





El uso de un lenguaje que no discrimine, que no reproduzca estereotipos sexistas y que permita visibilizar todos los géneros es una preocupación de quienes trabajaron en este documento. Dado que no hay acuerdo sobre la manera de hacerlo en castellano, se consideraron aquí tres criterios a fines de hacer un uso más justo y preciso del lenguaje: 1) evitar expresiones discriminatorias, 2) visibilizar el género cuando la situación comunicativa y el mensaje lo requieren para una comprensión correcta y, 3) no visibilizarlo cuando no resulta necesario.

## Resumen

A nivel nacional, el Estado es el único propietario de las acciones de 34 empresas y grupos de propiedad estatal, dentro de sectores económicos diversos y de formas jurídicas diferentes. La mayoría de estas empresas de propiedad estatal (EPE) se concentra en los sectores de transporte y almacenamiento, información y comunicaciones, energía y manufacturas. El resto provee servicios financieros, científicos y técnicos, agua y saneamiento, enseñanza, y construcción.

Dado su alto nivel de participación en sectores de infraestructura, claves para el desarrollo económico y social, una buena gobernanza de las EPE resulta fundamental. Para promoverla es necesario fortalecer sus mecanismos de rendición de cuentas, ya que permiten mejorar el control democrático, la integridad, el desempeño y la legitimidad. Entre estos mecanismos, las prácticas de transparencia y el reporte público de información tienen un rol central.

La 2ª edición del Índice de Empresas de Propiedad Estatal (ITEPE) comprende 25 indicadores organizados en seis dimensiones: Gobierno, Acceso a la información e integridad, Estructura y organización, Gestión estratégica y operativa, Gestión económica y financiera, y Compras y contrataciones. El índice sintetiza las dimensiones más relevantes para la transparencia activa de la información económica, financiera y de gobernanza de las empresas con una escala de 0 a 100, y a través de él se observa que:

- El desempeño general en materia de transparencia activa se encuentra en un nivel intermedio y ha presentado mejoras desde la última edición en 2021. El promedio actual del ITEPE se ubica en 52,4 puntos sobre 100, una mejora de casi 10 puntos respecto a la edición anterior. Dentro del universo de 34 EPE analizadas, hay seis que alcanzaron un desempeño destacado (por encima de los 81 puntos), una de ellas muy cerca de obtener el puntaje máximo, lo que indica que es factible para las empresas alcanzar los estándares propuestos. Esto evidencia avances, al mismo tiempo que da cuenta de que las EPE aún tienen desafíos por afrontar en la materia.
- El nivel de transparencia entre las EPE es dispar: sólo un tercio del universo analizado presenta un cumplimiento alto. Esta disparidad se explica, en parte, por la envergadura de las EPE, con algunas excepciones. Analizadas como segmento, las empresas de mayor tamaño son las que cuentan con un mejor cumplimiento en la divulgación proactiva de información (con un promedio de 80,2), seguidas por las medianas (con un promedio de 62,2) y por las pequeñas (con un promedio de 37,4). Sin embargo, se observan prácticas destacadas puntuales aún en EPE con desempeño bajo.
- También, hay un cumplimiento dispar en el tipo de información que se publica. El mejor desempeño se observa en la información sobre Compras y contrataciones (59,3), Estructura y organización (56,6) y Gestión estratégica y operativa (55,1). En menor grado, se encuentra información actualizada y en cumplimiento con la normativa vigente sobre Gobierno (52) y Acceso a la información e integridad (47,2). El nivel más bajo de transparencia activa se observa en la información sobre Gestión económica y financiera (45,2), aunque se observa una mejora de casi 15 puntos desde 2021.

Al mismo tiempo, en esta nueva edición, y en línea con las tendencias corporativas actuales, el trabajo hace foco en la divulgación de información relacionada a la sostenibilidad de las empresas. Para esto se incorporan ejes como la contribución al desarrollo sostenible, los derechos humanos, la gobernanza –desde el punto de vista de la relación con grupos de interés y un entorno de integridad y cumplimiento desarrollado–, y los impactos social y ambiental. En este aspecto, cabe señalar que no todos los sectores económicos tienen el mismo impacto social y ambiental y –en congruencia con esto y con la envergadura de la empresa– no todas cuentan con un rol dedicado a

la sustentabilidad. Por lo tanto, no sorprende que sea muy escasa la información divulgada por el segmento de EPE pequeñas.

En relación a la información sobre sustentabilidad en los segmentos de EPE grandes y medianas se observa que:

- Si bien se verifican niveles altos de inclusión de una política de sustentabilidad en los reportes, son muy pocas las EPE en que la contribución al desarrollo sostenible se ve reflejada en el compromiso con las metas a nivel país y con indicadores para medir su progreso, que den cuenta de la adopción real de la Agenda 2030 a nivel estratégico y operacional en la empresa. Por otra parte, sí se observa un desarrollo en la vinculación conceptual de actividades con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en los reportes.
- El enfoque de derechos humanos no se encuentra aún incorporado en las EPE. Apenas dos de ellas realizan esfuerzos incipientes en el desarrollo de algunos de los elementos del proceso de debida diligencia en materia de DD.HH, que constituye el eje del enfoque. Sí se observa que, en mayor proporción, comienzan a integrar el concepto de respeto a los DD.HH a través de la inclusión de un principio general y la vinculación conceptual a algunas de sus acciones, en particular sobre las políticas de derechos y beneficios de los/as trabajadores/as.
- En relación a los aspectos de gobernanza vinculados a la sustentabilidad, existen buenos niveles de identificación de grupos de interés y alianzas. Dentro de los grupos de interés externos a la empresa, las relaciones con los proveedores es el tema sobre el que se divulga más información. Cabe destacar que sólo una EPE grande menciona la relación con los accionistas.
- Con respecto a la información vinculada al desempeño como empleador y las relaciones con los/as trabajadores/as, se destaca la disponibilidad alta de información en las EPE grandes y medianas. En las EPE pequeñas, es el elemento de información de sustentabilidad con mejor desempeño.
- Se encuentra información amplia sobre las actividades de las EPE con impacto social en la comunidad y desarrollo de infraestructura. En muchos casos, estas actividades ponen de manifiesto el rol de las EPE como instrumentos de aplicación de programas sociales a nivel nacional en diversas materias, tales como la tarifa social para agua y transporte, inclusión financiera, entre otros.
- En relación al impacto ambiental, aproximadamente la mitad de las EPE grandes (3 de 5), la mitad de las medianas (7 de 12) y una porción reducida de las pequeñas (4 de 17) publican información sobre la realización de evaluaciones de impacto ambiental y otras acciones para reducción de impacto relacionadas con su actividad económica. Hay déficits significativos en información sobre metas ambientales y cierto nivel de desarrollo de algunos indicadores, en particular sobre meta de reducción de gases de efecto invernadero (GEI) y medición de emisiones.
- Con respecto a la reducción de impacto ambiental, a través de temas transversales a distintos sectores, la temática más trabajada en todos los segmentos es la gestión de residuos, seguida de la eficiencia energética y, por último, el transporte. Esto tiene sentido si se consideran los niveles de inversión requeridos o el impacto en las operaciones de realizar modificaciones. Además, gran parte de las EPE trabajan en materia de sensibilización ambiental.

Desde 2021, el ITEPE se propuso elaborar parámetros para analizar la calidad y actualización de la información con el objetivo de convertirse en una guía para impulsar mejoras. Estos elementos son centrales para acelerar el cumplimiento de la normativa vigente relativamente reciente en el país sobre divulgación proactiva de información, y donde las EPE enfrentan desafíos en materia de información sensible.

Con la incorporación de información de sustentabilidad, y el relevamiento constante de buenas prácticas para promover el aprendizaje entre pares, CIPPEC aspira a seguir acompañando a las EPE en su proceso de mejora de divulgación de información, en línea con los retos actuales.

## Presentación

Desde el año 2015, CIPPEC desarrolla investigación aplicada y promueve, organiza y participa en espacios de diálogo e intercambio para contribuir a mejorar las prácticas de transparencia, ética, integridad y gobierno corporativo en EPE.

El sector de las EPE o Estado empresario argentino, a nivel nacional, es relevante como ámbito de gestión pública por distintas razones. En primer lugar, porque posee un peso significativo en el Sector Público Nacional tanto en términos de cantidad como de tamaño. En segundo lugar, porque posee una participación alta en sectores estratégicos como la energía, la provisión de agua y saneamiento, el transporte y las comunicaciones. Por último, y vinculado con lo anterior, porque los bienes y servicios que provee poseen un alto impacto en la calidad de vida de la ciudadanía y tienen un papel clave en el desarrollo al generar externalidades positivas que favorecen a sectores con potencial de crecimiento (Christiansen, 2013).

Las EPE tienen el particular desafío de equilibrar sus objetivos sociales con la rentabilidad económica. Desde el punto de vista del acceso a la información, revisten cierta complejidad dado que algunas de las formas jurídicas que asumen este tipo de empresas responden, en algunos aspectos, al derecho público y, en otros, al derecho privado. Sin embargo, existen argumentos sólidos a favor de la divulgación proactiva de información sobre su organización, funcionamiento y desempeño.

En primer lugar, son explícitamente sujeto obligado por la Ley de Acceso a la Información Pública, que prevé mecanismos para la protección de información sensible cuando ésta pudiera lesionar los intereses estratégicos y comerciales, o poner en riesgo el correcto funcionamiento del mercado financiero. El mecanismo es la tacha de la información sensible y esta posibilidad cobra particular relevancia en el caso de las EPE financieras o que enfrentan competencia en los mercados en que operan. En segundo lugar, y sobre todo en los casos en que el Estado es el único propietario de las acciones de la empresa, sus objetivos de bien común y la gestión de fondos públicos amerita su transparencia desde la perspectiva de la rendición de cuentas. En tercer lugar, el debate público actual sobre las EPE gira casi exclusivamente en torno a su impacto fiscal. Para capturar mejor la complejidad de su rol social y económico, es necesario sumar ángulos de análisis relativos a su estructura, proyectos, desempeño general, sustentabilidad y contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, para lo cual las EPE deben trabajar diligentemente en la mejora continua de su divulgación de información.

El ITEPE mide el desempeño en transparencia activa sobre la calidad y oportunidad de la información publicada por las EPE. Está basado en la LAIP y los LBG e incluye mejores prácticas internacionales. No incluye la dimensión de accesibilidad de la información y no pretende medir per se el desempeño en otros ámbitos de gestión o la implementación efectiva de procesos y políticas en las EPE. Sin embargo, la divulgación proactiva de la información que mide el ITEPE sí puede considerarse condición básica para que el desempeño general de las EPE pueda ser sometido a escrutinio público.

La primera investigación de CIPPEC sobre transparencia en las EPE fue realizada en 2017, a partir de la entrada en vigencia de la LAIP (Andía, M. G., Núñez, P. y Valsangiacomo A., 2017). Esta ley introdujo obligaciones de transparencia activa en el marco normativo de derecho de acceso a la información a nivel nacional, es decir, de publicación proactiva de información para un universo de organismos integrantes del Sector Público Nacional, entre los que se encuentran las EPE. En 2018, CIPPEC actualizó su análisis incorporando elementos de los LBG, que incluyen aspectos de transparencia y

divulgación del funcionamiento y desempeño de estas empresas (Rubio, J. y Aruanno, L., 2018). Los Lineamientos son considerados una *soft law*, por lo cual desde un punto de vista estrictamente legal podría argumentarse que poseen menor fuerza vinculante que otro tipo de normativas. Sin embargo, lo cierto es que las tradicionales leyes de acceso a la información están diseñadas para organismos públicos en forma genérica y plantean desafíos para la particularidad de las EPE: en algunos casos regulan por exceso o incluyen elementos no aplicables y en otras se omiten elementos relevantes. Es por eso que, tal como se explicará en la Introducción, países como Brasil, Chile y Perú han desarrollado normativa complementaria sobre la transparencia en EPE. En este punto se impone, a su vez, siguiendo el espíritu de transparencia de la normativa, la expectativa razonable de que cuando el organismo obligado en cuestión desarrolla actividad empresarial con afluencia de fondos públicos, publique elementos corporativos básicos tales como informes de gestión, políticas corporativas y balances y estados contables, entre otros.

En 2021, CIPPEC se propuso profundizar su contribución a esta agenda analizando no sólo la publicación de los elementos de transparencia activa de las EPE que indica el marco normativo, sino también la calidad y la actualización de la información publicada (Núñez, 2022). El objetivo del ITEPE es contribuir a mejorar la transparencia activa de las EPE de nivel nacional. Está pensado como una herramienta para las empresas, que les permita evaluar con parámetros claros y en forma sistematizada el nivel de madurez de sus prácticas de divulgación proactiva y acceder fácilmente a prácticas destacadas de otras EPE para guiar y facilitar procesos de mejora.

En 2022, CIPPEC elabora la segunda edición del Índice replicando su metodología, lo cual permite medir avances y retrocesos en las prácticas de transparencia activa de las EPE e incorpora el análisis por envergadura de empresa (a partir de los ingresos que administran –tomando en consideración los que generan por sus operaciones y las transferencias del Estado- y la dotación de personal). En línea con las tendencias corporativas actuales, en esta edición el trabajo se complementa con el análisis de la divulgación de información relacionada a la sustentabilidad de las empresas, que incorpora ejes como la contribución al desarrollo sostenible, los derechos humanos, la gobernanza -desde el punto de vista de la relación con grupos de interés y un entorno de integridad y cumplimiento desarrollado-, el impacto social y el impacto ambiental.

En la Introducción, el documento expone en forma sintética el marco normativo argentino de transparencia –y referencias de la región– además de describir la estructura del ITEPE. Luego expone y analiza los resultados generales del mismo y profundiza en cada una de las dimensiones, a partir de la explicación de la relevancia de los aspectos evaluados por los indicadores y la interpretación de sus resultados. A continuación se detallan las empresas con desempeño destacado, así como las prácticas destacadas por indicador. Por último, se desarrolla la sección sobre información de sustentabilidad. Esta incluye tanto los marcos de referencia seleccionados para determinar los elementos de información de sustentabilidad a observar, como los datos cuantitativos y descriptivos elaborados, su interpretación, principales hallazgos y recopilación de buenas prácticas.

El documento cierra con conclusiones finales sobre el estado de implementación de prácticas de transparencia activa en las EPE, así como sobre la divulgación de información de sustentabilidad. La metodología utilizada para la construcción del índice se detalla en el Anexo Metodológico.

