

¿Quiénes dirigen las empresas públicas en Argentina? Recomendaciones para fortalecer los mecanismos de designación de sus directorios

Jimena Rubio | Paula Nuñez

Las empresas públicas son un espacio de gestión dentro del sector público nacional argentino al cual se le ha prestado escasa atención. Sin embargo, su relevancia ha aumentado durante los últimos años producto de un proceso de re-estatización y creación de nuevas empresas. En los últimos años hubo avances en la inclusión de las empresas públicas dentro de la agenda gubernamental, a través del desarrollo de normas de diverso rango y la incorporación de nuevas funciones en áreas u organismos vinculados a su coordinación y control, aún con un bajo nivel de institucionalización.

Las reformas implementadas en la gobernanza del sector público empresario son una estrategia para mejorar su desempeño y representan una alternativa a la estrategia de privatización que tradicionalmente se brindó ante los problemas que suelen enfrentar las empresas públicas. En tanto los miembros de los directorios suelen estar expuestos a un alto grado de interferencia y discrecionalidad política, los procesos de designación son considerados un aspecto clave de dichas reformas.

El proceso de designación de los directores de las empresas públicas del Estado nacional argentino muestra un bajo nivel de institucionalización, en consonancia con la debilidad de los procesos de reclutamiento y designación de los integrantes de la Alta Dirección Pública (directores nacionales y generales). Esto refleja una tensión entre la idoneidad profesional y la confianza política que caracteriza a la Administración Pública Nacional en general.

En particular, el Estado nacional argentino no cuenta con un marco normativo específico que regule de manera común para todas las

empresas públicas el proceso de designación de sus directores, lo que facilita el bajo nivel de institucionalización por la falta de procedimientos claros y transparentes. Por el contrario, cada empresa define los procesos de designación en sus propios estatutos a partir de algunas regulaciones básicas como las de la Ley de Sociedades Comerciales. A su vez, dado que la Argentina cuenta con un modelo de propiedad descentralizado del sector público empresario, los directores son elegidos y nombrados por los diversos organismos que tienen participación en el capital social de la empresa. En la mayoría de los casos, son los ministerios nacionales.

Un alto nivel de formación profesional o experiencia no implica necesariamente la idoneidad para el cargo. El análisis de los perfiles de los directores de las empresas públicas nacionales muestra un alto nivel de formación educativa (98% universitarios y 62% posgrado) y de experiencia en el mismo sector o industria (66%) así como en cargos gerenciales (61%). Sin embargo, los directores tienen un bajo nivel de experiencia como miembros de directorios de empresas (18%), una alta interconexión con el sector privado empresario (45% se desempeñaban en empresas privadas antes de asumir) y hay un bajo nivel de representación de mujeres (8,4%). Respecto a la superposición de cargos, los directores de las empresas públicas no suelen tener cargos políticos o técnicos (8%) en la administración pública ni tampoco otros cargos ejecutivos en la misma empresa (13,4%).

Ahora bien, ¿cómo fortalecer los mecanismos de designación de los directores para ir hacia una mayor profesionalización, pluralidad y transpa-

RESUMEN EJECUTIVO

rencia en su conformación? Para responder a este interrogante se deben especificar algunas cuestiones en relación a: (i) las personas u organismos responsables de realizar las designaciones, (ii) los requisitos necesarios para ser director y (iii) los mecanismos para hacer frente a potenciales conflictos de interés.

Introducción

Las empresas públicas conforman un espacio de gestión dentro del sector público nacional argentino al cual se le ha prestado escasa atención. Sin embargo, su relevancia ha aumentado durante los últimos años producto de un proceso de re-estatización y creación de nuevas empresas (Diéguez y Valsangiacomo 2016)¹.

La forma en que son gestionadas las empresas públicas es de interés por al menos cinco motivos. En primer lugar, porque tienen una fuerte participación en sectores estratégicos para la provisión de servicios públicos tales como agua y saneamiento, transporte, energía, y telecomunicaciones (Bernal et al., 2012). En segundo lugar, porque las empresas públicas pueden jugar un papel clave en el desarrollo al generar externalidades positivas que favorezcan a sectores con potencial de crecimiento (Christiansen, 2013). En tercer lugar, porque conforman un espacio potencialmente sensible para la ocurrencia de hechos de corrupción pública debido a la gran cantidad de recursos públicos que manejan, la fuerte injerencia política sobre sus órganos de gobierno y la deficiente gestión de los conflictos de interés (Transparency International, 2017). En este sentido, fortalecer la gobernanza de las empresas públicas es un objetivo de política importante para transparentar y hacer más eficiente el funcionamiento del sector público empresario y también para mejorar la calidad de los servicios públicos y promover el desarrollo de ciertos sectores de la economía. En cuarto lugar, la capacidad que tienen estas empresas para incidir sobre la organización y el funcionamiento de los mercados en los que operan. Por último, aún cuando sus objetivos se orientan principalmente al bien común, el grado de eficiencia con que se operen tiene incidencia directa en el déficit fiscal.

La designación de los miembros de los directorios es considerado frecuentemente un aspecto clave de las reformas implementadas sobre el sector público empresario en tanto es un proceso que suele estar expuesto a un alto grado de interferencia y discrecionalidad política (OCDE, 2013). La interferencia y discrecionalidad polí-

ticas pueden tener efectos negativos sobre el desempeño de las empresas públicas (Frederick, 2011). Ello puede explicarse por diversos motivos. Por un lado, suelen dar lugar a una alta tasa de rotación en la composición de los directorios pues sus miembros están sujetos a la confianza de los políticos de turno. Esto puede afectar la capacidad para desarrollar planes de largo plazo en las empresas. Por otro lado, la inexistencia de procedimientos claramente regulados lleva a que dichos cargos sean muchas veces ocupados sin considerar las necesidades de perfiles y conocimientos que tienen las empresas. En cambio, se ocupan según criterios de confianza o para la cancelación de obligaciones de fidelidad política lo cual dificulta la conformación de directorios profesionales, independientes y plurales. Finalmente, la interferencia y discrecionalidad pueden favorecer una distorsión en el uso de las empresas públicas como instrumentos para financiar el Tesoro, obtener rentas para el financiamiento de la política o proteger los intereses de determinados electorados (sean de usuarios o de otros grupos empresarios privados) en detrimento de su rentabilidad y sustentabilidad².

El proceso de designación de los miembros de los directorios de las empresas públicas no es ajeno a la discrecionalidad política con la que se manejan muchas de las designaciones en el Estado nacional argentino. Esto se enmarca en un contexto de falta de institucionalización de los procesos de reclutamiento y designación de los integrantes de la Alta Dirección Pública (directores nacionales y generales) lo cual refleja una tensión entre el mérito profesional y la confianza política que caracteriza a la administración pública nacional en general³. La inexistencia de un marco regulatorio que especifique procedimientos claros y transparentes para la designación de los miembros de los directorios facilita la discrecionalidad en el caso de las empresas públicas.

El presente documento se propone analizar la conformación de los directorios de las empresas de participación estatal mayoritaria del Estado nacional. En el siguiente apartado se describe el marco normativo y los procedimientos vigentes para designar a los miembros

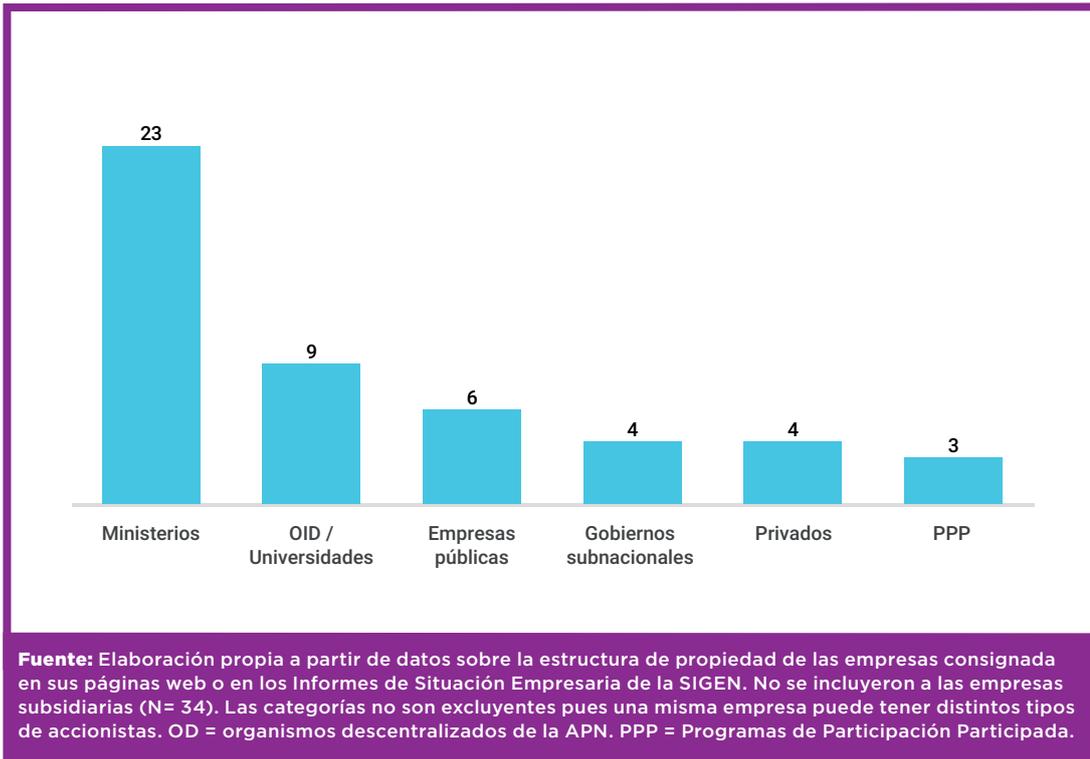
² Cabe aclarar que en el caso de Argentina no es frecuente el uso de las empresas públicas como instrumento para financiar el Tesoro dado que por lo general no obtienen ganancias y no reparten utilidades.

