	Defensa	Defensa
Fabricaciones Militares	Defensa	Defensa	Defensa
Ferrocarriles Argentinos S.E.	N/C	Transporte	Transporte
Innovaciones Tecnológicas Agropecuarias	Agricultura	Agricultura	Agricultura
INTERCARGO S.A.	Economía	Transporte	Transporte
Jet Paq S.A. (E.L.)	Interior y Transporte	Transporte	Transporte
Nación Bursátil S.A.	Economía	Economía	Economía
Nación Reaseguros S.A.	Economía	Economía	Economía
Nación Seguros de Retiro S.A.	Economía	Economía	Economía
Nación Seguros S.A.	Economía	Economía	Economía
Nación Servicios S.A.	Economía	Economía	Economía
Nucleoeléctrica Argentina S.A.	Planificación	Desarrollo Productivo	Economía
Operadora Ferroviaria	Interior y Transporte	Transporte	Transporte
Optar SA	Interior y Transporte	Transporte	Transporte
Pellegrini S.A. Gerente de Fondos Comunes de Inversión	Economía	Economía	Economía
Playas Ferroviarias de Buenos Aires S.A.	Interior y Transporte	Transporte	Transporte
Polo Tecnológico Constituyentes	N/C	Desarrollo Productivo	Desarrollo Productivo
Radio Universidad Nacional del Litoral S.A.	Educación	Educación	Educación
Radio y Televisión Argentina S.E.	JGM	JGM	JGM
Seguros de Depósitos S.A.	Economía	E/L	E/L
Servicio de Radio y Televisión de la Universidad de Córdoba S.A.	Educación	Educación	Educación
Talleres Navales Dársena Norte	Defensa	Defensa	Defensa
Telam Agencia Nacional de Noticias	JGM	JGM	JGM
Vehículo Espacial de Nueva Generación S.A.	Planificación	Ciencia, Tecnología e Innovación	Ciencia, Tecnología e Innovación
Vientos de la Patagonia I S.A.	Planificación	Desarrollo Productivo	Economía
Villa Unión Solar S.A.	Planificación	Desarrollo Productivo	Economía
Yacimientos Carboníferos Río Turbio	Planificación	Desarrollo Productivo	Economía
Yacimientos Mineros de Agua de Dionisio	Planificación	Desarrollo Productivo	Desarrollo Productivo
YPF Gas S.A.	Economía	Desarrollo Productivo	Economía
YPF S.A.	Economía	Desarrollo Productivo	Economía