## Índice

Introducción .....	9
La relevancia de las EPE y el marco normativo argentino de transparencia .	9
El marco analítico de la transparencia en las EPE: estándares y experiencias latinoamericanas.....	10
La estructura del ITEPE: dimensiones analíticas y selección de indicadores	12
Resultados generales .....	14
1. Gobierno .....	17
2. Acceso a la información e integridad .....	19
3. Estructura y organización.....	22
4. Gestión estratégica y operativa.....	25
5. Gestión económica y financiera.....	28
6. Compras y contrataciones .....	31
Prácticas destacadas .....	34
Sustentabilidad .....	38
Marco de sustentabilidad .....	38
Marco global.....	40
Marco local.....	47
Divulgación de información de sustentabilidad .....	49
Conclusiones .....	60
Bibliografía.....	62
Anexo metodológico .....	64
Estructura conceptual y operacionalización.....	64
La medición: selección de la muestra y proceso de codificación .....	68
El cálculo del índice: ponderación y agregación de valores .....	68
Segmentación por envergadura de empresa .....	70
Anexo 1 .....	71
Anexo 2.....	74
Anexo 3.....	76

## Índice de tablas y gráficos

GRÁFICO 1. Distribución de EPE de nivel nacional por sector económico (2021)	9
GRÁFICO 2. Estructura del ITEPE: dimensiones e indicadores (2021)	13
GRÁFICO 3. Evolución del puntaje promedio del ITEPE y sus seis dimensiones ediciones (2021-2022)	14
GRÁFICO 4. Distribución de cantidad de empresas en cada rango de puntaje del ITEPE (2022)	15
GRÁFICO 5. Distribución de cantidad de empresas por indicador de la Dimensión 1 (2022)	17
GRÁFICO 6. Desempeño de la dimensión 1 "Gobierno" en 2021 y 2022	18
GRÁFICO 7. Distribución de cantidad de empresas por indicador de la Dimensión 2 (2022)	20
GRÁFICO 8. Desempeño de la Dimensión 2 "Acceso a la información e integridad" (2021-2022)	20
GRÁFICO 9. Distribución de cantidad de empresas por indicador de la Dimensión 3 (2022)	23
GRÁFICO 10. Desempeño de la dimensión 3 "Estructura y organización" (2021-2022)	23
GRÁFICO 11. Distribución de cantidad de empresas por indicador de la Dimensión 4 (2022)	26
GRÁFICO 12. Desempeño de la Dimensión 4 "Gestión estratégica y operativa" (2021-2022)	26
GRÁFICO 13. Distribución de cantidad de empresas por indicador de la Dimensión 5 (2022)	29
GRÁFICO 14. Desempeño de la Dimensión 5 "Gestión económica y financiera" (2021-2022)	29
GRÁFICO 15. Distribución de cantidad de empresas por indicador de la Dimensión 6 (2022)	32
GRÁFICO 16. Desempeño de la dimensión 6 "Compras y contrataciones" (2021-2022)	32
GRÁFICO 17. ODS que son impactados positivamente por cantidad de EPE (2022)	52
TABLA 1. Evolución de desempeño edición 2021 vs. 2022 por rango de puntaje del ITEPE	15
TABLA 2. Evolución de desempeño edición 2021 vs. 2022 por categoría de evolución	15
TABLA 3. Desempeño por envergadura de empresa en el ITEPE (2022)	16
TABLA 4. Desempeño promedio de la dimensión 1 por envergadura de empresa (2022)	18
TABLA 5. Desempeño promedio de la dimensión 2 por envergadura de empresa (2022)	21
TABLA 6. Desempeño promedio de la Dimensión 3 por envergadura de empresa (2022)	24
TABLA 7. Desempeño promedio de la Dimensión 4 por envergadura de empresa (2022)	27
TABLA 8. Desempeño promedio de la Dimensión 5 por envergadura de empresa (2022)	30
TABLA 9. Desempeño promedio de la dimensión 6 por envergadura de empresa (2022)	33
TABLA 10. Vinculación entre Objetivos de Desarrollo Sostenible y Derechos Humanos	41
TABLA 11. Responsabilidades de las empresas en el respeto por los derechos humanos (ONU)	42
TABLA 12. Directrices para empresas multinacionales (OCDE)	43
TABLA 13. Recomendaciones para las empresas multinacionales en materia de empleo, formación, condiciones de trabajo y de vida y relaciones del trabajo (OIT)	44
TABLA 14. Directrices sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas (OCDE)	45
TABLA 15. Requerimientos de información climática sobre EPE (en aquellos países en que están sujetas a requerimientos formales)	46
TABLA 16. Recomendaciones sobre EPE y DDHH (ONU)	46
TABLA 17. Elementos de buen gobierno para una empresa estatal	47
TABLA 18. Elementos de política de género para una empresa estatal	48
TABLA 19. Deberes emergentes de la Ley N° 25.675 de Política Ambiental Nacional aplicables a las EPE y empresas privadas	48
TABLA 20. Elementos de un programa de integridad aplicables para empresas del sector público y privado	49
TABLA 21. Aspectos relevantes a publicar sobre la sustentabilidad empresarial	49
TABLA 22. Divulgación de información de las EPE vinculada a la contribución al desarrollo y ODS (2022)	51
TABLA 23. Divulgación de información de las EPE vinculada a la gestión del enfoque de DDHH (2022)	54

---

TABLA 24. Divulgación de información de las EPE vinculada a estándares de CER y calidad (2022)	55
TABLA 25. Divulgación de información de las EPE vinculada a gobernanza (2022)	56
TABLA 26. Divulgación de información de las EPE vinculada a impacto social (2022)	57
TABLA 27. Divulgación de información de las EPE vinculada a impacto ambiental (2022)	59
TABLA 28. Indicadores, normativa vinculada, categorías y valores por dimensión (2021)	65
TABLA 29. Ponderación de los indicadores y las dimensiones (2021)	69
TABLA 30. Análisis de ingresos y dotaciones de personal de las EPE (2021)	70
TABLA 31. EPE por envergadura de empresa (2022)	70
TABLA 32. Criterios de asignación de valor de acuerdo con las escalas definidas para cada indicador	71
TABLA 33. Tipo de información publicada para los elementos de los ejes de gobernanza, impacto social e impacto ambiental	74
TABLA 34. Características e información de desempeño económico de las EPE analizadas (2021)	76

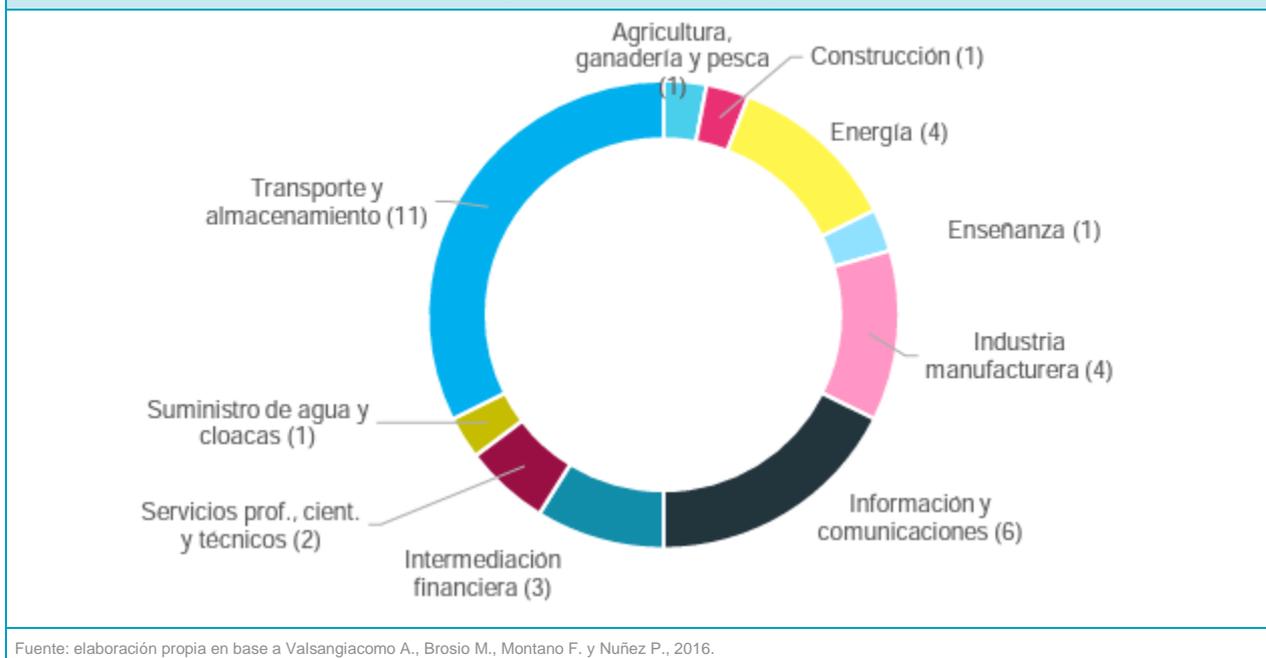
## Introducción

### La relevancia de las EPE y el marco normativo argentino de transparencia

El sector público empresario a nivel nacional –en el cual el Estado es el único propietario de las acciones– está integrado por 34 empresas y grupos de empresas de propiedad estatal, dentro de sectores económicos diversos y de formas jurídicas diferentes: en su mayoría, Sociedades del Estado (SE) o Sociedades Anónimas (SA). En 2021, estas empresas generaron \$997.261 millones y recibieron transferencias del Estado por \$741.118 millones, lo que representa un 2,15% y un 1,60% del PBI, respectivamente.

La mayoría de estas empresas de propiedad estatal (EPE) se concentran en los sectores de transporte y almacenamiento, información y comunicaciones, energía y manufacturas. El resto de las empresas provee servicios financieros, científicos y técnicos, agua y saneamiento, enseñanza y construcción (**Gráfico 1**).

GRÁFICO 1. Distribución de EPE de nivel nacional por sector económico (2021)



Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas es una condición necesaria para promover una mejor gobernanza de las EPE, pues estos mecanismos permiten mejorar el control democrático, la integridad, el desempeño y la legitimidad de las organizaciones públicas (Bovens, 2005). Un rol fundamental de la rendición de cuentas recae en las prácticas de transparencia y el reporte público de información.

Mejorar el modo en que las EPE reportan y divulgan la información es una de las principales recomendaciones en materia de gobernanza corporativa de los organismos internacionales (OCDE, 2010; 2015; CAF, 2016; Banco Mundial, 2016). La información es fundamental no sólo para mejorar la capacidad del Estado en tanto propietario para realizar un monitoreo adecuado del desempeño de las empresas y tener una mirada estratégica sobre las mismas, sino también para mejorar la rendición de cuentas al Congreso y a la ciudadanía en general.

En el caso de Argentina, el marco regulatorio sobre transparencia y acceso a la información de los organismos públicos del Estado nacional se actualizó en los últimos años, lo cual representó un avance considerable respecto a la normativa anterior. La LAIP –que entró en vigencia en septiembre de 2017– considera la transparencia activa de los organismos del sector público nacional como una dimensión del derecho de acceso a la información pública. Esta ley incluye, de manera explícita, como “sujeto obligado” a las empresas y sociedades del Estado (artículo 7, inciso g).

A su vez, en febrero de 2018 la Jefatura de Gabinete de Ministros (JGM) sancionó los LBG. El primer Lineamiento sobre transparencia destaca la relevancia de publicar información de las EPE a los efectos de dar a conocer el desempeño financiero y no financiero. La importancia de los Lineamientos radica en que establecen requerimientos de información que son específicos a la naturaleza de las EPE, al tiempo que pone el acento sobre la información no financiera de las empresas.

La mejora en los estándares de transparencia y rendición de cuentas de las EPE puede contribuir a mejorar su desempeño, sobre todo cuando se implementan en paralelo otras reformas orientadas a fortalecer los modelos de gobernanza o los mecanismos de designación de los directorios (OCDE, 2016). Mejorar el desempeño de las empresas públicas es un objetivo primordial sin el cual resulta difícil pensar en ellas como instrumento de política pública.

### El marco analítico de la transparencia en las EPE: estándares y experiencias latinoamericanas

De acuerdo a las buenas prácticas internacionales en materia de gobernanza corporativa de las EPE, se recomienda que estas divulguen información financiera y no financiera sobre su desempeño y resultados operativos. Adicionalmente, las empresas que cotizan en el mercado de valores deberían hacerlo de acuerdo a estándares de calidad internacional.

La Guía sobre Gobernanza Corporativa de la OCDE (2015) recomienda que las EPE divulguen información en relación a cinco áreas específicas: i) la declaración de sus objetivos y su cumplimiento; ii) la estructura de propiedad y de votación; iii) los factores de riesgo material y las medidas tomadas para gestionar esos riesgos; iv) la asistencia financiera recibida del Estado o de compromisos realizados en nombre de la empresa; v) las transacciones materiales con partes relacionadas. De acuerdo con la OCDE, las empresas deben tender a publicar en su sitio web oficial toda información relevante que no tenga carácter reservado, de modo que no pueda afectar sus operaciones.

En línea con estas recomendaciones, varios países de América Latina avanzaron en el desarrollo de normativas y requerimientos de información específicos para las EPE considerando sus particularidades (OCDE, 2016).

En el caso de México, la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública obliga a las empresas productivas del Estado y sus empresas productivas subsidiarias del sector energético a publicar –adicionalmente a otros elementos de información enumerados en la ley– el procedimiento y designación de quienes integran el directorio, aportes y donaciones, una versión pública del plan de negocios, el contrato colectivo de trabajo, erogaciones por jubilaciones y pensiones, préstamos y tasas en caso que otorguen a sus trabajadores y trabajadoras, erogaciones por contrataciones temporales, garantías e instrumentos financieros, los estándares, funciones y responsabilidades de los encargados de seguridad industrial, operativa y protección al medio ambiente, inversiones de la empresa productiva o sus subsidiarias, utilidades y dividendos recibidos, actas del directorio y las bases, reglas, ingresos y costos de contratos, asignaciones, permisos, alianzas, sociedades y demás actos en materia de las actividades de planeación y control del sistema eléctrico nacional, siempre y cuando no se trate

de información que implique secreto comercial o cuya divulgación pudiera representar una desventaja competitiva frente a sus competidores. Asimismo, las dos EPE más grandes (Petróleos Mexicanos y Comisión Federal de Electricidad) fueron sujetas – posteriormente a la promulgación de la Ley General– a un régimen especial en relación a la divulgación de información comercial, que amplía sus obligaciones en materia de información para la integridad en compras y contrataciones y de rendición de cuentas.

En Perú, el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE) –órgano que regula y supervisa de manera centralizada la actividad de las EPE– emitió una Directiva de Transparencia en la gestión de las empresas que se encuentran bajo su órbita. Su objetivo es precisar la información requerida en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública en relación a la información que deben divulgar las EPE, las características de esta información y la periodicidad. La información requerida incluye la norma de creación de la empresa, el plan estratégico y operativo y sus indicadores de desempeño, el organigrama, el presupuesto de ingresos y gastos con sus modificaciones y ejecución mensual, el nivel de deuda y las entidades acreedoras, el listado de proyectos de inversión, el registro de personal por categoría y el rango remunerativo, el gasto total por categoría remunerativa, quienes integran el directorio (especificando el monto de la dieta por sesión o rango salarial) y un resumen de los antecedentes profesionales y académicos, las declaraciones juradas del personal obligado, el plan anual de adquisiciones y contrataciones, el listado de procesos de adquisiciones y contrataciones, la memoria anual de la empresa y los estados financieros auditados (incluyendo las notas y el dictamen de los auditores).

En Chile, la Ley N°20.285 sobre Acceso a la Información Pública establece en su artículo décimo los requerimientos de información con los que deben cumplir las empresas públicas. En el marco de esta ley, el Consejo para la Transparencia, dictó la Instrucción General N°5 sobre Transparencia Activa para empresas públicas, empresas del Estado y sociedades estatales y definió siete requisitos: i) marco normativo (leyes, reglamentos y/o estatutos constitutivos); ii) estructura orgánica, funciones y competencias de cada una de sus unidades; iii) estados financieros y memorias anuales; iv) filiales o coligadas y todas las entidades en que tenga participación, representación o intervención; v) composición del Directorio e individualización de los responsables de la gestión y administración de la empresa; vi) información consolidada del personal y la remuneración total percibida por el personal de la empresa, de forma global y consolidada (se debe indicar además el número específico de personas que se desempeña en cada unidad informada en el organigrama); vii) remuneraciones percibidas en el año por cada Director, Presidente Ejecutivo o Vicepresidente Ejecutivo y Gerentes responsables de la dirección y administración superior de la empresa. A su vez, la Ley establece que dichas empresas deben entregar a la Comisión para el Mercado Financiero la misma información a la que están obligadas las sociedades anónimas abiertas. Esta información incluye: i) resultados financieros y de explotación de la empresa; ii) declaración de los objetivos de la empresa; iii) estructura de propiedad y derecho a voto; iv) factores de riesgo y medidas para administrarlos; v) asistencia financiera o subsidios estatales; vi) operaciones con entidades relacionadas; vii) política de remuneraciones aplicada a directores y altos ejecutivos así como información relativa a su designación; viii) cuestiones relativas a los empleados y otras partes relacionadas (acreedores, proveedores y comunidades locales); ix) estructuras y políticas de gobierno corporativo.