³ Desde 2002 y hasta la actualidad, la función directiva ha sido cubierta centralmente a través de una modalidad de corte discrecional, netamente política: las designaciones transitorias. Este formato -que posibilita la excepción de los requisitos profesionales para la designación en el cargo de los directivos públicos- comenzó instrumentándose a comienzos de 2002 y se consolidó durante los gobiernos de Néstor Kirchner y Cristina Fernández. Incluso se extiende como modalidad habitual hasta la actualidad, con la administración gubernamental de Mauricio Macri, en un universo del espacio directivo ampliado a más de 450 directores nacionales y generales en la administración pública central (Zuñavic y Diéguez 2016, Diéguez y Gasparín 2018). En este contexto, los 174 llamados de concursos que impulsó la administración de Macri, de los cuales efectivamente se ocuparon 37 cargos, representan un dato alentador, tomando en consideración que los últimos concursos de Alta Dirección Pública se habían concretado en 2010 en el Ministerio de Ciencia y Tecnología. Sin embargo, esta cifra no resulta significativa y solo se circunscribe al ámbito de la administración pública central, sin contemplar los organismos descentralizados y las empresas públicas que conforman el grueso del aparato estatal.

¹ Entre el año 2003 y el año 2015 se crearon 10 empresas públicas (Enarsa, Arsat, Adif, Sofse, RTA, Ceatsa, Eana, Administradora RRRHH Ferroviarios, Nuevos Aires del Sur, Playas Ferroviarias de Buenos Aires) y se re-estatizaron otras 7 (Correo Oficial, AySA, Tandanor, Aerolíneas Argentinas, FADEA, YPF, Belgrano Cargas y Logística). Entre el año 2016 y el año 2018 se crearon 2 empresas (Contenidos Públicos y Corredores Viales) y se realizó la fusión de dos empresas (ENARSA y EBISA) en Integración Energética Argentina.

Gráfico 1.

Cantidad de empresas públicas según el tipo de accionistas que participan en su capital social (2018)



de los directorios de estas empresas. Luego, se analiza el perfil de los directores titulares a partir de cuatro dimensiones principales: (i) diversidad de género, (ii) formación educativa y experiencia profesional, (iii) trayectoria de carrera, y (iv) superposición con cargos políticos y ejecutivos dentro de las mismas empresas. Finalmente, se proponen algunos aspectos para fortalecer los mecanismos de designación de los directores tomando en consideración el marco regulatorio argentino, los estándares internacionales sobre gobernanza corporativa en empresas públicas, así como las experiencias de otros países en la materia.

El proceso de designación de los directores de las empresas públicas en el Estado nacional

El Estado nacional argentino no cuenta con un marco normativo específico que regule de manera común para todas las empresas públicas el proceso de designación de sus directores. Cada empresa define los procesos de designación en sus propios estatutos. La única norma que regula de manera general dichos procesos es la Ley 19.550 de Sociedades Comerciales, que rige para las empresas que son sociedad anónima, según la cual los directores deben ser elegidos a través de la asamblea de accionistas (Artículo 255).

Dado que Argentina cuenta con un modelo de propiedad descentralizado del sector público

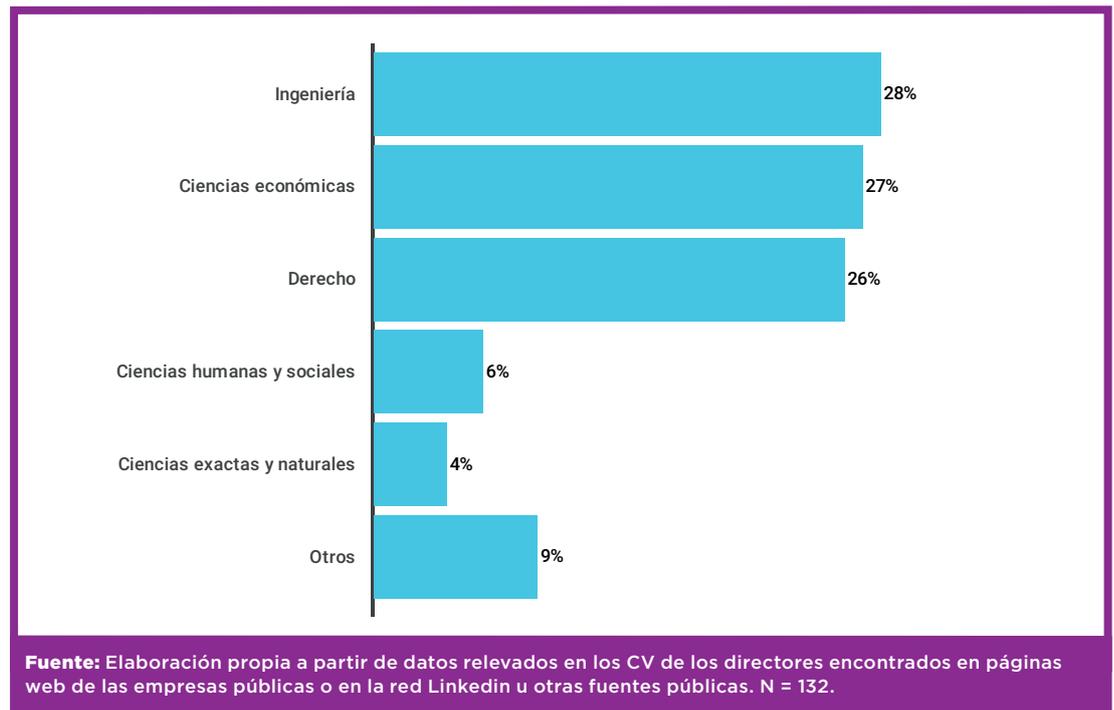
empresario, los directores son elegidos y nombrados por los diversos organismos que tienen participación en el capital social de la empresa⁴. En la mayoría de los casos (70%) los ministerios de la Administración Pública Nacional son quienes participan de manera exclusiva o compartida en la estructura de propiedad de las empresas. Son menos los casos en que están presentes otros organismos públicos (organismos descentralizados, universidades, empresas públicas, gobiernos provinciales/municipales) u actores privados (empresas privadas/asociaciones empresarias o trabajadores a través de Programas de Propiedad Participada).

Más allá de la participación de estos actores, el paquete accionario de las empresas con participación mayoritaria del Estado nacional presenta un alto nivel de concentración. En el 39% de los casos hay un solo propietario y cuando se divide entre dos o más, los accionistas minoritarios suelen disponer de un porcentaje menor (entre un 1% y un 10%)⁵. De esta manera, la baja fragmentación del capital social de estas empresas hace que los derechos políticos estén concentrados en pocos actores al momento de

⁴ De acuerdo a la OCDE (2005) es posible distinguir tres modelos de gobernanza de las empresas públicas: los modelos centralizados en lo que las empresas públicas están a cargo de un solo ministerio o de un holding empresario, los modelos descentralizados en que las empresas públicas están a cargo de los diversos ministerios sectoriales y los modelos duales en los que la función de propiedad es compartida entre los ministerios sectoriales y un ministerio central (por lo general el de finanzas).

⁵ Antes de la reforma del Código Civil y Comercial todos los tipos societarios del derecho privado exigían al menos la concurrencia de dos personas lo cual explica que en muchos casos la estructura de propiedad de las sociedades anónimas esté repartida entre dos organismos. Actualmente el nuevo artículo 1 de la Ley 19.550 autoriza la constitución de sociedades unipersonales anónimas, de igual manera que en el caso de las sociedades del estado.