Finalmente, en Brasil la Ley 13.303 de 2016, que establece la personalidad jurídica y el régimen corporativo de las empresas estatales en todos los niveles de gobierno, incluyó, en su artículo 8, los requerimientos de transparencia que deben cumplir las empresas. La información requerida incluye los objetivos de política pública a cumplir, así como los impactos económicos y financieros del logro de estos objetivos, la estructura de control, factores de riesgo, la política de distribución de dividendos, los estados financieros trimestrales, datos operativos y financieros de las actividades relacionadas

con el logro de los objetivos, política sobre transacciones con partes relacionadas, la carta anual de gobierno corporativo, informes anuales de actividades de auditoría interna, las obligaciones y responsabilidades que asume la empresa estatal en condiciones distintas a las del sector en el que opera.

### La estructura del ITEPE: dimensiones analíticas y selección de indicadores

Los indicadores que comprende el índice fueron agrupados en seis dimensiones que identifican aspectos clave sobre la estructura, funcionamiento y desempeño de las EPE.

- **Gobierno:** agrupa las variables vinculadas a la composición, funcionamiento y toma de decisiones del directorio. El directorio es un órgano de administración estratégico para afrontar algunos de los problemas de gobernanza que caracterizan a las EPE en tanto está encargado de la orientación estratégica y supervisión de la gestión de la empresa (OCDE, 2015) y actúa como intermediario entre el Estado como accionista y la gerencia (Rubio et al., 2018).
- **Acceso a la información e integridad:** agrupa las variables vinculadas a facilitar las solicitudes de información y las políticas de integridad y género. Las EPE son consideradas uno de los ámbitos de gestión pública más riesgosos para la ocurrencia de prácticas contrarias a la ética (OCDE, 2015) y están alcanzados por normativa específica sobre integridad y género.
- **Organización y estructura:** agrupa las variables vinculadas a la forma en que se organiza la empresa a nivel operativo, las personas que están a cargo de las gerencias y las distintas áreas operativas y sus remuneraciones. Esta información permite identificar posibles superposiciones entre la composición de los directorios y las gerencias así como también conocer las responsabilidades y funciones asignadas a los órganos de administración y a las áreas operativas.
- **Gestión estratégica y operativa:** agrupa las variables vinculadas al desempeño de la empresa en relación a sus objetivos, los informes de gestión anual en los que se detalla el desempeño de la empresa y los indicadores que permiten medir su desempeño no financiero. Esta información permite identificar la estrategia y los objetivos de la empresa en relación a su objeto social, en particular aquellos relacionados al bien común y en qué medida son alcanzados.
- **Gestión económica y financiera:** agrupa las variables vinculadas a la asignación y ejecución de los recursos económicos de la empresa, las transferencias recibidas por parte del Tesoro, los estados contables auditados y los indicadores que miden el desempeño financiero. Esta información da cuenta del grado de dependencia que tienen las EPE respecto al Estado Nacional para resolver sus déficits operativos. En el caso de Argentina, además, gran parte de estas empresas reciben transferencias del Estado para gastos corrientes o de capital, mientras que en otros países de la región, a la inversa, las EPE transfieren recursos al Tesoro.
- **Compras y contrataciones:** agrupa las variables vinculadas a la política de compras y contrataciones, el listado de compras y contrataciones realizadas, los participantes y adjudicatarios de los procesos realizados y los concursos abiertos y el plan anual de contrataciones o similar. Las compras y contrataciones constituyen una de las principales aplicaciones de fondos de las EPE.

Los indicadores seleccionados (**Gráfico 2**) buscan medir los requerimientos de información que se encuentran establecidos en el marco normativo –los LBG y la LAIP– que regula la transparencia de las EPE en Argentina y fueron complementados con buenas prácticas a nivel regional.

GRÁFICO 2. Estructura del ITEPE: dimensiones e indicadores (2021)

Gobierno	Información e integridad	Estructura y organización	Gestión estratégica y operativa	Gestión económica y financiera	Compras y contrataciones
1.1 Propiedad y normas de la empresa 1.2 Composición del directorio 1.3 Actas del directorio 1.4 Política de gobierno corporativo	2.1 Acceso a la información 2.2 Política de integridad 2.3 DDJJ del directorio 2.4 Política de género	3.1 Productos y servicios 3.2 Organigrama y funciones 3.3 Composición de las gerencias 3.4 Nómina de personal 3.5 Escalas salariales	4.1 Objetivos 4.2 Informes de gestión 4.3 Indicadores de desempeño operativo	5.1 Presupuesto 5.2 Ejecución presupuestaria 5.3 Transferencias del Estado 5.4 Estados contables 5.5 Indicadores de desempeño financiero	6.1 Política de compras y contrataciones 6.2 Listado de compras y contrataciones 6.3 Participantes y adjudicatarios 6.4 Concursos abiertos y futuras compras

Fuente: elaboración propia.

Respecto de la dimensión de transparencia activa, la LAIP establece 20 requerimientos de información a publicar por parte de los sujetos obligados (artículo 32). La lista no es taxativa y contempla la posibilidad de agregar nuevos puntos. De esos requerimientos, aquellos de relevancia para el universo de las EPE son: el contacto institucional, el estatuto, directorio, la normativa interna, la estructura orgánica y funciones, las escalas salariales correspondientes a todas las categorías de trabajadores y trabajadoras, los informes de gestión y estados financieros y las compras y contrataciones (Andía et al., 2017).

Por su parte, el apartado sobre transparencia dentro de los LBG destaca la relevancia de publicar información de las EPE a los efectos de dar a conocer el desempeño financiero y no financiero. Entre los requerimientos de información se incluyen: objetivos establecidos en los planes estratégicos, informe anual de gestión, indicadores (estratégicos y operativos), estructura orgánica y funciones, nómina, antecedentes y responsabilidades de quienes integran el directorio y las gerencias, política de transparencia, de integridad y de compras y contrataciones, escalas salariales de todas las categorías, nómina de participantes de los procesos de contratación de bienes y servicios y resultados final de la adjudicación.

A su vez, se consideran otros aspectos relevantes para el caso de las EPE que son definidos por las buenas prácticas internacionales, a pesar de que el marco normativo argentino no establece obligaciones al respecto (por ejemplo, los estados contables).

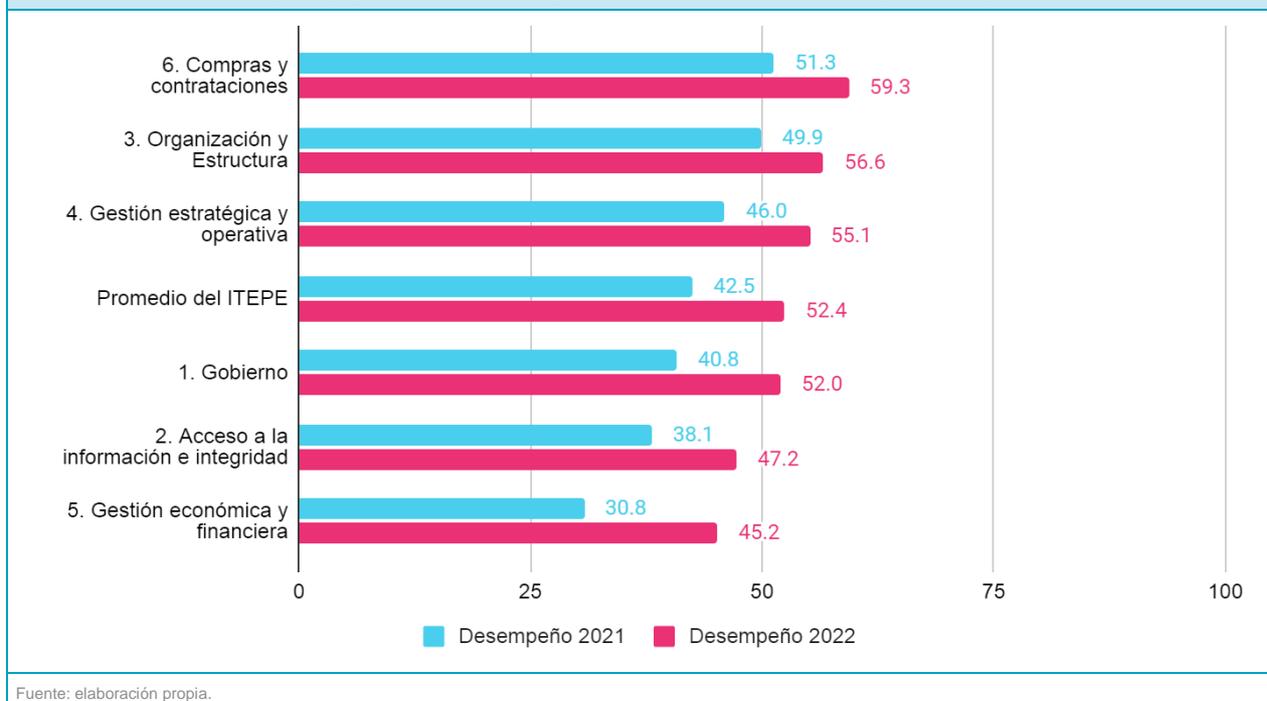
Los indicadores fueron elaborados considerando dos criterios fundamentales al momento de transparentar la información: i) la calidad o nivel de desagregación de la información publicada y ii) la actualización de la información publicada. En la bibliografía sobre transparencia de la información se suele valorar también el grado de accesibilidad de la información (por ejemplo, si la información se encuentra claramente organizada en una sección específica) y el grado de utilización de la información (en relación al formato con que se publica) (México Evalúa, 2019). En el caso del ITEPE, se consideró que la calidad o desagregación de la información pública y su actualización son las dimensiones prioritarias que permite centrar la medición en los aspectos sustantivos de política que refieren a las empresas.

## Resultados generales

En esta segunda edición del Índice de Transparencia de Empresas de Propiedad Estatal (ITEPE) se observa que el nivel general de desempeño en transparencia activa de las EPE es intermedio (52,4 puntos sobre 100), presentando mejoras respecto de la edición anterior del índice (42,5 puntos). Estos resultados dan cuenta de los avances en el cumplimiento del marco normativo vigente en la materia por parte de las empresas.

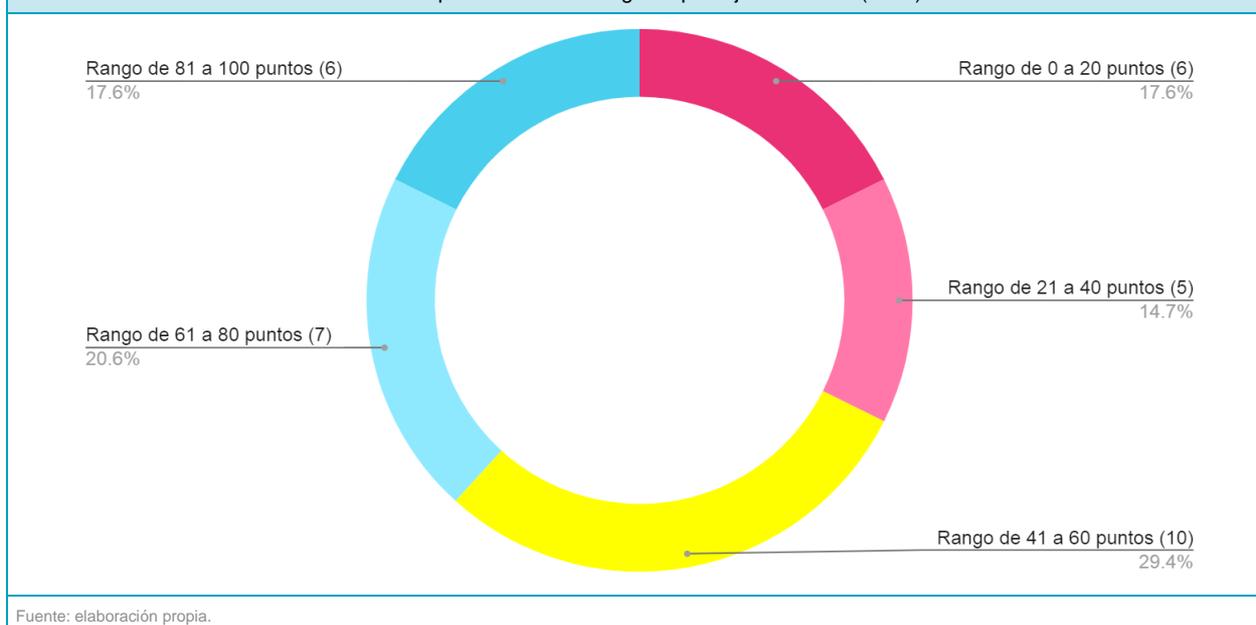
Esta mejora se replica en las seis dimensiones que lo componen (**Gráfico 3**). El mejor nivel de cumplimiento relativo se identifica en la información sobre compras y contrataciones, estructura y organización, y gestión estratégica y operativa, con mejoras de 8, 6,7 y 9,1 puntos respectivamente. Estas tres dimensiones logran sostener su desempeño por encima del promedio del índice, al igual que en la edición anterior. El resto de las dimensiones (gobierno, acceso a la información e integridad y desempeño económico y financiero) mantienen su desempeño por debajo del promedio del ITEPE, pero presentaron mejoras significativas de 11,2, 9,1 y 14,4 puntos, respectivamente.

GRÁFICO 3. Evolución del puntaje promedio del ITEPE y sus seis dimensiones ediciones (2021-2022)



En el **Gráfico 4** se analiza la distribución de las EPE según su rango de desempeño. Casi la mitad de las empresas analizadas se encuentran por encima del promedio de ITEPE y, entre ellas, se destacan seis que se ubican en un rango de más de 81 puntos. La distribución es homogénea en los rangos altos y bajos: siete y diez empresas, respectivamente, se ubican en el resto de los rangos superiores al promedio (61-80 y 41-60), mientras que cinco y seis empresas, respectivamente, se ubican en el resto de los rangos inferiores al promedio (21-40 y 0-20).

GRÁFICO 4. Distribución de cantidad de empresas en cada rango de puntaje del ITEPE (2022)



Es importante señalar que, como se observa en la **Tabla 1**, los rangos de desempeño bajos (0 a 20 y 21 a 40 puntos) son los que más han mejorado respecto de la última edición del índice. En la edición anterior 17 empresas se encontraban en estos rangos de desempeño, mientras que en la actual edición esta cantidad disminuyó a 11.

TABLA 1. Evolución de desempeño edición 2021 vs. 2022 por rango de puntaje del ITEPE

Rango de desempeño	Cantidad de EPE edición 2021	Cantidad de EPE edición 2022
81 a 100 puntos	4	6
61 a 80 puntos	6	7
41 a 60 puntos	7	10
21 a 40 puntos	8	5
0 a 20 puntos	9	6

Fuente: elaboración propia.