Gráfico 2.
Porcentaje de directores según el tipo de carrera de grado (2018)



Marco normativo argentino

designar a los directores. Es decir, en la mayoría de los casos quienes designan directamente a los directores son los ministerios (**Gráfico 1**).

A su vez, el marco normativo argentino no establece requisitos formales comunes para todas las empresas públicas (vinculados por ejemplo al nivel educativo, experiencia profesional o independencia política) para ser director. Los Lineamientos de Buen Gobierno para Empresas de Participación Estatal Mayoritaria definidos por la Jefatura de Gabinete de Ministros (Decisión Administrativa 85/2018) mencionan la importancia de establecer requisitos previos para la designación de los miembros del directorio y contar con un porcentaje de directores independientes, pero no avanzan en regulaciones complementarias más específicas. La mayoría de los estatutos de las empresas públicas tampoco detallan estos aspectos⁶.

Sólo se definen prohibiciones e incompatibilidades para ser director en la Ley 19.550 de Sociedades Comerciales (Artículo 264 excepto inciso 4) las cuales incluyen la inhabilitación para ejercer cargos públicos y los condenados por delitos económicos. Por su parte, la Resolución 37/2006 de SIGEN (Normas Mínimas de Control Interno para el Buen Gobierno Corporativo de Empresas y Sociedades del Estado) establece que los directores que integran el Comité de Au-

ditoría deben ser independientes lo cual implica que no deben tener relaciones profesionales o comerciales (de forma directa, a través de sociedades o asociaciones o de familiares) con la empresa o los accionistas de ésta.

Perfil de los directores de las empresas públicas

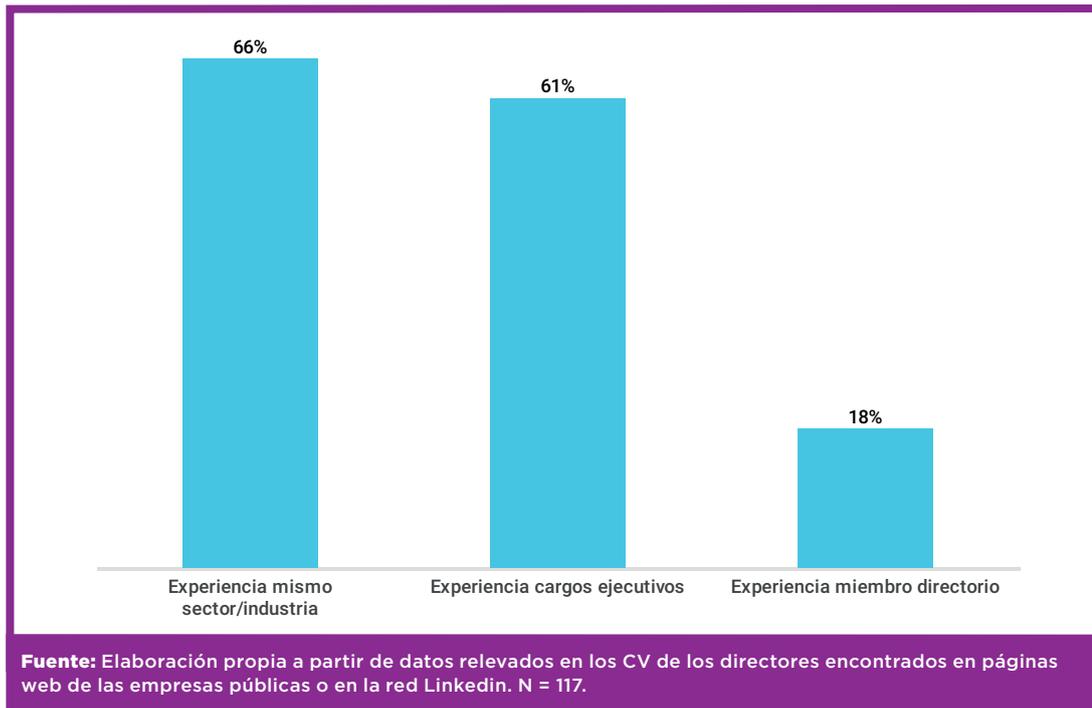
Para entender quiénes dirigen las empresas públicas en la Argentina se analizaron los perfiles de 202 directores titulares pertenecientes a 46 empresas en las que el Estado Nacional tiene participación mayoritaria⁷. Los datos se relevaron a partir de diversas fuentes de información en relación a cuatro dimensiones principales de análisis: (i) representación de género, (ii) formación educativa y experiencia profesional, (iii) trayectoria de carrera, y (iv) superposición de cargos (en otros organismos de la administración pública nacional y en las gerencias de las empresas públicas)⁸.

El análisis sobre la formación educativa, la experiencia profesional y la trayectoria de ca-

⁶ Se analizaron diez estatutos que se encontraron en las páginas web de las empresas. En ellos no se definen requisitos ni restricciones. Una excepción es el BICE que establece que "Los Directores, Titulares o Suplentes, para ser designados como tales, deberán acreditar idoneidad y experiencia previa vinculada con la actividad financiera. No podrán desempeñarse como Directores: quienes estén comprendidos en las causales de inhabilitación establecidas por las disposiciones legales en vigencia; quienes formen parte o dependan de la dirección, administración o sindicatura de bancos o entidades financieras del sector privado; y quienes formen parte de los cuerpos legislativos y judiciales, ya sean nacionales, provinciales o municipales".

⁷ El universo de empresas públicas incluyó tanto empresas de propiedad directa como subsidiarias. Ver el listado de empresas incluidas en el relevamiento en el Anexo. La composición de los directorios de las empresas relevadas corresponde al mes de mayo de 2018.

⁸ Las fuentes de información utilizadas fueron las páginas web de las empresas públicas y redes de información profesional como LinkedIn para relevar datos sobre el perfil educativo y profesional. Respecto a los datos sobre el perfil educativo sólo se obtuvo información para 132 directores titulares de un total de 202 y para la trayectoria profesional sólo para 117 directores. Asimismo, se relevó información del Mapa del Estado para identificar qué directores tenían otros cargos como funcionarios políticos en la Administración Pública Nacional así como también se utilizaron bases de datos de la SIGEN sobre otros cargos ocupados por los directores dentro de la misma empresa.



rtera en los sectores público y privado de los directores se propone evaluar el tipo de conocimientos con los que cuentan y también el tipo de redes profesionales y sociales en las cuales están insertos y que pueden influir sobre el tipo de decisiones de política que tomen. Por su parte, el análisis sobre la superposición de cargos busca observar la independencia de los directores respecto de la política y también de las burocracias de las mismas empresas. Finalmente, el análisis de la representación de género apunta a poner en evidencia los desequilibrios existentes en la presencia de mujeres en este tipo de organizaciones del sector público. En los apartados siguientes se presentan los datos para cada una de estas dimensiones.

Formación educativa y experiencia profesional

La composición de los directorios en términos de la diversidad de habilidades y perspectivas es fundamental para el desempeño de las empresas públicas. Ello abarca aspectos vinculados al tipo de conocimientos y experiencias asociados a la formación educativa como a la experiencia profesional.

En el caso de las empresas públicas analizadas, los miembros de los directorios presentan un alto nivel educativo. Prácticamente la totalidad (98%) tiene un título universitario y más de la mitad (62%) tiene un título de posgrado (en su mayoría posgrados de especialización o maestrías). Si se considera la formación de grado de los directores, se observa una preeminencia de las carreras de ingeniería, ciencias económicas