Estos avances son el resultado de las mejoras que 28 de las 34 EPE que componen el universo de análisis han realizado en su divulgación proactiva de información. En la **Tabla 2**, se observa que la gran mayoría de las EPE mejoraron su desempeño con respecto a la edición anterior del ITEPE, aunque en una baja proporción, excepto en algunos casos puntuales en que se verifican mejoras significativas. En menor medida, tanto en cantidad de EPE como en puntos, se deterioró el nivel de transparencia activa de algunas empresas. Una porción reducida de EPE mantuvo su desempeño, es decir, continuó actualizando la misma información que ya publicaba anteriormente.

TABLA 2. Evolución de desempeño edición 2021 vs. 2022 por categoría de evolución

Categoría de evolución	Cantidad de EPE	Máximo	Promedio	Mínimo
Incrementaron puntaje	28	48,5	12,5	6,25
Mantuvieron puntaje	3	-	-	-
Decrementaron puntaje	3	-9,2	-4,3	-4

Fuente: elaboración propia.

El universo de las EPE de nivel nacional es heterogéneo en su composición, con altos niveles de dispersión en relación a la cantidad de empleados, los ingresos que generan y los volúmenes de transferencias del Estado que reciben. Teniendo en cuenta esto, se realizaron análisis adicionales por envergadura de empresa, desarrollando segmentos que combinan los ingresos que administra la empresa –incluyendo aquellos que generan por sus operaciones y las transferencias del Estado– y la cantidad de empleados.

Como se observa en la **Tabla 3**, se encuentran diferencias entre el promedio de cada segmento a partir de las cuales es posible concluir que –con algunas excepciones y en términos generales– existe una relación entre la envergadura de la EPE y su nivel de transparencia activa. El promedio de desempeño del segmento grande supera ampliamente el del conjunto de las EPE (con un promedio de 80,2 puntos), con un puntaje mínimo considerablemente superior al resto. El segmento de EPE mediana presenta un desempeño moderadamente superior al universo total (con un promedio de 62,2 puntos), mientras que el segmento de empresas pequeñas tiene un desempeño general inferior al promedio del ITEPE (con un promedio de 37,4 puntos).

Segmento <sup>1</sup>	Cantidad de empresas	Puntaje máximo	Puntaje promedio	Puntaje mínimo
Grande	5	99,2	80,2	66
Mediana	12	91,4	62,2	23,9
Pequeña	17	81,4	37,4	9,5

Fuente: elaboración propia.

En las siguientes secciones del documento se analiza en forma detallada el desempeño de los indicadores que componen las distintas dimensiones.

<sup>1</sup> En el Anexo Metodológico se explica el desarrollo de los segmentos y se detallan las EPE incluidas en cada uno de ellos.

# 1. Gobierno

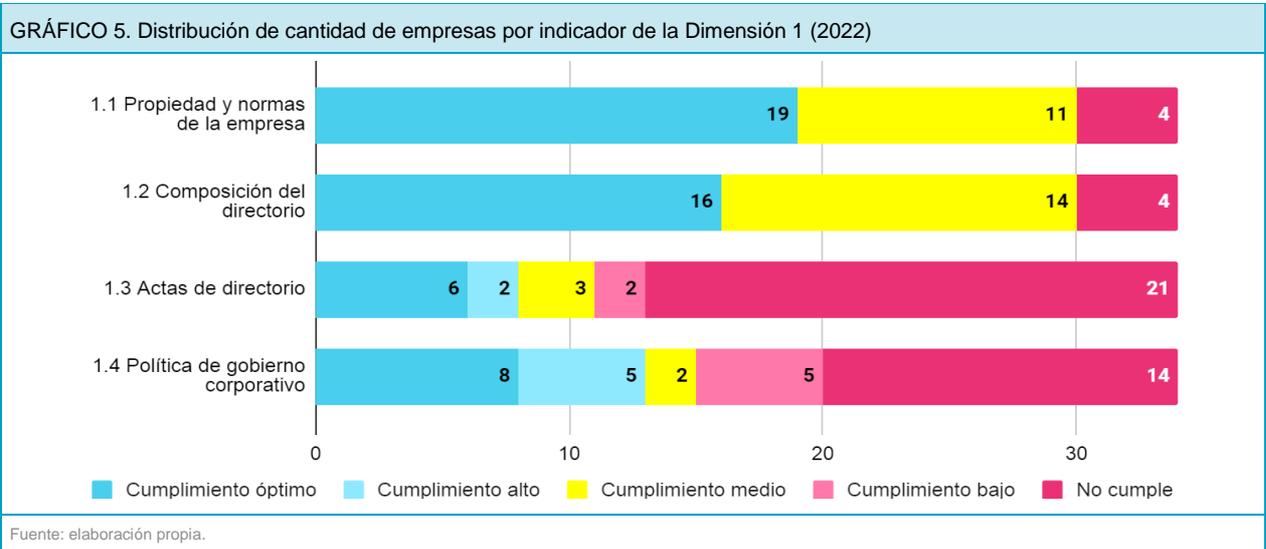
El objetivo de la dimensión de Gobierno es medir las prácticas de divulgación proactiva de las EPE sobre la composición y funcionamiento del directorio, la toma de decisiones y políticas corporativas. Los indicadores que comprende esta dimensión son:

- Propiedad y normas de la empresa
- Composición del directorio
- Actas de directorio
- Política de gobierno corporativo

El nivel de desempeño en esta dimensión para el conjunto de las EPE analizadas es intermedio (52 puntos sobre un total de 100), apenas por debajo del desempeño general del ITEPE. Entre los principales hallazgos se observa:

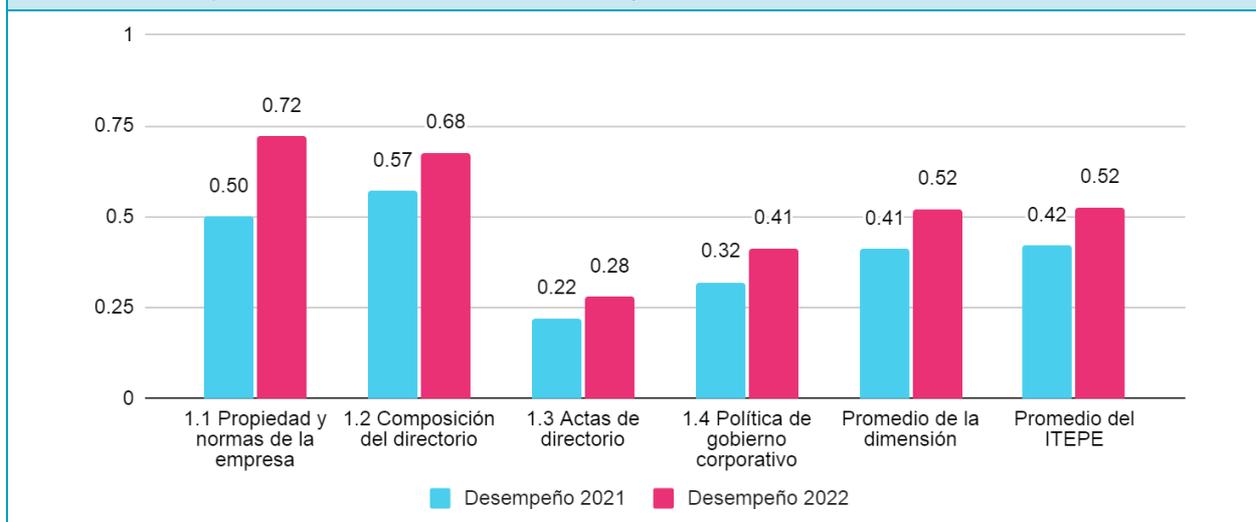
- La mayoría de las EPE publica su organismo propietario y su estatuto, mientras que unas pocas no brindan ningún tipo de información o lo hacen en forma parcial.
- La mayor parte de las EPE publican quiénes integran su directorio, pero sólo cerca de la mitad incluye una reseña sobre su trayectoria profesional, lo que facilita el escrutinio público sobre su idoneidad.
- Es escasa la información disponible sobre las decisiones del directorio. Una porción muy reducida de empresas pone a disposición sus actas con los temas tratados y, además, las decisiones tomadas.
- La mitad de las EPE publica algún tipo de política empresarial y sólo una de cada cuatro publica su política de gobierno corporativo.
- A menor envergadura de empresa, menores niveles de publicación de información. Esto se verifica especialmente en las políticas corporativas y en las actas, aunque incluso las empresas grandes lo hacen de forma parcial.

Existe un desempeño dispar entre los indicadores que componen la dimensión (**Gráfico 5**). El mayor nivel de cumplimiento se presenta en los indicadores 1.1 sobre Propiedad y normas de la empresa y 1.2 sobre Composición del directorio con solo cuatro empresas que no publican ningún tipo de información en ambos. Los indicadores 1.3 y 1.4, referidos a las Actas de Directorio y a la Política de Gobierno Corporativo, son los que mayor camino tienen por recorrer para mejorar su desempeño.



A pesar de los evidentes desafíos que persisten en la dimensión que refiere al gobierno de la empresa, se observa una mejora en el desempeño en comparación con los resultados de la edición anterior. Tal como se señaló en la sección sobre resultados generales, el puntaje promedio de la dimensión aquí analizada ha mejorado en más de 11 puntos frente a los 40,8 puntos obtenidos en 2021, acercándose al promedio del ITEPE. En el **Gráfico 6** se observa que las mejoras más significativas se verifican en la información sobre propiedad y normas de la empresa y la composición del directorio, y mejoras leves en las áreas con mayores niveles de omisión o información parcial: actas de directorio y políticas corporativas.

GRÁFICO 6. Desempeño de la dimensión 1 “Gobierno” en 2021 y 2022



Fuente: elaboración propia.

Además, a partir de estos hallazgos se señala la existencia de una relación entre el nivel de cumplimiento obtenido y una variable que atraviesa el análisis realizado en este documento: la envergadura de la empresa. En la **Tabla 4**, se evidencia cómo el tamaño de la empresa impacta en el nivel de desarrollo y avance en materia de transparencia. Así, a mayor tamaño de la EPE, mejor desempeño se obtiene en la dimensión. Las EPE grandes presentan un desempeño elevado con un promedio de 0,83, cuya excepción son las actas de directorio donde se evidencia mayor dificultad. En las empresas medianas, se observa un cumplimiento intermedio de 0,59 puntos, con un desempeño alto en propiedad y normas de la empresa y composición de directorio, pero bajo en actas e intermedio en políticas corporativas. Las EPE pequeñas presentan un desempeño bajo con un promedio de 0,39 puntos y se reproduce la tendencia a la escasez de información relativa a las actas del directorio y las políticas corporativas.

TABLA 4. Desempeño promedio de la dimensión 1 por envergadura de empresa (2022)

Indicador / Envergadura de la EPE	EPE Grande	EPE Mediana	EPE Pequeña
1.1 Propiedad y normas de la empresa	1.00	0.75	0.62
1.2 Composición del directorio	0.90	0.79	0.53
1.3 Actas de directorio	0.50	0.31	0.19
1.4 Política de gobierno corporativo	0.90	0.50	0.21
<b>Promedio</b>	<b>0.83</b>	<b>0.59</b>	<b>0.39</b>

Fuente: elaboración propia.

## 2. Acceso a la información e integridad

La dimensión de acceso a la información e integridad tiene como objetivo medir las prácticas de divulgación proactiva de las EPE en relación a la facilitación de procedimientos de acceso a la información, la política de integridad para la prevención y sanción de prácticas contrarias a la ética, las declaraciones juradas de quienes integran el directorio y la política para promover la igualdad de género dentro de la empresa. Los indicadores que comprende esta dimensión son:

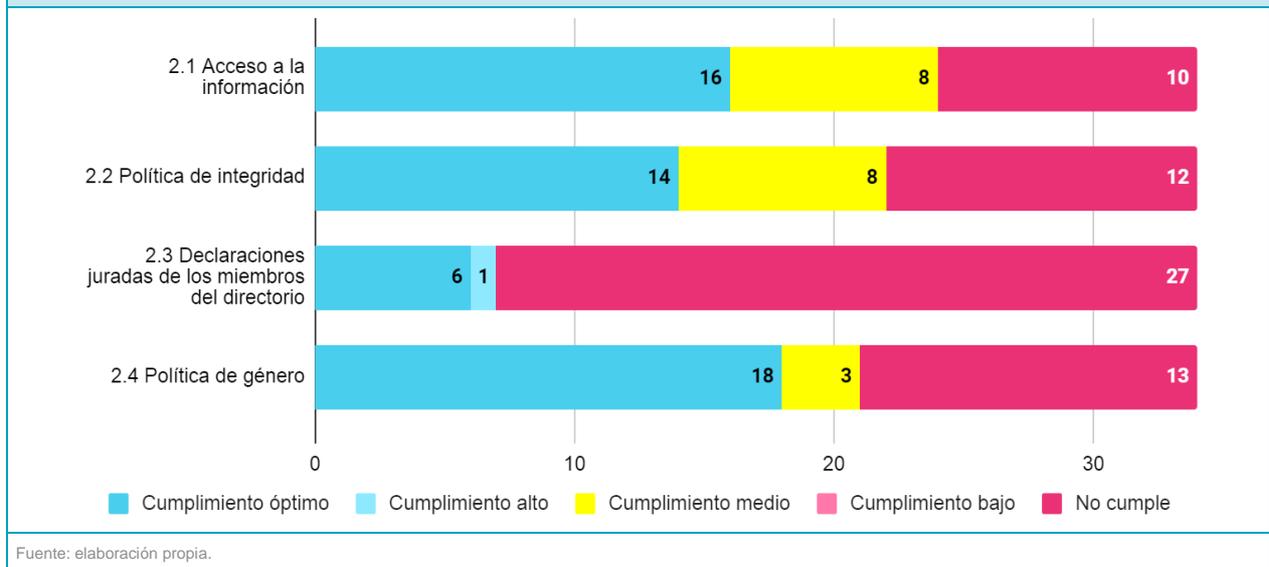
- Acceso a la información
- Política de integridad
- Declaraciones juradas del directorio
- Política de género

El nivel de desempeño en esta dimensión para el conjunto de las EPE analizadas es intermedio (47,2 puntos sobre un total de 100), por debajo del desempeño general del ITEPE. Entre los principales hallazgos de la dimensión se observa:

- La mayoría de las empresas pone a disposición procedimientos para realizar solicitudes de acceso a la información, aunque cerca de un tercio no ofrece información sobre estos mecanismos.
- Más de la mitad de las EPE publica información sobre sus políticas o programas de integridad, pero solo dos de cada cinco publican información completa incluyendo su código de ética.
- Es muy bajo el nivel de publicación de las declaraciones juradas patrimoniales del directorio: sólo seis empresas publican información completa y actualizada.
- Poco más de la mitad de las empresas publican información sobre los principios, políticas, programas o acciones que llevan adelante en materia de igualdad de género.
- A mayor envergadura de la EPE, mayor es la divulgación proactiva de información, que se evidencia en las políticas de integridad y de género, mientras que en la publicación de declaraciones juradas también las EPE grandes presentan omisiones.