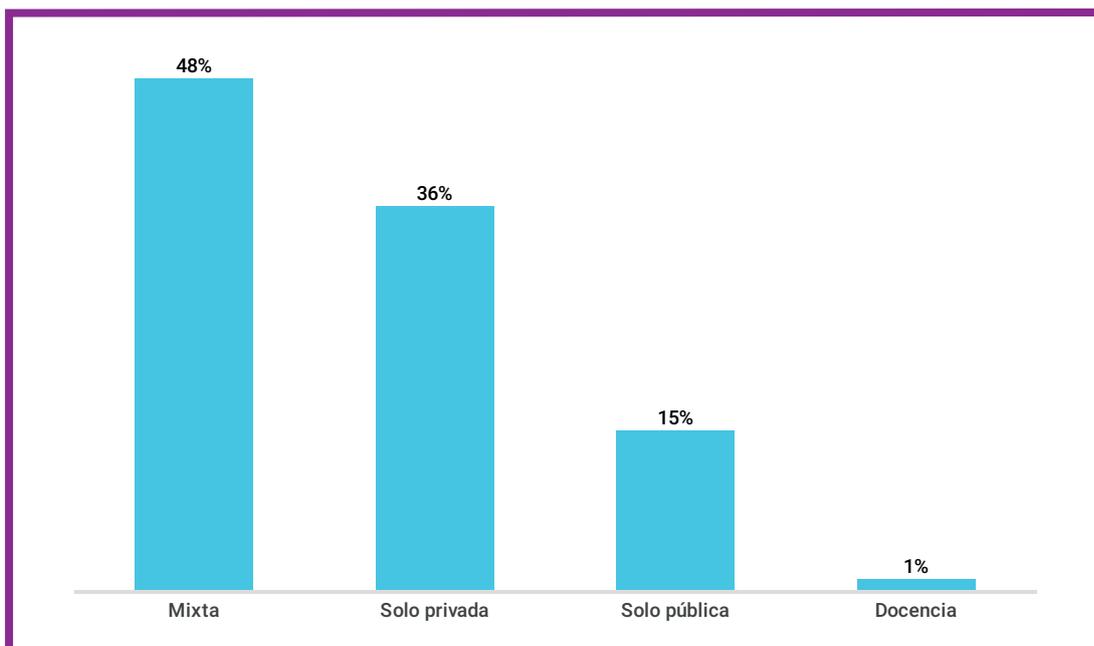
y derecho en proporciones similares (**Gráfico 2**), la mayoría en universidades públicas nacionales (59% en universidades públicas nacionales y 35% en universidades privadas nacionales). Por su parte, en relación a la formación de posgrado hay un predominio de las carreras de ciencias económicas (59%), la mayoría en universidades privadas nacionales (43%) e internacionales (37%).

Por su parte, la experiencia profesional de los directores de las empresas públicas se ha analizado en tres aspectos: (i) la experiencia previa en empresas del mismo sector o industria, (ii) la experiencia previa como miembros de directorios, y (iii) la experiencia previa en cargos ejecutivos en empresas.

Respecto a la experiencia sectorial, el 66% de los directores se desempeñó en organizaciones (sean empresas u otro tipo de organismos de investigación o de la administración pública) del mismo sector o industria previamente a ocupar su cargo. Este dato pone en evidencia que el conocimiento técnico sectorial resulta un criterio relevante a considerar al momento de designar a los directores, aunque no existan requisitos formales para ello en el marco regulatorio vigente. En cuanto a la experiencia como miembros de un directorio, sólo el 18% se desempeñó previamente en dicha posición en empresas privadas o públicas lo cual marca una brecha de conocimiento entre los directores actuales de las empresas públicas respecto al funcionamiento de este tipo de órganos de administración⁹. En contraposición, se observa una mayor

⁹ Se incluyó sólo a aquellos que consignan explícitamente en su CV haber sido "miembro del directorio" de una empresa tanto privada (12 personas) como pública (9 personas) previamente a ser designados en su cargo actual como director.

Gráfico 4.
Porcentaje de directores según el tipo de trayectoria de carrera (2018)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos relevados en los CV de los directores. N = 117.

experiencia en cargos ejecutivos: el 61% se desempeñó previamente como presidente, director de área o gerente en empresas privadas o públicas¹⁰ (Gráfico 3).

Trayectoria de carrera

El análisis de la trayectoria de carrera de los directores de las empresas públicas es relevante no sólo para identificar el tipo de experiencias previas sino también el tipo de redes profesionales y sociales en las cuales se encuentran insertos y que pueden influir sobre las decisiones de política que tomen. Ello se debe a que las personas que tienen o tuvieron cargos públicos resultan valiosas para las empresas del sector privado en tanto disponen de conexiones políticas, información interna y conocimiento de los procesos de toma de decisiones en el Estado, lo cual incrementa la capacidad de *lobby* de las mismas (Cerrillo i Martínez, 2017). De esta manera, el movimiento entre el sector público y privado genera un espacio potencial para el surgimiento de conflictos de interés, tratamiento preferencial de algunos sectores y/o empresas (principalmente a través del otorgamiento de contratos) y captura de las decisiones públicas a favor de los intereses del sector privado empresario tanto en aspectos regulatorios como de formulación de políticas.

En lo que respecta a las trayectorias de carrera de los directores de las empresas públicas analizadas (Gráfico 4), el 36% de ellos tiene una

trayectoria exclusivamente asociada al sector privado, el 15% tiene una trayectoria exclusivamente asociada al sector público y el 48% tiene una trayectoria mixta. Si se considera a los directores con trayectoria mixta, existe una importante diferencia en relación a la cantidad promedio de años que han transitado en cada uno de estos dos sectores: el promedio de años en la actividad privada (21 años) es más del doble al promedio de años en la actividad pública (8 años).

La alta proporción de personas con una trayectoria de carrera asociada al sector privado no resulta particularmente llamativa en el caso del sector público empresario en tanto el propósito de una empresa de propiedad estatal, más allá de sus diferencias, sigue siendo el mismo que el de otras empresas. En ese sentido, el movimiento entre estos sectores puede generar un efecto positivo en tanto promueve un mayor intercambio de conocimientos y buenas prácticas de gestión, sobre todo si los directores cuentan con experiencia en empresas privadas bajo el régimen de oferta pública.

Sin embargo, es importante considerar que las empresas públicas tienen su especificidad. Por un lado, necesitan balancear una agenda de política pública en la gestión de la empresa con la obtención de ganancias característica de la práctica empresarial. Agregado a esto, tienen procedimientos administrativos y están sujetas a mecanismos de rendición de cuentas, lo cual requiere un entendimiento específico sobre el propósito y lógica de funcionamiento del Estado.

Asimismo, esta situación incrementa el riesgo de ocurrencia del fenómeno denominado “puerta giratoria inversa”, es decir la designación de ejecu-

Potenciales conflictos de interés

¹⁰ Del total de directores para los que se cuenta con información sobre su experiencia profesional, 57 han desempeñado previamente un cargo ejecutivo exclusivamente en una empresa privada, 6 lo han hecho exclusivamente en una empresa pública y 8 en ambos tipos de empresas.

tivos de empresas privadas y lobbyists empresariales en cargos clave de gobierno que se encargan de regular o controlar a los sectores o empleadores en los cuales se desempeñaban previamente a asumir su cargo (OCDE, 2010). En el caso de los directores de las empresas públicas en Argentina, el 45% de ellos (sumando a los directores con trayectoria privada y a los de trayectorias mixtas provenientes del sector privado) tenían un cargo en el sector privado inmediatamente antes de asumir como director de la empresa pública.

Ello no implica que todos los directores se desempeñaran en la misma industria o sector. Sin embargo, sí da cuenta de una proximidad entre el sector público y privado que puede generar potenciales conflictos de interés y efectos negativos sobre el accionar del Estado y el funcionamiento de la economía en su conjunto. Por un lado, en términos de captura de la decisión pública debido a una mayor capacidad por parte de las empresas privadas para incidir sobre aspectos regulatorios que las afectan¹¹. En segundo lugar, incrementando los riesgos de integridad al generar una mayor facilidad para acceder a contratos de licitaciones y compras públicas (Goldman et al. 2013, OCDE 2010). Pero, además, el fenómeno de la “puerta giratoria” puede tener efectos negativos sobre la economía en su conjunto en tanto afecta las estrategias corporativas y el tipo de comportamiento de los empresarios (Brezis y Cariolle, 2015)¹².

Si bien el foco del análisis de este fenómeno suele ponerse en la interconexión entre las empresas privadas y los organismos públicos con capacidad de establecer controles y regulaciones al sector privado, parece particularmente relevante en relación a los directores de las empresas públicas por su gran incidencia sobre dos fenómenos que afectan las relaciones entre los gobiernos y el sector empresario.

Por un lado, las empresas públicas tienen un peso importante en los procesos de compras y contrataciones públicas. Su fuerte presencia en el sector de infraestructura (transporte, energía, telecomunicaciones y provisión de agua potable y servicios sanitarios por redes), es particularmente susceptible a la ocurrencia de hechos de corrupción por el alto nivel de concentración de los sectores en los que operan y el volumen de inversiones de capital que requieren¹³. Por otro lado, en tanto las empresas públicas tienen capacidad para incidir so-

bre la organización y el funcionamiento de los mercados en los que operan, el conocimiento de información comercialmente sensible de estas empresas, así como la influencia sobre sus decisiones comerciales podría dar cierta ventaja a algunos competidores del sector privado.

Superposición con cargos políticos y ejecutivos

La superposición de cargos de los directores de las empresas públicas con otros cargos políticos en el gobierno o ejecutivos en la misma empresa puede ser problemático en la medida que afecta la independencia para tomar decisiones y los mecanismos de control interno de las empresas. De acuerdo a las buenas prácticas en materia de gobernanza de las empresas públicas, debe existir una clara separación entre el Estado como propietario y el directorio sobre todo en los casos de las empresas públicas con una clara orientación comercial (Banco Mundial, 2014). Esta recomendación se basa en el supuesto de que los directores que representan los intereses de los políticos tienen pocos incentivos para vetar decisiones ineficientes para la empresa (Musacchio et al., 2015). En este sentido, se recomienda evitar una representación en el directorio de las altas instancias del poder político, incluidos miembros del Poder Ejecutivo (ministros, secretarios u otros funcionarios políticos con cargos de alta dirección que representan directamente a los primeros) y del Poder Legislativo (OCDE, 2013, 2015).