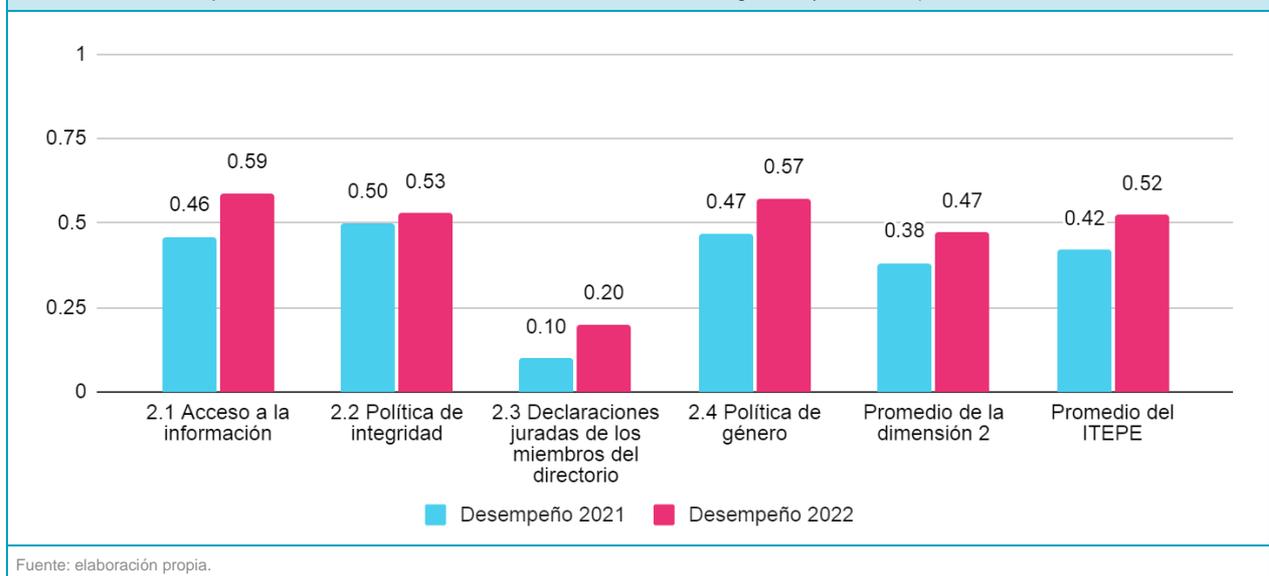
Estos hallazgos evidencian un desempeño parejo entre los indicadores, excepto por las declaraciones juradas de los miembros del directorio, una de las principales omisiones que presentan las EPE en materia de transparencia (**Gráfico 7**). Los indicadores 2.1 sobre Acceso a la información, 2.2 sobre Política de integridad y 2.4 referido a políticas de género, muestran un cumplimiento óptimo por parte de alrededor de la mitad del universo analizado, y un cumplimiento intermedio por una porción más pequeña. Sin embargo, existe una fracción de entre diez y trece EPE que no publican ningún tipo de información vinculada a estos indicadores.

GRÁFICO 7. Distribución de cantidad de empresas por indicador de la Dimensión 2 (2022)



No obstante las oportunidades de mejora identificadas, esta dimensión y sus indicadores han mejorado su desempeño respecto a 2021 (**Gráfico 8**). El nivel de cumplimiento de la dimensión ha mejorado en 9 puntos frente a la edición anterior, acercándose al promedio general del ITEPE. Se identifican pequeñas mejoras en todos los indicadores, y tres de ellos logran ubicarse por encima del promedio de la dimensión y del ITEPE en general, obteniendo un desempeño intermedio.

GRÁFICO 8. Desempeño de la Dimensión 2 “Acceso a la información e integridad” (2021-2022)



En esta dimensión también se verifica una relación entre el nivel de cumplimiento y la envergadura de la empresa, donde a mayor tamaño de la empresa, mejor nivel de desempeño (**Tabla 5**). Las empresas grandes presentan un cumplimiento elevado con un promedio de 0,83, alcanzando el nivel máximo en acceso a la información y las políticas de integridad, pero con omisiones en las declaraciones juradas del directorio. En las empresas medianas, el cumplimiento es intermedio con un promedio de 0,61, con un desempeño alto en las políticas de género, de integridad y de acceso a la información, pero muy bajo en las declaraciones juradas del directorio. Las empresas pequeñas

presentan un desempeño bajo con promedio de 0,27 puntos, profundizando la tendencia a la publicación limitada de información acerca de las declaraciones juradas.

TABLA 5. Desempeño promedio de la dimensión 2 por envergadura de empresa (2022)

Indicador/ Envergadura de la EPE	EPE Grande	EPE Mediana	EPE Pequeña
2.1 Acceso a la información	1	0.71	0.38
2.2 Política de integridad	1	0.71	0.26
2.3 Declaraciones juradas de los miembros del directorio	0.40	0.23	0.12
2.4 Política de género	0.90	0.79	0.32
<b>Promedio</b>	<b>0.83</b>	<b>0.61</b>	<b>0.27</b>

Fuente: elaboración propia.

### 3. Estructura y organización

La dimensión de estructura y organización tiene como objetivo medir las prácticas de divulgación proactiva de las EPE en relación a la organización interna de la empresa para la provisión de los productos y/o servicios que pone a disposición de la ciudadanía, incluyendo aspectos relativos a los recursos humanos que la componen. Los indicadores que comprende esta dimensión son:

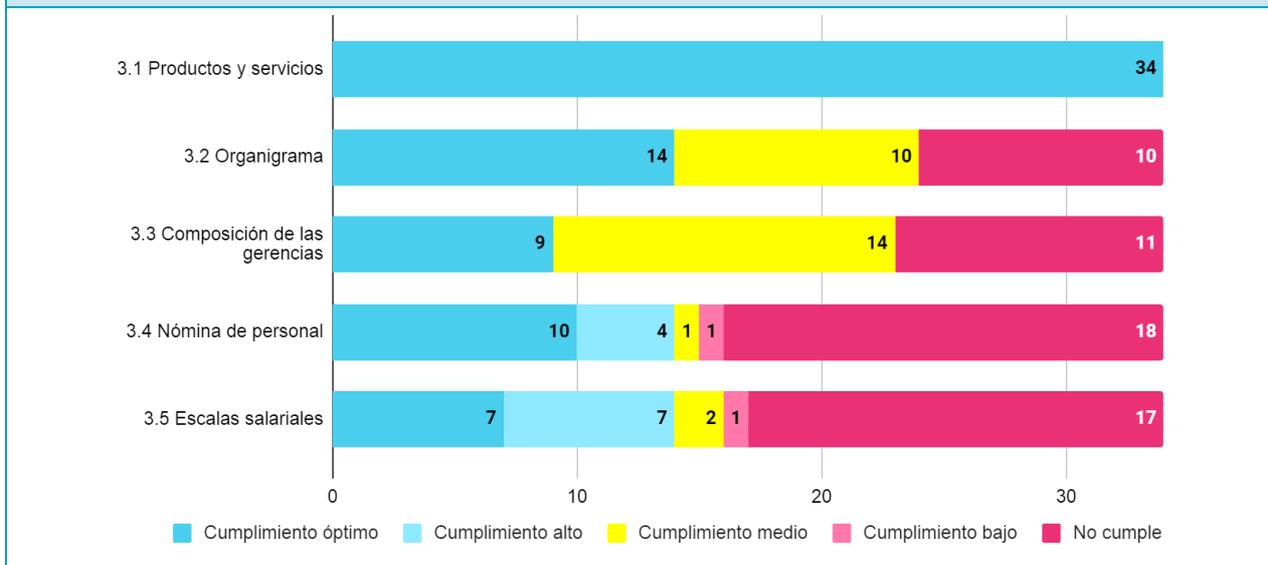
- Productos y servicios
- Organigrama y funciones
- Composición de las gerencias
- Nómina de personal
- Escalas salariales

El nivel de desempeño en la presente dimensión para el conjunto de las EPE analizadas es intermedio (56,6 puntos sobre un total de 100) por encima del desempeño general del ITEPE. Entre los principales hallazgos en base al análisis de los indicadores que componen la dimensión se observa:

- La totalidad de las EPE publican información sobre sus productos y servicios.
- Es alto el nivel de información disponible sobre la estructura de las EPE, aunque sólo dos de cada cinco EPE brinda información sobre las funciones de las áreas.
- Una alta proporción de empresas publica quiénes ocupan los cargos gerenciales, pero solo una de cada cinco informa sobre sus trayectorias profesionales.
- Existen déficits en la publicación de la nómina de personal: es posible hallarla en poco menos de la mitad de las empresas.
- La mitad de las empresas publican algún tipo de información sobre las escalas salariales, pero solo una de cada seis publica información actualizada con los salarios de los cargos gerenciales.
- Se consolida la tendencia a encontrar más información a medida que la envergadura de la empresa es mayor, que se verifica en todos los indicadores.

Los hallazgos ponen de manifiesto un desempeño desparejo en esta dimensión (**Gráfico 9**). Mientras que el total de las EPE publican sus productos y servicios, un tercio de ellas no publican su organigrama ni la composición de gerencias, que se traduce en niveles intermedios de cumplimiento. La falta de información se acentúa en los indicadores 3.4 sobre nómina de personal y 3.5 sobre escalas salariales: solo diez EPE cumplen de forma óptima con la publicación de su nómina de personal, y este número disminuye a siete si se analiza la información disponible sobre escalas salariales. La particularidad de estos últimos dos indicadores, es la concentración de empresas en los extremos: la mayoría de ellas no cumple con su publicación, y el segmento restante de EPE se ubica en la zona de cumplimiento óptimo o alto.

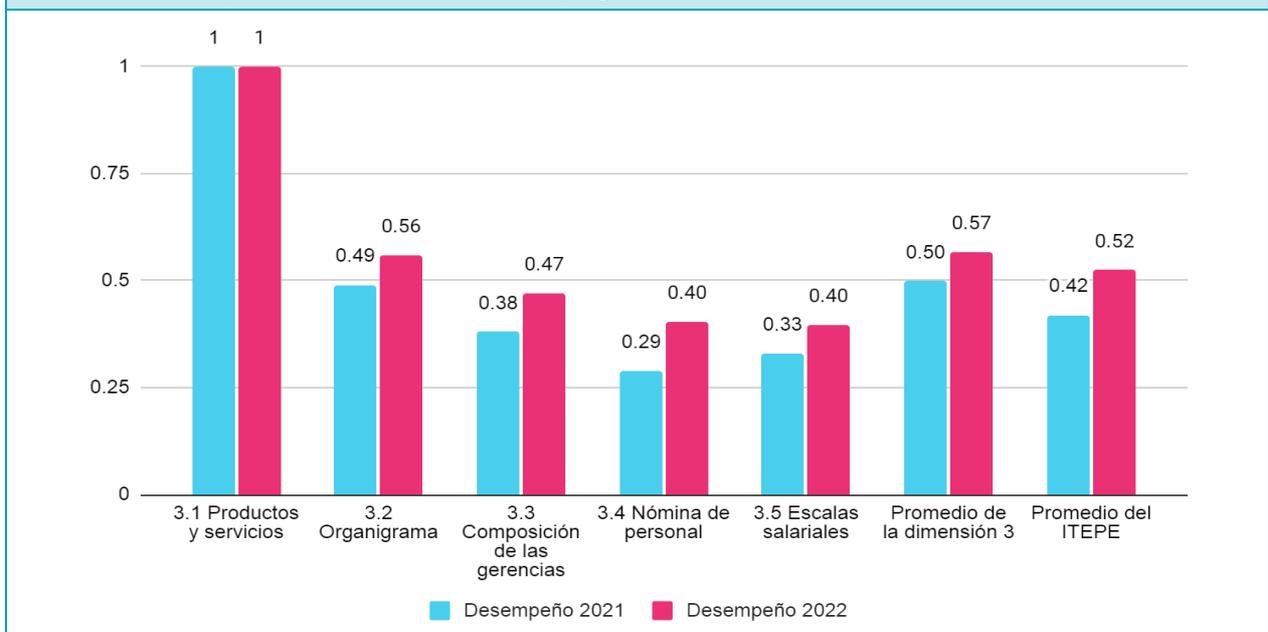
GRÁFICO 9. Distribución de cantidad de empresas por indicador de la Dimensión 3 (2022)



Fuente: elaboración propia.

La dimensión de Estructura y organización ha presentado una mejora de más de 6 puntos frente a su desempeño obtenido en la última edición del ITEPE, logrando superar al promedio general del índice (**Gráfico 10**). Esto se ha replicado en tres de los indicadores, aunque no de forma significativa. El buen desempeño de la dimensión es explicado en términos generales por el cumplimiento óptimo de todas las EPE en el indicador sobre productos y servicios, mientras que siguen siendo visibles las dificultades correspondientes a los indicadores 3.4 y 3.5 sobre nómina de personal y escalas salariales respectivamente.

GRÁFICO 10. Desempeño de la dimensión 3 "Estructura y organización" (2021-2022)



Fuente: elaboración propia.

Al igual que en las dimensiones anteriores, se observa la relación entre el desempeño en transparencia activa de las EPE respecto a su estructura y organización y la envergadura de las mismas (**Tabla 6**). Las empresas grandes cuentan con un cumplimiento

alto con un promedio de 0,72 puntos, mientras que las medianas y pequeñas logran un cumplimiento intermedio y bajo con 0,46 y 0,31, respectivamente. La particularidad de esta dimensión es que todas las EPE cumplen con la publicación de sus productos y servicios independientemente de su tamaño, dando cuenta del despliegue de la actividad que realiza la empresa y permitiendo a la ciudadanía identificar al prestatario de los servicios bienes y servicios públicos que utiliza. El resto de los indicadores replica la tendencia a la disminución de información disponible a medida que disminuye el tamaño de la EPE, aunque en los indicadores correspondientes a la nómina de personal y las escalas salariales se verifican omisiones o información parcial incluso en las empresas grandes.

TABLA 6. Desempeño promedio de la Dimensión 3 por envergadura de empresa (2022)

Indicador/ Segmento envergadura	EPE Grande	EPE Mediana	EPE Pequeña
3.1 Productos y servicios	1	1	1
3.2 Organigrama	1	0.63	0.38
3.3 Composición de las gerencias	0.70	0.50	0.38
3.4 Nómina de personal	0.35	0.48	0.37
3.5 Escalas salariales	0.55	0.46	0.31
<b>Promedio</b>	<b>0.72</b>	<b>0.61</b>	<b>0.49</b>

Fuente: elaboración propia.