A su vez, se considera una buena práctica que la cantidad de directores con funciones ejecutivas sea reducida al mínimo, así como que el presidente del directorio no sea al mismo tiempo el gerente general. El involucramiento de los directores en aspectos operacionales, permite en principio resolver un problema frecuente de las empresas públicas asociado a los escasos incentivos y capacidad para monitorear el desempeño de los gerentes (Musacchio et al., 2015). En ese sentido, dicha superposición puede favorecer la coordinación hacia dentro de la empresa. Sin embargo, puede afectar no sólo la independencia de los mecanismos de control del directorio sobre la gerencia, sino también la posibilidad de establecer lineamientos estratégicos a mediano o largo plazo y supervisar en forma objetiva la gestión, en el marco de los objetivos de política pública definidos por el propietario (Rubio et al., 2018).

En el caso argentino, no existe ninguna norma que excluya a los funcionarios con cargos políticos (ministros, secretarios y subsecretarios) y técnicos (directores nacionales y directores generales) en la Administración Pública de participar en los directorios de las em-

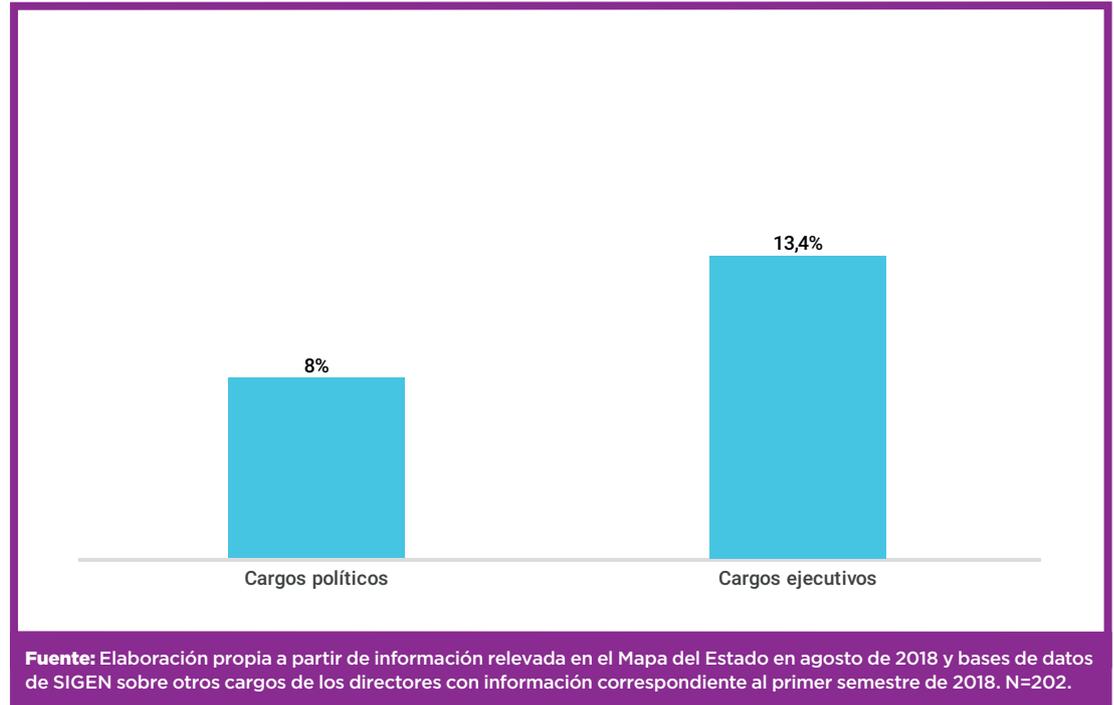
11 Se ha encontrado una relación positiva entre trayectorias de carrera asociadas al sector financiero privado y la implementación de políticas desregulatorias de ese sector al momento de ocupar cargos públicos. Por ejemplo, los presidentes de los bancos centrales con experiencia en el sector financiero privado son más propensos a desregular la industria financiera que los presidentes sin dicha experiencia (Wirsching 2018).

12 Se ha señalado el papel que ha tenido en la crisis financiera mundial de 2007/2008 la “puerta giratoria” como estrategia de lobby de la industria de servicios financieros para influir sobre las decisiones regulatorias de los gobiernos y la construcción de la arquitectura financiera global que habilitaron el tipo de estrategias corporativas que condujeron a la crisis (OCDE, 2009).

13 De acuerdo a datos de la OCDE (2014) sobre corrupción, los empleados de las empresas públicas representaron el 27% de todos los individuos a los que se les prometió, ofreció o dio algún soborno y el 81% del valor total de los mismos.

Gráfico 5.

Porcentaje de directores con cargos en la administración pública y cargos ejecutivos en la misma empresa pública (2018)



presas públicas¹⁴. El análisis realizado permite constatar que la proporción de funcionarios de los organismos de la Administración Pública que son designados como directores es baja (**Gráfico 5**). Del total de los directores de las empresas públicas analizadas, sólo 8% (16 directores) tiene otro cargo en la Administración Pública, la mayoría de ellos como secretarios o subsecretarios en los ministerios nacionales controlantes de las empresas respectivas. Sólo dos de los directores tienen el cargo de ministro. Por su parte, la superposición con cargos ejecutivos (gerentes generales, gerentes o directores de área) dentro de la misma empresa alcanza al 13,4% (27 de los directores). En los sectores de transporte y de energía se observa una mayor frecuencia de esta superposición.

Diversidad de género

La presencia de mujeres en los directorios es relevante en términos de equidad en tanto mejora los mecanismos de reclutamiento y retención de mujeres y afecta positivamente la proporción de mujeres en cargos ejecutivos (gerencias y CEO) dentro de la empresa. Pero también se ha constatado un efecto positivo sobre el desempeño económico de las empresas: la presencia de mujeres en los directorios suele estar asociado con una mayor rentabilidad y ganancias operativas (Terjesen et al., 2009). Por ejemplo, se ha encontrado una correlación positiva y significativa entre las em-

presas con una proporción de mujeres en los directorios que alcanza una suficiente “masa crítica” (mayor al 30%) y su ganancia marginal (Flabbi et al., 2016).

Esta correlación puede explicarse por diversos mecanismos que afectan el desempeño organizacional de las empresas. Por ejemplo, la presencia de mujeres induce a un mayor foco en el gerenciamiento de riesgos, una mejor comprensión del mercado de consumo, una mayor atención a las tendencias en materia de innovación tecnológica y difusión del conocimiento y un estilo más colaborativo y abierto de liderazgo (CNV, 2017).

En el caso de la Argentina, del total de las empresas públicas de participación estatal mayoritaria analizadas, en 15 casos hay al menos 1 mujer en sus directorios y sólo en 2 de estas empresas hay 2 mujeres¹⁵. Es decir, el 67% de las empresas públicas analizadas no tienen ninguna mujer en sus directorios.

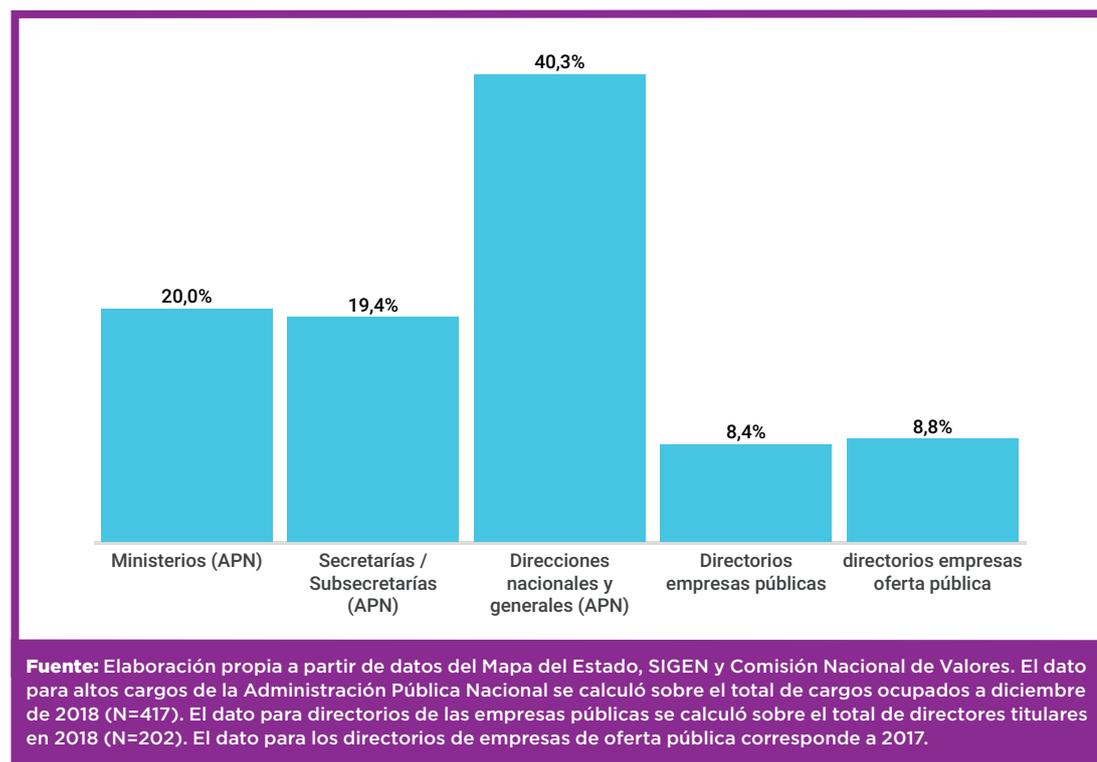
Si se toma en consideración al total de directores titulares en estas empresas sólo el 8,4% (17 directores) de dichos cargos son ocupados por mujeres¹⁶. Esta proporción es menor a la observada en los altos rangos de la administración pública nacional, donde las muje-

¹⁵ Las empresas que tienen al menos una mujer en su directorio son: Agua y Saneamiento Argentinos SA, Banco Nación, Nación Factoring SA, Nación Seguros SA, Nación Seguros de Retiro SA, Contenidos Públicos SE, EDUCAR SE, Radio y Televisión Argentina SE, COVIARA, DIOXITEK SA, Integración Energética Argentina SA, Polo Tecnológico Constituyentes SA, Servicio de Radio y Televisión-UNC SA, TANDANOR SA e YPF SA.

¹⁶ A modo de referencia, en Brasil el 12% de los cargos en los directorios de las empresas públicas federales bajo el régimen de oferta pública estaban ocupados por mujeres en el año 2016 (IBGC, 2017).

¹⁴ El Artículo 310 de la Ley de Sociedades Comerciales habilita a que los funcionarios públicos puedan ser directores o gerentes de las empresas públicas.

Gráfico 6.
Porcentaje de mujeres en cargos de dirección en la APN, empresas públicas y empresas de oferta pública. Argentina (2017 y 2018)



res ocupan el 20% de cargos ministeriales, el 19,4% de cargos de secretarías/subsecretarías y el 40,3% de cargos de direcciones nacionales/generales (**Gráfico 6**). Sin embargo, la proporción de mujeres en las empresas públicas es similar a la de las empresas del sector privado. En las empresas bajo el régimen de oferta pública en Argentina sólo el 8,8% de los cargos de director titular en el año 2017 estaban ocupados por mujeres (CNV, 2017)¹⁷.

Recomendaciones para fortalecer los mecanismos de designación de los directores de las empresas públicas

El proceso de designación de los directores de las empresas públicas del Estado nacional evidencia un muy bajo nivel de institucionalización, en consonancia con la debilidad de los procesos de reclutamiento y designación de los integrantes de la Alta Dirección Pública en la Administración Pública Nacional. Los estándares internacionales sobre los principios de gobernanza corporativa de las empresas públicas destacan la necesidad de establecer mecanismos de designación de los directorios que sean claros y transparentes y co-

munes a todas las empresas públicas (OCDE, 2013, 2015; Banco Mundial 2014). Ello incluye especificar al menos tres cuestiones fundamentales respecto a: (i) las personas u organismos responsables de realizar las designaciones, (ii) los requisitos necesarios para ser director a fin de garantizar ciertos criterios mínimos y promover el balance de perfiles, y (iii) los mecanismos para hacer frente a potenciales conflictos de interés.

Proceso de designación

El proceso de designación de los directores se encuentra por lo general asociado al modelo de propiedad de las empresas de propiedad estatal (OCDE, 2013). Los modelos de propiedad que tienden a ser centralizados (como el de Chile o Perú) suelen colocar el proceso de designación en manos del órgano rector del sistema público empresario¹⁸. Por el contrario, en los modelos de propiedad descentralizados como el argentino, el proceso de designación suele estar en manos de los diversos ministerios sectoriales¹⁹. Entre estos dos polos, es posible pensar algunas alternativas de gobernanza que busquen promover una mayor estandarización, claridad y transparencia de los procesos de designación de los directores sin por ello perder la especifici-

¹⁷ A modo de referencia, en los países de América Latina en promedio el 8,5% de los miembros de directorios de empresas bajo el régimen de oferta pública eran mujeres en el año 2013 (Flabbi et al., 2016). En la Unión Europea, dicha proporción alcanzaba el 23,3% en las empresas más grandes bajo el régimen de oferta pública en el año 2016 (Jourová, 2016).

¹⁸ Vale aclarar que ni el Sistema de Empresas Públicas (SEP) en Chile ni el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE) en Perú ejercen la propiedad de todas las empresas públicas del Estado nacional.

¹⁹ En el caso de Brasil, se asigna al Ministerio de Planificación, Desarrollo y Gestión atribuciones de manera explícita para intervenir en el proceso de designación de los directores. A su vez, se le otorga la potestad para designar un miembro del directorio en su representación (Ley 13.502/2017).

cidad sectorial que garantiza que los diversos ministerios puedan implementar sus políticas públicas a través de estas empresas.

Establecer una instancia centralizada de asesoramiento y validación del proceso de designación de los directores de las empresas públicas que realizan los distintos ministerios. El Comité Asesor en Buen Gobierno de Empresas de Propiedad Estatal creado en la órbita de la Jefatura de Gabinete de Ministros (Resolución 1/2018) con representación de diversos actores (además de la JGM, la Sindicatura General de la Nación, la Oficina Anticorrupción y la Comisión Nacional de Valores) constituye un ámbito propicio para cumplir ese papel. Dicho comité puede tener entre sus funciones: (i) realizar recomendaciones para la nominación, (ii) verificar el cumplimiento de los pasos requeridos para la nominación (completar un formulario estandarizado para la inscripción de los candidatos, verificar que se tome en consideración las necesidades expresadas por los directorios de las respectivas empresas), (iii) verificar el cumplimiento de los criterios y prohibiciones establecidos para la designación en consonancia con el marco normativo vigente, y (iv) analizar los potenciales conflictos de interés que pueden surgir de la trayectoria profesional de los candidatos.

Involucrar a los directorios de las empresas públicas en el proceso de designación y otorgarles un rol activo en la definición de los perfiles necesarios y la elaboración de propuestas de candidatos. Para ello, sería recomendable que se conformaran comités de elegibilidad a nivel de las empresas públicas que puedan cumplir con las siguientes funciones: (i) definir los perfiles requeridos para los cargos a cubrir de directores a partir de una evaluación de las competencias requeridas por el directorio y las brechas existentes de conocimiento y experiencias existentes, y (ii) nominar candidatos para poner a consideración de los propietarios.

Requisitos y criterios de selección

Durante la última Cumbre del G20 los países miembros generaron consensos sobre el funcionamiento de las EPE, que se encuentran publicados en el documento “Principios de Alto Nivel para prevenir la corrupción y asegurar la integridad en empresas de participación estatal” (G20, 2018). En uno de estos principios se establece la necesidad de salvaguardar la autonomía de las EPE asegurando que cuenten con directorios y directores ejecutivos competentes, empoderados para supervisar y guiar su gestión y operaciones. La definición de criterios para la designación de los directores otorga mayor transparencia al proceso y define ciertos estándares. Sin embargo, la inclusión de estrictos requisitos con

los que deben cumplir los directores puede limitar la disponibilidad de candidatos para ocupar los cargos en el directorio (OCDE, 2013). Sin que ello implique generar fuertes rigideces, sería importante avanzar en al menos tres aspectos.

Definir un criterio de independencia amplio que incluya tanto al propietario, la gerencia y las partes relacionadas a través de una norma de mayor rango. El marco regulatorio argentino sólo establece el requisito de independencia sobre las vinculaciones comerciales a través de una resolución de la SIGEN (N° 37/2006). Sin embargo, sería importante definir un criterio más amplio. En este sentido, deberían establecerse algunas restricciones: (i) limitar la proporción de directores que poseen cargos políticos en la administración pública²⁰, (ii) el presidente del directorio no puede ser al mismo tiempo el gerente general de la empresa²¹, y (iii) los directores no deben tener relaciones comerciales con la empresa en la cual fueron designados.