## 4. Gestión estratégica y operativa

Las EPE son creadas principalmente con objetivos de bien común para la prestación de bienes y servicios públicos. La dimensión de gestión estratégica y operativa tiene como objetivo medir la divulgación de la estrategia que desarrolla la empresa para el cumplimiento de su objeto social y la gestión operativa de los recursos que le son asignados a tal fin. Los indicadores que comprende esta dimensión son:

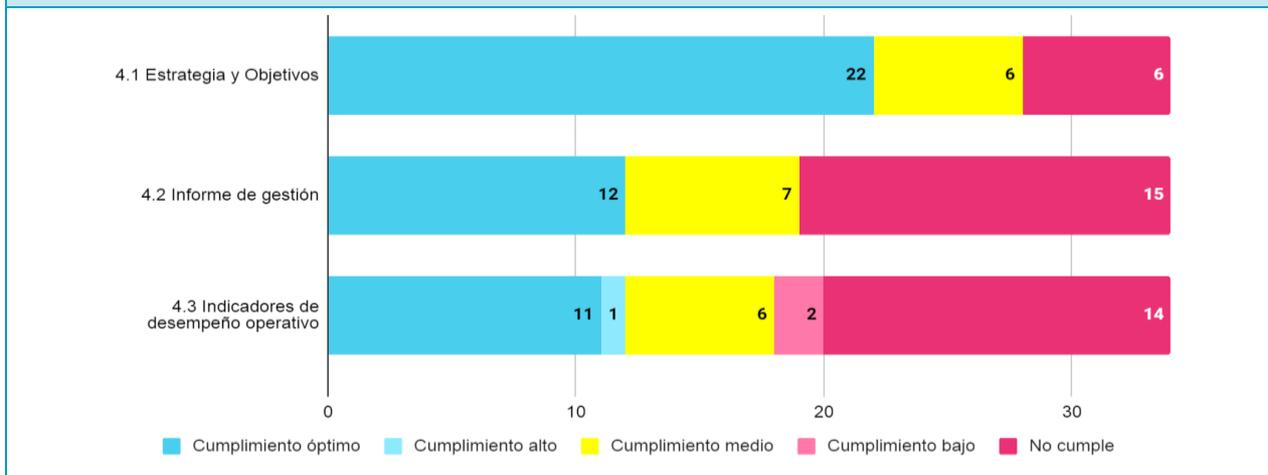
- Estrategia y objetivos
- Informe de gestión
- Indicadores de desempeño operativo

El nivel de desempeño en esta dimensión para el conjunto de las EPE analizadas es intermedio (55,1 puntos sobre un total de 100) por encima del desempeño general del ITEPE. Entre los principales hallazgos en base al análisis de la dimensión se observa:

- La mayor parte de las empresas publica las definiciones de su visión o misión, que explican la estrategia de la EPE para el cumplimiento de su objeto de creación.
- La disponibilidad de información actualizada sobre la gestión de las EPE es baja: sólo doce publican el último reporte de gestión o memoria, y casi la mitad no brinda ninguna información.
- Es escasa la información vinculada a los indicadores operativos actualizados con referentes de comparación: solo un tercio publica este tipo de información.
- A menor envergadura de la EPE, menor disponibilidad de información en sus sitios web oficiales, tendencia que se acentúa en la publicación de informes de gestión y de indicadores de desempeño operativo.

En esta dimensión se identifica un alto grado de cumplimiento respecto a la publicación de la estrategia y objetivos de las EPE (**Gráfico 11**), ya que la gran mayoría de ellas publican sus definiciones estratégicas y objetivos. Esto se revierte parcialmente en los indicadores 4.2 sobre informes de gestión y 4.3 sobre indicadores de desempeño operativo, que presentan un menor cumplimiento. Los informes de gestión son una herramienta clave que permite rendir cuentas sobre la actividad realizada por la empresa y solo once los publican de forma actualizada. Esta situación se replica en la publicación de indicadores de desempeño operativo que posibilitan el monitoreo y la evaluación del desempeño operacional de la empresa.

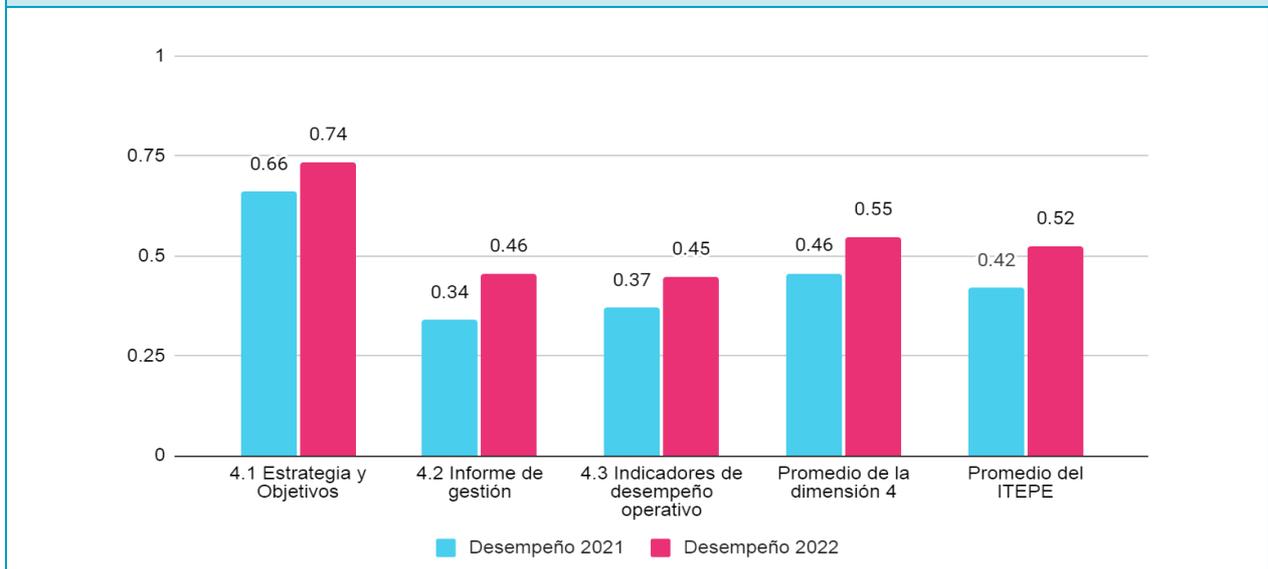
GRÁFICO 11. Distribución de cantidad de empresas por indicador de la Dimensión 4 (2022)



Fuente: elaboración propia.

La dimensión de Gestión estratégica y operativa ha mejorado en su desempeño en más de nueve puntos frente a la edición anterior del ITEPE, superando el promedio general del mismo (**Gráfico 12**). Esta mejora en el cumplimiento general de la dimensión se replica en cada uno de los indicadores que la componen, aunque no de manera significativa. Se observa que las mayores omisiones o falta de actualización en materia de transparencia activa se verifican en la publicación de los informes de gestión que mide el indicador 4.2 y la publicación de indicadores de desempeño operativo medida por el indicador 4.3, donde el nivel de mejora fue menor.

GRÁFICO 12. Desempeño de la Dimensión 4 “Gestión estratégica y operativa” (2021-2022)



Fuente: elaboración propia.

La relación señalada en los hallazgos entre el nivel de cumplimiento obtenido y la envergadura de la empresa se visualiza en la **Tabla 7**. Las empresas grandes presentan un desempeño muy alto con un promedio de 0,93 puntos, alcanzando el puntaje máximo en la publicación de sus estrategias y objetivos. En las empresas medianas, se observa un cumplimiento intermedio con 0,63 puntos, con un desempeño alto en el mismo indicador, e intermedio en la publicación de informes de gestión e indicadores de desempeño operativo, y cuyo cumplimiento se vuelve bajo en las empresas pequeñas que alcanzan un promedio de 0,38 puntos.

TABLA 7. Desempeño promedio de la Dimensión 4 por envergadura de empresa (2022)			
Indicador/ Segmento envergadura	EPE Grande	EPE Mediana	EPE Pequeña
4.1 Estrategia y Objetivos	1	0.71	0.68
4.2 Informe de gestión	0.90	0.54	0.26
4.3 Indicadores de desempeño operativo	0.90	0.63	0.19
<b>Promedio</b>	<b>0.93</b>	<b>0.63</b>	<b>0.38</b>

Fuente: elaboración propia.

## 5. Gestión económica y financiera

Esta dimensión busca medir la transparencia de las EPE en relación a la gestión económica y financiera. Las empresas deben promover la generación de valor (social y económico) a lo largo de toda la cadena del negocio, considerando los principios de transparencia y eficiencia de los recursos (LBG, 2017; OCDE, 2010, 2015). Los indicadores que comprende esta dimensión son:

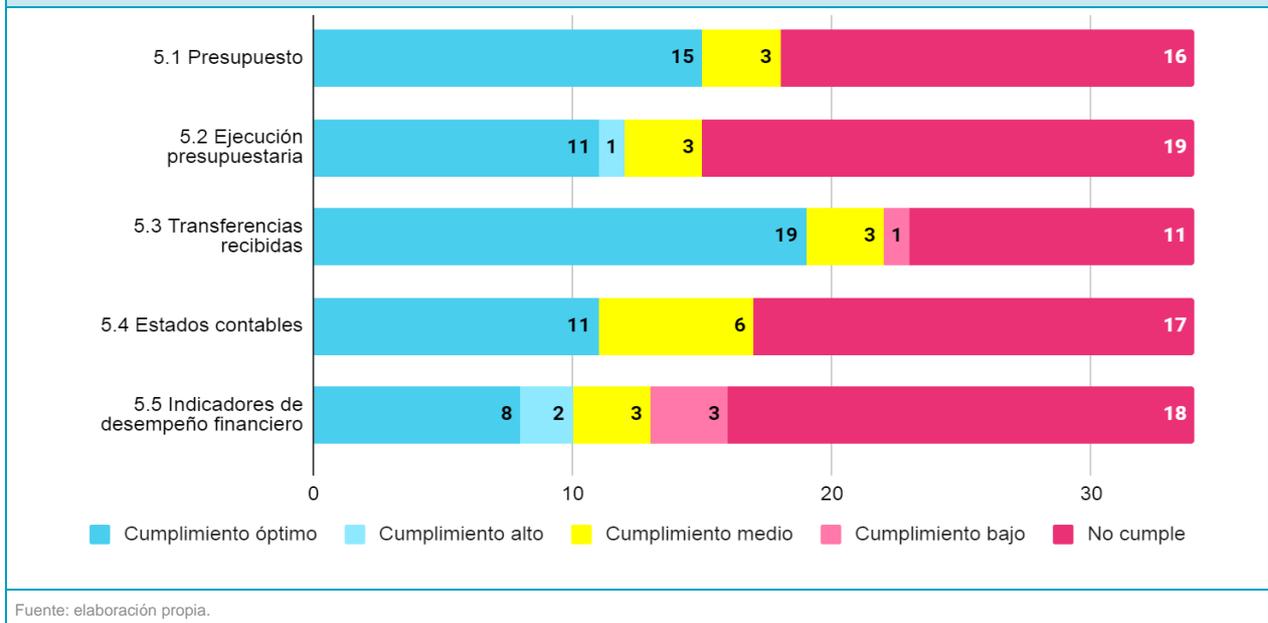
- Presupuesto
- Ejecución presupuestaria
- Transferencias del Estado
- Estados contables
- Indicadores de desempeño financiero

El nivel de desempeño en esta dimensión para el conjunto de las EPE analizadas es el más bajo de todo el ITEPE (45,2 puntos sobre un total de 100), por debajo del desempeño general del índice. Entre los principales hallazgos en base al análisis de los indicadores que componen la dimensión se observa:

- Es bajo el nivel de publicación del presupuesto vigente desagregado en sus principales rubros, y más de la mitad de las empresas no publica ningún tipo de información.
- También es escasa la publicación de la ejecución presupuestaria actualizada; sólo una de cada cinco EPE pone a disposición esta información.
- Cerca de la mitad de las empresas que reciben transferencias del Tesoro Nacional publica información actualizada, distinguiendo además entre transferencias para gastos corrientes o de capital.
- Sólo un tercio de las empresas pone a disposición los estados contables actualizados, y la mitad no publica ningún tipo de información al respecto.
- La situación de los estados contables tiene su correlato con los indicadores de desempeño financiero, que son publicados de forma actualizada por solo ocho empresas.
- Las empresas más grandes suelen ser las que mayor información publican sobre su desempeño económico y financiero, aunque también presentan omisiones o información parcial.

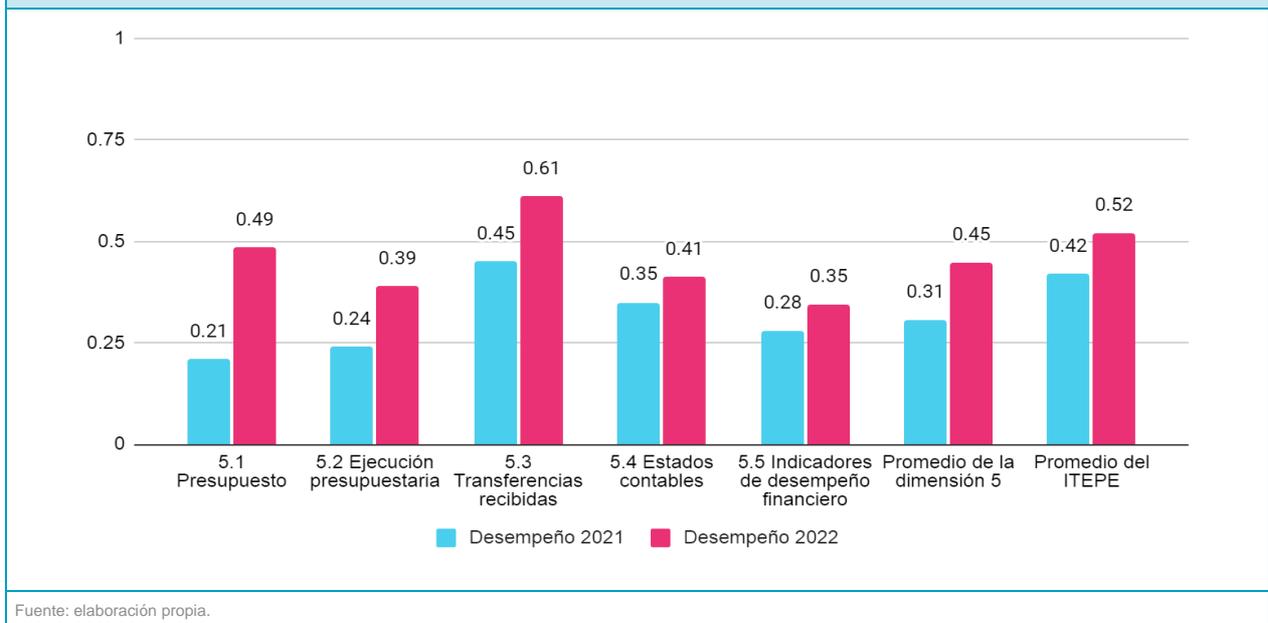
Estos hallazgos se ven reflejados en el **Gráfico 13**, donde se observa un desempeño parejo entre los indicadores que componen la dimensión y se hace visible el camino por recorrer que tienen las empresas en materia de transparencia sobre su gestión económica y financiera. El indicador 5.3 sobre transferencias recibidas es el que mejor desempeño presenta incluyendo a las EPE que no recibieron en 2021, por lo tanto aún existe un segmento importante de empresas que reciben transferencias y no cumplen con la publicación de esta información. En el resto de los indicadores, se observa que alrededor de la mitad de las empresas no publican ningún tipo de información, principalmente en el indicador 5.2 sobre ejecución presupuestaria.

GRÁFICO 13. Distribución de cantidad de empresas por indicador de la Dimensión 5 (2022)



A pesar del bajo desempeño general de la dimensión, ha sido la que mayores mejoras presenta desde la última edición del índice con más de catorce puntos frente a los 30,8 puntos obtenidos en 2021, incremento que se replica en todos los indicadores. Tal como se observa en el **Gráfico 14**, las mejoras más significativas se verifican en la información sobre presupuesto y transferencias recibidas, y las menos significativas en los restantes indicadores que se convierten en áreas con mayores omisiones o información parcial: ejecución presupuestaria, estados contables e indicadores de desempeño financiero.