Definir en forma clara y pública los criterios objetivos para identificar, nominar y seleccionar candidatos. En este sentido, la especificación de dichos criterios es clave para mejorar estos procesos y puede ser realizada a partir de las necesidades específicas de cada directorio tomando en consideración una complementariedad de competencias entre todos los integrantes del mismo respecto a los siguientes aspectos: i) experiencia en el sector/industria al cual pertenece la empresa pública en cuestión o en un sector directamente vinculado, ii) experiencia como miembro del directorio o del comité de auditoría en una empresa de tamaño semejante a la empresa pública en la que será designado y iii) experiencia en el sector público. Además, para la correcta especificación de estos criterios de selección de candidatos, los roles y responsabilidades asignados a los miembros del directorio y a los directores o gerentes ejecutivos deben estar definidos y diferenciados de manera clara y concisa. De esta manera, será posible seleccionar a los candidatos acordes para cubrir las funciones que deben tener los directorios y las gerencias.

Implementar normas legales que establezcan cuotas de género en la composición de los directorios e incorporar criterios de igualdad de género en los procesos de selección y nominación de los directores. En relación a la equidad de género dentro del directorio, si bien la mayor formalidad y transparencia de los procesos de de-

²⁰ Esto está en línea con la experiencia en otros países de la región donde no se prohíbe que funcionarios políticos se desempeñen adicionalmente dentro de los directorios de las empresas públicas pero sí se busca limitar su participación. Por ejemplo, el código de gobierno corporativo para las empresas públicas de Perú, que posee carácter vinculante, establece que dos de los directores deben carecer de vinculación política alguna con el gobierno; no ser o haber sido empleado de la empresa o Ministerio del sector.

²¹ En Brasil, por ejemplo, una resolución del Ministerio de Planificación ha establecido la obligación de la separación de funciones entre el presidente del consejo de administración y el director con el objetivo de impedir la concentración de poder. En el mismo sentido, en Perú el rol de “Presidente Ejecutivo” se ha eliminado en las mayorías de las empresas públicas para reforzar la separación de roles entre el directorio y la gerencia de las empresas públicas (Banco Mundial 2014).

signación permite limitar las decisiones sexistas que excluyen a las mujeres de los puestos de decisión, la existencia de barreras invisibles para el acceso de las mujeres a cargos de decisión requiere de medidas específicas. Al respecto, la experiencia internacional da cuenta de dos herramientas frecuentemente implementadas: i) normas legales que establecen cuotas de género en la composición de los directorios y que pueden incluir de manera específica a las empresas públicas y ii) la incorporación de criterios de igualdad de género en los procesos de selección y nominación de los directores que son definidos por los lineamientos de gobierno corporativo (Terjesen et al. 2015)²².

La definición de cuotas de género a través de normas específicas implica por lo general los siguientes elementos: (i) rangos de las cuotas de entre 30%–40%²³, (ii) la definición de un período de tiempo (frecuentemente entre 3 a 5 años) para la implementación progresiva a través de metas intermedias, (iii) la puesta en práctica de mecanismos de supervisión del cumplimiento de las cuotas, y (iv) la definición de sanciones ante el no cumplimiento las cuales varían en el grado de severidad.

Por otro lado, los lineamientos/códigos de gobierno corporativo también pueden ser herramientas útiles a través de las cuales promover una mayor equidad de género en la composición de los directorios. Ellos pueden incluir: (i) requisitos de informar sobre la composición de género en los directorios, las metas vinculadas a promover una mayor igualdad de género y las políticas implementadas para lograrlo, y (ii) la definición de criterios para la designación de los directores que promueva la diversidad, incluyendo el género.

Regulación de los conflictos de interés

Finamente, es importante fortalecer los mecanismos para prevenir el surgimiento de potenciales conflictos de interés producto de la interconexión entre el sector privado empresario y

las empresas públicas a través de sus directores. Para ello, consideramos tres aspectos.

Avanzar en transparentar la composición de los directorios y los antecedentes laborales de sus integrantes. Al respecto, tanto la Ley de Acceso a la Información Pública como los Lineamientos de Buen Gobierno obligan a publicar dicha información. Sin embargo, se observa todavía un bajo nivel de cumplimiento por parte de las empresas públicas sobre todo en relación a los antecedentes laborales de sus directores²⁴.

Establecer prohibiciones y restricciones claras y específicas para los directores de las empresas públicas. La Ley de Ética Pública debería incluir de manera explícita a los directores de las empresas públicas respecto de la obligación de venta o constitución de fideicomisos en los casos de poseer acciones de empresas en cuyos mercados tienen posibilidad de influir y la prohibición de comprar acciones.

Fortalecer los procesos de revelación y tratamiento de potenciales conflictos de interés para los directores. La Resolución 37/2006 de SIGEN asigna al Comité de Auditoría la responsabilidad de tratar los temas vinculados a los conflictos de interés dentro de las empresas públicas²⁵. Asimismo, se recomienda que tanto el mecanismo de revelación, como su periodicidad o eventualidad, tratamiento y sanciones, debieran quedar establecidos en las políticas de integridad de las empresas. Los directores deberían informar no sólo al momento de su ingreso, acerca de los conflictos de interés previsible en ese momento de acuerdo a sus responsabilidades, sino también en ocasión de cada decisión y, por lo tanto, con mayor nivel de ajuste a cada situación específica²⁶.

22 En el marco de la Unión Europea, hay ocho países que han establecido cuotas de género para las empresas: Austria, Bélgica, Francia, Alemania, Grecia, Italia, Holanda, España, Noruega y Finlandia. En algunos de estos casos se incluye explícitamente a las empresas públicas (Jourová 2016, Terjesen et al. 2015).

23 A fin de otorgar mayor factibilidad a este proceso, podría aplicarse la cuota tomando como universo el total de las empresas públicas tal como sucede en el caso de las empresas públicas incluidas en el SEP de Chile.

24 En septiembre de 2018, el 66% de las empresas públicas nacionales publicaban la nómina de los miembros de sus directorios y sólo el 21% publicaba los antecedentes laborales (Rubioy Aruanno, 2018).

25 Según dicha norma se debe organizar e implementar sistemas y mecanismos preventivos de protección del interés social. Este deber se refiere en particular: a actividades en competencia con la empresa o sociedad, a la utilización o afectación de activos sociales, a la determinación de remuneraciones o a propuestas para las mismas, a la utilización de información no pública, al aprovechamiento de oportunidades de negocios en beneficio propio o de terceros y, en general, a toda situación que genere, o pueda generar conflicto de intereses que afecten a la empresa o sociedad.

26 Un antecedente interesante a nivel nacional lo presenta el Código de Gobierno Societario de la Comisión Nacional de Valores (CNV, Resolución General 516/2007) aplicable a las empresas y las empresas públicas que se encuentran dentro del régimen de oferta pública.

Listado de empresas públicas incluidas en el relevamiento

ADMINISTRACIÓN GENERAL DE PUERTOS SE
ADMINISTRACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS FERROVIARIAS SE
AEROLÍNEAS ARGENTINAS SA
AGUA Y SANEAMIENTOS ARGENTINOS SA
BANCO DE INVERSIÓN Y COMERCIO EXTERIOR SA
BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA
BELGRANO CARGAS Y LOGÍSTICA SA
CASA DE LA MONEDA SE
CENTRO DE ENSAYOS DE ALTA TECNOLOGÍA SA
CONTENIDOS PÚBLICOS SE
CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDAS PARA LA ARMADA
CORREDORES VIALES SA
CORREO OFICIAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA SA
DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO FERROVIARIO
DIOXITEK SA
EDUC-AR SE
EMPRESA ARGENTINA DE NAVEGACIÓN AÉREA SE
EMPRESA ARGENTINA DE SOLUCIONES SATELITALES SA
ENARSA PATAGONIA SA
ENARSA SERVICIOS SA
FÁBRICA ARGENTINA DE AVIONES SA
INNOVACIONES TECNOLÓGICAS AGROPECUARIAS SA
INTEGRACIÓN ENERGÉTICA ARGENTINA SA
INTERCARGO SA
NACIÓN BURSÁTIL SA
NACIÓN FACTORING SA
NACIÓN FIDEICOMISOS SA
NACIÓN REASEGUROS SA
NACIÓN SEGUROS DE RETIRO SA
NACIÓN SEGUROS SA
NACIÓN SERVICIOS SA
PELLEGRINI SA
NUCLEOELÉCTRICA ARGENTINA SA
NUEVOS AIRES DEL SUR SA
OPERADORA FERROVIARIA SE
PLAYAS FERROVIARIAS DE BUENOS AIRES SA
POLO TECNOLÓGICO CONSTITUYENTES SA
RADIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL SA
RADIO Y TELEVISIÓN ARGENTINA SE
SERVICIO DE RADIO Y TELEVISIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA SA
TALLERES NAVALES DÁRSENA NORTE SA
TELAM SE
VEHÍCULO ESPACIAL DE NUEVA GENERACIÓN SA
VIENTOS DE LA PATAGONIA SA
YPF SA
YPF GAS SA

Bernal, A. et al. (2012). Gobierno corporativo en América Latina. Importancia para las Empresas de Propiedad Estatal. *Serie de Políticas Públicas y Transformación Productiva* N°6/2012, CAF.