GRÁFICO 14. Desempeño de la Dimensión 5 “Gestión económica y financiera” (2021-2022)



Además, en esta dimensión se replica la vinculación entre el tamaño de la EPE y el desempeño obtenido en transparencia. En la **Tabla 8**, se observa que a mayor envergadura de las empresas mayor información se puede encontrar, donde las EPE grandes alcanzan un promedio de 0,80 puntos, las EPE medianas 0,58 y las pequeñas 0,25. A

pesar de esta tendencia, incluso las EPE grande presentan omisiones en la información sobre su presupuesto y ejecución, y las empresas medianas y pequeñas enfrentan desafíos en la divulgación de sus estados contables e indicadores de desempeño financiero.

TABLA 8. Desempeño promedio de la Dimensión 5 por envergadura de empresa (2022)			
Indicador/ Segmento envergadura	EPE Grande	EPE Mediana	EPE Pequeña
5.1 Presupuesto	0.60	0.75	0.26
5.2 Ejecución presupuestaria	0.60	0.67	0.13
5.3 Transferencias recibidas	1	0.67	0.46
5.4 Estados contables	0.90	0.42	0.26
5.5 Indicadores de desempeño financiero	0.90	0.40	0.15
<b>Promedio</b>	<b>0.80</b>	<b>0.58</b>	<b>0.25</b>

Fuente: elaboración propia.

## 6. Compras y contrataciones

El objetivo de esta dimensión es medir la transparencia de las EPE en relación a los procesos de contrataciones de bienes y servicios, así como de obra pública.

Los LBG establecen la “relevancia de publicar la organización de la gobernanza corporativa de la empresa y sus políticas” entre las que se incluyen las políticas de compras y abastecimiento, entre otras. Se establece la relevancia de publicar los procesos y resultados de contratación de bienes y servicios y se recomienda “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”. Por otra parte, la LAIP indica la obligatoriedad de publicar “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”.

Los indicadores que comprende esta dimensión son:

- Políticas y procedimientos de compras y contrataciones
- Listado de compras y contrataciones realizadas
- Participantes y adjudicatarios
- Necesidades de compras y contrataciones

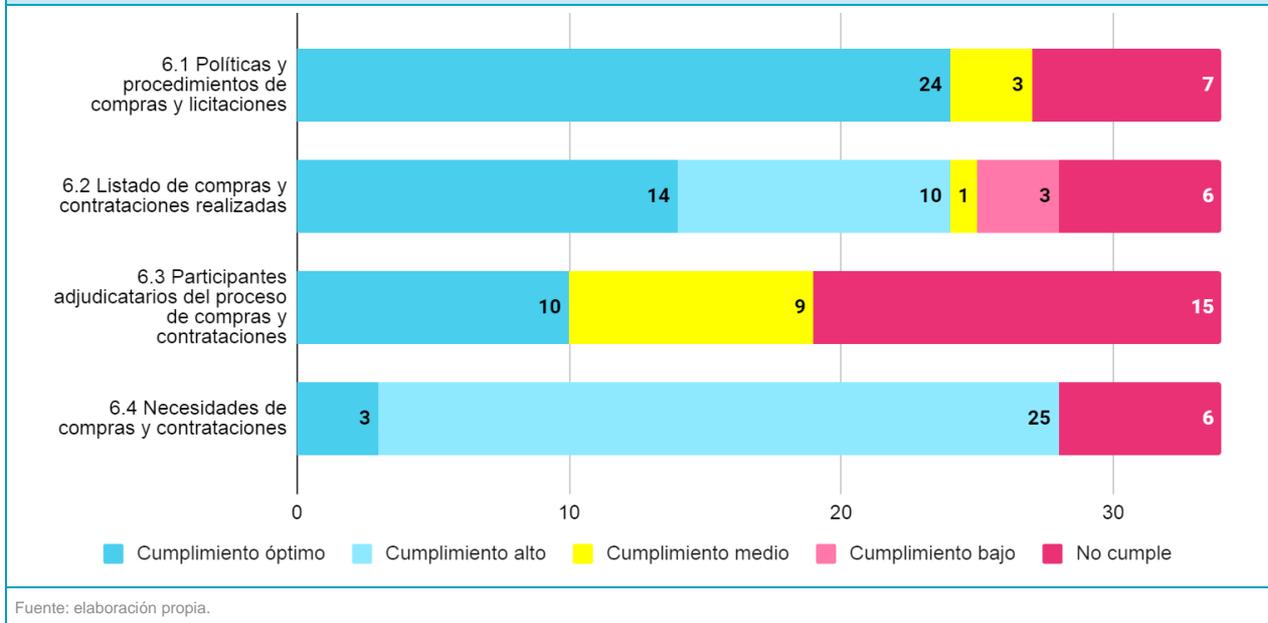
El nivel general de desempeño en esta dimensión para el conjunto de las EPE analizadas es intermedio con un promedio de 59,3 puntos sobre un total de 100, por encima del desempeño general del ITEPE. Así, se convierte en la dimensión con mayores niveles de cumplimiento del Índice. Entre los principales hallazgos de la dimensión se observa:

- La mayoría de las EPE publica sus políticas y procedimientos de compras y contrataciones: sólo siete no publican ningún tipo de información sobre cuáles son los principios que rigen las compras o cómo se estructuran sus procesos.
- Sólo una de cada tres empresas publica información desagregada y actualizada de compras y contrataciones, mientras que otro tercio publica información actualizada pero sin especificaciones técnicas que permitan su escrutinio, y seis empresas no publican ningún tipo de información.
- En la información referente a participantes y adjudicatarios del proceso de compras y contrataciones disminuye el nivel de desempeño general y quince EPE no brindan ninguna información al respecto.
- El nivel de publicación de información sobre los procesos de compras y contrataciones abiertas es alto: sólo seis EPE no cumplen sus procesos en curso.
- En esta última dimensión también se identifica una correlación entre el tamaño de las empresas y la publicación proactiva de información, aunque se observan omisiones e información parcial en los participantes y adjudicatarios en todo tipo de EPE.

Los hallazgos reflejados en el **Gráfico 15** revelan el alto desempeño general de la dimensión, con la excepción de la publicación de participantes adjudicatarios del proceso de compras y contrataciones. Se observa que el indicador de las políticas y procedimientos de compras y licitaciones y el de listado de compras y contrataciones realizadas son los que mayores niveles de cumplimiento presentan. La publicación de los participantes y adjudicatarios del proceso de compras es el indicador con mayores oportunidades de mejora. Por último, el indicador 6.4 sobre necesidades de compras y

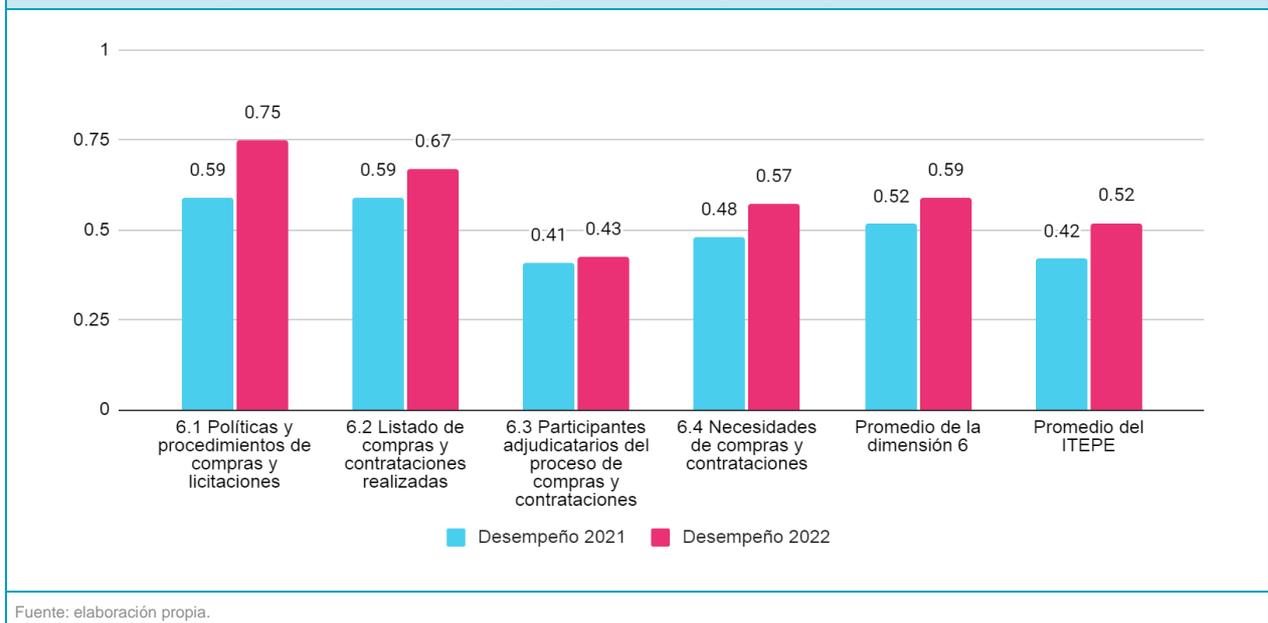
contrataciones presenta un nivel de cumplimiento alto, con solo seis empresas que no brindan ningún tipo de información al respecto. Sólo dos EPE publicaron sus planes de compras para el período bajo análisis.

GRÁFICO 15. Distribución de cantidad de empresas por indicador de la Dimensión 6 (2022)



El alto desempeño de la dimensión se refleja también en las mejoras respecto a la edición anterior (Gráfico 16). El puntaje promedio de la dimensión de Compras y contrataciones ha mejorado ocho puntos frente a los 52 puntos obtenidos en 2021, ubicándose por encima del promedio del ITEPE. Las mejoras más significativas tuvieron lugar en los indicadores sobre políticas y procedimientos de compras y contrataciones, y el correspondiente al listado de compras y contrataciones realizadas. Los indicadores 6.3 Participantes adjudicatarios del proceso de compras y contrataciones y 6.4 Necesidades de compras y contrataciones tuvieron mejoras leves, pero siguen evidenciando los desafíos vigentes en materia de transparencia que las empresas tienen por delante.

GRÁFICO 16. Desempeño de la dimensión 6 "Compras y contrataciones" (2021-2022)



Por último, la dimensión analizada reproduce la tendencia a encontrar mayores niveles de información en las empresas de mayor tamaño. Sin embargo, los resultados no son uniformes. Tal como se observa en la **Tabla 9**, las empresas medianas alcanzan un mayor desempeño que las empresas grandes en dos de los cuatro indicadores, aunque ambos segmentos cuentan con niveles altos de cumplimiento con promedios de 0,74 y 0,72 respectivamente. Las empresas pequeñas tienen un rango intermedio de cumplimiento con promedio de 0,48 puntos.

TABLA 9. Desempeño promedio de la dimensión 6 por envergadura de empresa (2022)

Indicador/ Segmento envergadura	EPE Grande	EPE Mediana	EPE Pequeña
6.1 Políticas y procedimientos de compras y licitaciones	0.80	0.92	0.62
6.2 Listado de compras y contrataciones realizadas	0.85	0.69	0.60
6.3 Participantes adjudicatarios del proceso de compras y contrataciones	0.50	0.63	0.26
6.4 Necesidades de compras y contrataciones	0.73	0.72	0.43
<b>Promedio</b>	<b>0.72</b>	<b>0.74</b>	<b>0.48</b>

Fuente: elaboración propia.

## Prácticas destacadas

El objetivo del ITEPE es contribuir a mejorar la transparencia activa de las EPE de nivel nacional. En esa línea, se buscó generar una herramienta para que las empresas puedan evaluar el nivel de madurez de sus prácticas de divulgación proactiva con parámetros claros, y también que puedan acceder a prácticas destacadas de otras EPE para guiar y facilitar procesos de mejora.

### Desempeño destacado

En esta línea, se identificaron seis EPE con desempeño destacado, que lograron alcanzar un alto cumplimiento en materia de transparencia con un puntaje de 81 puntos o superior:

- Agua y Saneamientos Argentinos (AySA)
- Trenes Argentinos Operadora Ferroviaria (SOFSE)
- Belgrano Cargas y Logística S.A.
- Nucleoeléctrica (NA-SA)
- Corredores Viales (CVSA)
- Innovaciones Tecnológicas Agropecuarias (INTeA)

Con respecto a la envergadura, las siguientes empresas fueron las que obtuvieron el mejor desempeño en su segmento:

- Grande: Agua y Saneamientos Argentinos (AySA)
- Mediana: Belgrano Cargas y Logística S. A.
- Pequeña: Innovaciones Tecnológicas Agropecuarias (INTeA)

También, cabe destacar a las EPE que tuvieron un cumplimiento óptimo alcanzando el puntaje máximo en, por lo menos, una de las dimensiones del índice en la presente edición:

- Aerolíneas Argentinas
- Agua y Saneamientos Argentinos (AySA)
- Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE)
- Correo Oficial de la República Argentina
- Fábrica Argentina de Aviones «Brigadier San Martín» (FAdeA)
- Intercargo
- Nucleoeléctrica (NA-SA)
- Belgrano Cargas y Logística
- Trenes Argentinos Operaciones (SOFSE)

### Buenas prácticas

A su vez, durante el proceso de análisis y codificación se identificaron prácticas destacadas sobre la mayoría de los indicadores desarrollados. Las empresas que presentaron prácticas destacadas –independientemente de su nivel de desempeño general– son:

- Aerolíneas Argentinas.
- Agua y Saneamientos Argentinos (AySA).

- Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE).
- Casa de la Moneda.
- Construcción de Viviendas para la Armada (COVIARA).
- Corredores Viales (CVSA).
- Correo Oficial de la República Argentina.
- Empresa Argentina de Navegación Aérea (EANA).
- Fábrica Argentina de Aviones “Brig. San Martín” (FadeA).
- Fabricaciones Militares Sociedad del Estado (FM SE).
- Innovaciones Tecnológicas Agropecuarias (INTeA).
- Nucleoeléctrica Argentina (NA-SA).
- Radio Universidad Nacional del Litoral
- Servicios de Radio y Televisión de la Universidad Nacional de Córdoba (STR UNC).
- Trenes Argentinos Administración de Infraestructura Ferroviaria (ADIFSE).
- Belgrano Cargas y Logística.
- Trenes Argentinos Operadora Ferroviaria (SOFSE).

A continuación, se detallan las prácticas destacadas que se observaron en el transcurso del relevamiento:

#### Gobierno

**Prácticas destacadas:** Indicador 1.1 Propiedad y normas de la empresa.

**Aerolíneas Argentinas S.A.**

La empresa publica en forma clara y detallada los principales componentes de su gobierno corporativo: en una misma sección detalla los accionistas, las personas que integran el directorio y la comisión fiscalizadora, y los estatutos de la empresa.

<https://www.aerolineas.com.ar/gobierno-corporativo>

**Prácticas destacadas:** Indicador 1.2 Composición del directorio.

**Construcción de Vivienda para la Armada (COVIARA).**

La empresa publica los curriculum vitae con información destacada de la trayectoria educativa y profesional de las personas que integran el directorio de la empresa, así como una fotografía de las mismas.

<https://www.argentina.gob.ar/coviara/autoridades>

**Prácticas destacadas:** Indicador 1.3 Actas de directorio.

**Belgrano Cargas y Logística  
Corredores Viales Sociedad Anónima (CVSA).**

Las empresas publican las actas de directorio actualizadas especificando quiénes participan de la reunión y su rol, el orden del día y una reseña breve sobre las resoluciones tomadas en relación a los temas tratados.

<https://www.argentina.gob.ar/transparencia-activa-trenes-argentinos-cargas/actas-de-directorio>  
<https://corredoresvialessa.com.ar/es/actas/>

**Prácticas destacadas:** Indicador 1.4 Política de gobierno corporativo.

**Empresa Argentina de Navegación Aérea (EANA)**

La empresa publica un Código de Buen Gobierno Corporativo con las funciones correspondientes a los órganos de dirección y control, políticas de relaciones laborales y de ingreso, y los mecanismos de evaluación de actividades y riesgos.