Brezis, E.S. y J. Cariolle (2015). "Measuring conflict of interest: a revolving door indicator". *Working Paper 122*, Fondation pour les études et recherches sur le développement international.

Cerrillo-i-Martínez, A. (2017). "Beyond revolving doors: the prevention of conflicts of interests through regulation", *Public Integrity* 19: 357-373.

CNV (2017). *Informe sobre género en los directorios de las empresas bajo el régimen de oferta pública*. Buenos Aires: Comisión Nacional de Valores.

Christiansen, H. (2013). Balancing Commercial and Non-Commercial Priorities of State-Owned Enterprises. *OECD Corporate Governance Working Papers* N°6, OECD Publishing.

Diéguez, G. y A. Valsangiacomo (2016). "El péndulo del mercado al Estado. ¿Qué pasó con las empresas públicas en la última década en Argentina?". *Documento de Políticas Públicas* N° 178. Buenos Aires: CIPPEC.

Diéguez, G. y J. Gasparín (2018). "GPS del Estado: radiografía 2017-2018". *Documento de Políticas Públicas* N° 206. Buenos Aires: CIPPEC.

Flabbi, L., C. Piras y S. Abrahams (2016). "Female Corporate Leadership in Latin America and the Caribbean Region: representation and firm-level outcomes". *IDB Working Paper Series* 655.

Frederick, W. (2011), "Enhancing the Role of the Boards of Directors of State-Owned Enterprises", *OECD Corporate Governance Working Papers*, No. 2, OECD Publishing.

G20 (2018) G20 High-Level Principles for Preventing Corruption and Ensuring Integrity in State-Owned Enterprises.

Goldman, E., Rocholl, J., y J. So (2013) "Politically Connected Boards of Directors and the Allocation of Procurement Contracts." *Review of Finance* 17(5): 1617-1648.

IBGC (2017). *Corporate Governance in Listed State-Owned Enterprises in Brazil*. San Pablo: IBGC.

Jourová, V. (2016). *Gender balance on corporate boards*. Europe is cracking the glass ceiling. European Commission.

Musacchio A., Pineda Ayerbe, E. y García, G. (2015). State-owned enterprise reform in Latin America. Issues and possible solutions. *Discussion paper* N° IDB-DP-401. IADB.

OCDE (2015). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*. Paris: OECD Publishing.

OCDE (2014), *OECD Foreign Bribery Report, an analysis of the crime of bribery of Foreign Public Officials*. Paris: OECD Publishing.

OCDE (2013). *Boards of Directors of State-Owned Enterprises: an overview of national practices*. Paris: OECD Publishing.

OCDE (2010). *Post-public employment: Good practices for preventing conflict of interest*. Paris: OECD Publishing.

OCDE (2009). *Revolving Doors, Accountability and Transparency - Emerging Regulatory Concerns and Policy Solutions in the Financial Crisis*. Paris: OECD Public Governance and Territorial Development Directorate.

OCDE (2005). *Corporate Governance of State-Owned Enterprises. A survey of OECD countries*. Paris: OECD Publishing.

Rubio, J. y Aruanno, L. (octubre de 2018) Transparencia activa en las empresas estatales. Avances y oportunidades de mejora a un año de vigencia de la ley de acceso a la información pública. Buenos Aires: CIPPEC

Rubio, J., P. Nuñez y G. Diéguez (2018). "Empresas públicas, gobernanza y desarrollo: el rol de los directorios", *Documento de Políticas Públicas* N° 202. Buenos Aires: CIPPEC.

Terjesen, S., R. Aguilera y R. Lorenz (2015). "Legislating a Woman's Seat on the Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas for Boards of Directors", *Journal of Business Ethics* 128 (2): 233–251.

Terjesen, S., R. Sealy y V. Singh (2009). "Women director in corporate boards: a review and research agenda", *Corporate Governance: an international review* 17(3): 320-337.

Transparency International (2017) *10 Anti-Corruption Principles for State-Owned Enterprises*. Berlin, Germany.

Transparency International (2011) "Cabs for hire? Fixing the revolving door between government and business", Transparency International UK.

Transparency International. (2010). *Regulating the revolving door* (TI Working Paper, 06). Berlin, Germany: Transparency International.

Wirsching, E. (2018). *The revolving door for political elites: an empirical analysis of the linkages between government officials' professional background and financial regulation*. OECD Global Anti-Corruption & Integrity Forum.

Banco Mundial (2016). *Women, Business and the Law 2016*. Washington, DC: The World Bank Group.

Banco Mundial (2014). *Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Latin America. Current trends and country cases*. Washington D.C. World Bank.

Zuvanic, L. y G. Diéguez (2016). "El Juego de la Oca y la Alta Dirección Pública en Argentina". *Documento de Políticas Públicas* N° 181. Buenos Aires: CIPPEC.

Normativa consultada

Ley 20.705 de Sociedades del Estado

Ley 19.550 de Sociedades Comerciales

Ley 25.188 de Ética en la Función Pública

Resolución 37/2006 de la Sindicatura General de la Nación

Resolución General 516/2017 de la Comisión Nacional de Valores

Decisión Administrativa N°85/2018 de la Jefatura de Gabinete de Ministros

Resolución 1/2018 de la Jefatura de Gabinete de Ministros

Acerca de las autoras

Jimena Rubio: investigadora principal de los programas de Gestión Pública y Monitoreo y Evaluación de CIPPEC. Es licenciada en Ciencia Política de la Universidad de San Andrés y Magíster en Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad de Pompeu Fabra.

Paula Nuñez: coordinadora del programa de Gestión Pública de CIPPEC. Licenciada en Administración de la Universidad de Buenos Aires. Posgrado en Dirección de Proyectos en el Instituto de Formación Empresarial (España). Candidata a Magíster en Políticas Públicas y Gerenciamiento del Desarrollo de la Universidad Nacional de San Martín y Georgetown University.

Agradecemos la valiosa asistencia de **Matías Hoffman** y **Milagros Singer** en el relevamiento y procesamiento de los datos.

Este documento sigue los lineamientos del proceso de calidad de CIPPEC. Para garantizar que cuenta con la calidad técnica, la accesibilidad y la relevancia que CIPPEC busca en todos sus productos, este trabajo estuvo sujeto a una revisión externa de pares.

Las autoras agradecen a **Alejandro Díaz, Mora Kantor** y **Flavio Fuertes** por su colaboración en este proceso.

Las publicaciones de CIPPEC son gratuitas y se pueden descargar en www.cippec.org.

CIPPEC alienta el uso y divulgación de sus producciones sin fines comerciales.

Si desea citar este documento: Rubio, J. y Nuñez, P. (febrero de 2019). ¿Quiénes dirigen las empresas públicas en Argentina? Recomendaciones para fortalecer los mecanismos de designación de sus directorios **Documento de Políticas Públicas / Recomendación N°213**. Buenos Aires: CIPPEC.

Para uso online agradecemos usar el hipervínculo al documento original en la web de CIPPEC.

La opinión de las autoras no refleja necesariamente la posición de todos los miembros de CIPPEC en el tema analizado.

Con los **Documentos de Recomendación de Políticas Públicas**, CIPPEC acerca a funcionarios, legisladores, periodistas, miembros de organizaciones de la sociedad civil y a la ciudadanía en general un análisis que sintetiza los principales diagnósticos y tomas de posición pública sobre un problema o una situación que afecta al país.

Estos documentos buscan mejorar el proceso de toma de decisiones en aquellos temas que ya forman parte de la agenda pública o bien lograr que problemas hasta el momento dejados de lado sean visibilizados y considerados por los tomadores de decisiones.

Por medio de sus publicaciones, **CIPPEC** aspira a enriquecer el debate público en la Argentina con el objetivo de mejorar el diseño, la implementación y el impacto de las políticas públicas, promover el diálogo democrático y fortalecer las instituciones.

CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento) es una organización independiente, apartidaria y sin fines de lucro que trabaja por un Estado justo, democrático y eficiente que mejore la vida de las personas. Para ello concentra sus esfuerzos en analizar y promover políticas públicas que fomenten la equidad y el crecimiento en la Argentina. Su desafío es traducir en acciones concretas las mejores ideas que surjan en las áreas de **Desarrollo Social, Desarrollo Económico, y Estado y Gobierno**, a través de los programas de Educación, Protección Social, Instituciones Políticas, Gestión Pública, Monitoreo y Evaluación, Desarrollo Económico y Ciudades.