<https://www.eana.com.ar/institucional#integridad>

### Acceso a la información e integridad

**Práctica destacada:** Indicador 2.1 Acceso a la información.

**Innovaciones Tecnológicas Agropecuarias (INTeA).**

La empresa presenta un apartado específico para pedir información con el procedimiento vía web, vía telefónica y en persona, la persona responsable de Acceso de la Información, los plazos establecidos y la posibilidad de realizar un reclamo ante la falta de cumplimiento.

<https://www.argentina.gob.ar/intea/transparencia/pedidos-informacion>

**Práctica destacada:** Indicador 2.2 Política de Integridad.

**Fabrica Argentina de Aviones “Brig. San Martín” (FAdeA).**

Presenta un apartado de ética e integridad que, además de publicar su Código de Conducta y Programa de Integridad, pone a disposición la persona responsable del área y canales de denuncia.

<https://www.fadeasa.com.ar/es/institucional/transparencia/etica-integridad/>

**Práctica destacada:** Indicador 2.3 Declaraciones juradas del directorio.

**Agua y Saneamientos Argentinos (AySA).**

La empresa cuenta con un apartado accesible en su página web donde publica las declaraciones juradas actualizadas del directorio sin necesidad de realizar un pedido de acceso a la información.

[https://www.aysa.com.ar/Quienes-Somos/Transparencia/declaraciones\\_juradas](https://www.aysa.com.ar/Quienes-Somos/Transparencia/declaraciones_juradas)

**Prácticas destacadas:** Indicador 2.4 Política de género.

**Trenes Argentinos Infraestructura (ADIFSE).**

La empresa posee un apartado de género y diversidad donde publica un total de siete políticas relacionadas, incluyendo un protocolo de prevención y actuación contra la violencia laboral, violencia laboral por motivos de género y violencia doméstica, compromiso con la lactancia, respeto por las diversidades, entre otras.

<https://www.argentina.gob.ar/institucional-trenes-argentinos-infraestructura/genero-y-diversidad>

### Estructura y organización

**Prácticas destacadas:** Indicador 3.3 Composición de gerencias.

**Corredores Viales Sociedad Anónima (CVSA).**

La empresa publica la nómina de gerentes y gerentas con una reseña de su trayectoria educativa y profesional.

<https://corredoresvialessa.com.ar/es/autoridades>

**Prácticas destacadas:** Indicador 3.4 Nómina de personal.

**Radio Universidad Nacional del Litoral (LT10UNL).**

La empresa publica su listado completo de personal en el que incluye a quienes integran las gerencias en sus distintos escalafones, indicando en todos los casos el convenio y el cargo/función.

<https://www.unl.edu.ar/gobiernoabierto/2022/09/14/personal-2/>

### Gestión estratégica y operativa

**Práctica destacada:** Indicador 4.1 Estrategia y objetivos.

**Aerolíneas Argentinas S.A.**

Dentro de su apartado institucional, la empresa publica en forma clara y accesible su misión, visión y valores, así como sus objetivos.

<https://www.aerolineas.com.ar/mision>

Adicionalmente, los objetivos se despliegan a mayor nivel de detalle.

<https://www.aerolineas.com.ar/objetivos-estrategicos>

Finalmente, dentro del mismo apartado institucional es posible encontrar cuáles son los compromisos de la empresa con su entorno, con el detalle de los principales cursos de acción por tema, redactados en forma simple y sintética.

<https://www.aerolineas.com.ar/sustentabilidad>

**Prácticas destacadas:** Indicador 4.2 Informe de gestión.

**Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE).**

La empresa publica sus memorias y balances de manera actualizada, donde describe el contexto nacional y las acciones desplegadas vinculadas a la gestión del financiamiento del banco, incluyendo los préstamos otorgados por actividad económica, por región y las principales líneas de inversión.

<https://www.bice.com.ar/memorias-y-balances/>

**Correo Oficial de la República Argentina.**

La empresa publica sus balances sobre la gestión y su desempeño, con un resumen de datos principales que expresan las acciones de la empresa durante el año, las obras realizadas, e información sobre su personal y sustentabilidad.

<https://www.correoargentino.com.ar/transparencia-activa/reporte-de-gestion>

**Prácticas destacadas:** Indicador 4.3 Indicadores de desempeño operativo.

**Trenes Argentinos Operadora Ferroviaria (SOFSE).**

La empresa pone a disposición en sus informes de gestión datos de sus indicadores de desempeño operativo en las diferentes líneas ferroviarias y su evolución durante los últimos seis años

<https://www.argentina.gob.ar/transporte/trenes-argentinos/transparencia/informes-de-gestion>

### Gestión económica y financiera

**Práctica destacada:** Indicador 5.1 Presupuesto.

**Servicios de Radio y Televisión de la Universidad Nacional de Córdoba (STR UNC).**

La empresa publica su presupuesto con un nivel de desagregación y de actualización actual, incluyendo un plan de acción con los objetivos establecidos para el año.

<https://institucional.srtunc.ar/presupuesto>

**Práctica destacada:** Indicador 5.2 Ejecución presupuestaria.

**Empresa Argentina de Navegación Aérea (EANA).**

La empresa publica su ejecución presupuestaria de manera trimestral, con el nivel de desagregación y actualización requerido.

<https://www.eana.com.ar/transparencia#node-1127>

**Prácticas destacadas:** Indicador 5.3 Transferencias del Estado.

**Nucleoeléctrica Argentina (NA-SA).**

La empresa cuenta con un apartado específico sobre las transferencias de fondos que publica de manera actualizada y desagregada incluyendo información de los aportes provenientes del Tesoro Nacional.

<https://www.na-sa.com.ar/es/Transparencia-Activa>

### Compras y contrataciones

**Práctica destacada:** Indicador 6.1 Políticas y procedimientos de compras y contrataciones.

**Casa de la Moneda.**

La empresa pone a disposición su reglamento de compras y contrataciones donde explicita los principios que la rigen y detallando los diferentes tipos de contrataciones existentes con sus procedimientos correspondientes.

<https://www.casademoneda.gob.ar/contrataciones/>

**Práctica destacada:** Indicador 6.2 Listado de compras y contrataciones realizadas.

**Fabricaciones Militares Sociedad del Estado (FM SE).**

Cuenta con una sección de contrataciones en la cual distingue los procesos vigentes y las contrataciones históricas, donde detalla el tipo de contratación, su fecha de apertura y objeto, y en el caso de los procesos cerrados adjunta los documentos de bases y condiciones, el acta de apertura, la resolución de adjudicación, entre otros.

<https://contrataciones.fm.gob.ar/index.php/contrataciones-historicas/>

**Práctica destacada:** Indicador 6.4 Necesidades de compras y contrataciones.

**Empresa Argentina de Navegación Aérea S.E. (EANA).**

Además de publicar sus procesos de compras y contrataciones abiertos en su apartado de "Contrataciones", la empresa ofrece detalles sobre sus planes de inversión. El detalle incluye los objetivos de la inversión, la explicación de la relevancia en términos accesibles pese a su complejidad técnica y el alcance de la inversión.

<https://www.eana.com.ar/licitaciones>

# Sustentabilidad

## Marco de sustentabilidad

El concepto de desarrollo sostenible surgió a fines de la década del 80´ en el marco del trabajo de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Fue definido en ese momento como el desarrollo que asegura la satisfacción de las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias<sup>2</sup>.

La sustentabilidad pasa a ser el centro del modelo de desarrollo de la ONU a partir de la elaboración de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en el año 2015, en que los Objetivos de Desarrollo del Milenio, elaborados en el año 2000, son ampliados y pasan a ser reconocidos como Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La Agenda implica para los Estados un compromiso común y universal, pero cada país enfrenta retos específicos, por lo que define sus propias metas nacionales. En diciembre de 2015, el Gobierno Nacional asumió el compromiso de la implementación de la Agenda 2030 y los ODS y le confirió al Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales el rol de coordinar la adaptación nacional.

Sin embargo, si bien la responsabilidad primaria de la implementación de la Agenda es de los gobiernos, existe consenso en que sus objetivos no se alcanzarán sin una participación plena del sector privado y la sociedad civil.

En la Agenda 2030 se expresa la expectativa de que las empresas, como grandes motores de la productividad, el crecimiento económico inclusivo y la creación de empleo, protejan al mismo tiempo los derechos laborales y los requisitos sanitarios y ambientales. Estos son establecidos conforme a los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos, las normas laborales de la Organización Internacional del Trabajo, la Convención sobre los Derechos del Niño y los principales acuerdos ambientales multilaterales<sup>3</sup>.

Sobre la vinculación entre la Agenda 2030 y los derechos humanos, un informe de la ONU del año 2021 en el que se analiza la implementación de los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos a diez años de su elaboración, alerta sobre algunas cuestiones. Destaca “la comprensión errónea que prevalece de la relación entre los ODS y el respeto de los derechos humanos...que al apoyar la realización de uno o varios ODS específicos las empresas cumplen automáticamente su responsabilidad de respetar los derechos humanos, no es necesariamente cierto”<sup>4</sup>. En este sentido, se establece la diferencia entre realizar una contribución positiva al desarrollo y realizar los procesos de debida diligencia para detectar y mitigar impactos negativos de las operaciones de una empresa en su entorno.

En materia ambiental el Acuerdo de París<sup>5</sup> es considerado un hito en la cooperación internacional para abordar el cambio climático. A través del tratado cada país se compromete a presentar objetivos de reducción de emisiones y planes de acción y a informar sobre sus emisiones y los avances en la implementación de los planes. Se establece también la necesidad de movilizar fondos para apoyar las acciones de

<sup>2</sup> Informe titulado “Nuestro futuro común” de 1987, también conocido como Informe Brundtland.

<sup>3</sup> Párrafo 67 de la resolución “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015.

<sup>4</sup> Párrafo 88, Informe Informe del Grupo de Trabajo sobre la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas. Décimo aniversario de los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos: balance del primer decenio.

<https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/G21/093/85/PDF/G2109385.pdf?OpenElement>

<sup>5</sup> Tratado internacional desarrollado en el marco de la Convención Marco de la ONU sobre el Cambio Climático que entró en vigencia en 2016 y al cual Argentina adhirió en 2019.

mitigación de cambio climático y la necesidad de abordar pérdidas y daños asociados con el cambio climático en los países más vulnerables.

En el ámbito corporativo, el enfoque de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG o ESG, por sus siglas en inglés)<sup>6</sup> constituye una tendencia en consolidación a nivel global. Este enfoque propone que las empresas profundicen su trabajo en estos temas integrando en su gestión el impacto ambiental, social y de gobernanza. Posee a su vez convergencia con los ODS, la contribución al desarrollo sostenible y los derechos humanos<sup>7</sup>, ya sea en forma directa o indirecta. Actualmente se considera que trabajar en estos ejes no sólo constituye un deber moral o una estrategia reputacional para las empresas, sino que los riesgos y oportunidades derivados de los factores ASG pueden afectar los flujos de efectivo y la estabilidad financiera, lo cual se vincula a su propia sustentabilidad, y por lo tanto, resulta crucial integrar estos criterios en la toma de decisiones corporativa.

Dentro de los factores ambientales, se incluyen las estrategias y acciones orientadas hacia la reducción de la huella de carbono, la eficiencia energética y la incorporación de energías limpias o renovables, entre otros. Los factores sociales se consideran desde dos ángulos. El primero, al interior de la organización, por medio de políticas de respeto a los derechos humanos, la promoción de la equidad y diversidad, estándares laborales adecuados y entornos de trabajo saludables. El segundo, hacia el exterior de la empresa, promoviendo vínculos con la comunidad y grupos de interés y promoviendo el desarrollo social. Por último, los factores de gobernanza hacen referencia a la dirección de la empresa, la promoción de una cultura institucional y clima de negocios éticos, la divulgación de información y rendición de cuentas, y directorios y consejos de administración diversos, entre otros. El enfoque ASG propone que cada empresa debe realizar un análisis de materialidad, esto es, identificar aquellos temas que impactan a sus grupos de interés (inversionistas, clientes, proveedores, autoridades, trabajadores/as y comunidad) y cómo abordarlos a nivel estratégico y en la gestión, realizando una priorización.

El sector de las EPE a nivel nacional es altamente relevante para el desarrollo sostenible, dada su alta participación en sectores estratégicos como la energía, la provisión de agua y saneamiento, el transporte y las comunicaciones. Los bienes y servicios que proveen poseen un alto impacto en la calidad de vida de la ciudadanía y pueden jugar un papel clave en el desarrollo al generar externalidades positivas que favorezcan a sectores con potencial de crecimiento.

Adicionalmente, los sectores vinculados a la infraestructura generan altas emisiones de dióxido de carbono. A escala mundial, se estima que las empresas estatales generan más de una quinta parte de las emisiones de carbono y por lo tanto tienen un efecto significativo en el cambio climático, incluida la capacidad de los estados para cumplir con sus compromisos climáticos nacionales e internacionales (OCDE, 2022).

Las EPE tienen además injerencia en las prácticas de las empresas del sector privado ya sea en forma directa como parte de cadenas de valor, o indirecta a partir del cumplimiento de estándares, dado que, cada vez más, son llamadas a “liderar con el ejemplo” (OCDE, 2022 y ONU, 2023).

Existen entonces múltiples razones por las cuales la sustentabilidad de las EPE es relevante y en consecuencia lo son también las prácticas de divulgación de información en la materia.

<sup>6</sup> Utilizado por primera vez en el reporte Who Cares Wins, desarrollando por más de 20 entidades financieras, entre ellas, el Banco Mundial, en el año 2004, por invitación de las Naciones Unidas.

<sup>7</sup> Es importante señalar que este enfoque, desarrollado desde la perspectiva de los inversionistas, no contempla actualmente a los derechos humanos como interrelacionados e indivisibles, si no que aborda algunos aspectos vinculados con los derechos humanos dentro del impacto social.

Tal como se ha desarrollado en esta introducción, el concepto de sustentabilidad de las EPE y la divulgación de información referida a la misma puede abordarse desde diferentes enfoques.

Para elaborar una primera línea de base respecto de la información que las EPE publican proactivamente en la materia se seleccionaron marcos de referencia globales para la conducta empresarial responsable (CER) -tanto para el sector empresarial en general, como específico para empresas estatales- y locales.

Estos marcos de referencia incluyen principios y compromisos reconocidos a nivel internacional, estándares, marcos normativos, lineamientos y conclusiones surgidas de informes recientes.

A continuación se describen y sintetizan los marcos de referencia en base a los cuales se seleccionaron a su vez los elementos de información sobre sustentabilidad sobre los cuales analizar el nivel de divulgación de las EPE.

Finalmente, se analiza e interpreta la información cuantitativa y descriptiva obtenida, agrupada en seis ejes: i) contribución al desarrollo sostenible, ii) derechos humanos; iii) estándares de sustentabilidad e iniciativas de CER; iv) gobernanza; v) impacto social e vi) impacto ambiental.

## Marco global

A continuación se describen los principales elementos de los marcos de referencia globales vinculados con la sustentabilidad de las empresas en general, y de las empresas estatales en particular. Los instrumentos internacionales sobre CER seleccionados son los Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos, la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social y las Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para Empresas Multinacionales<sup>8</sup>.

### Sustentabilidad empresarial

Los ODS son diecisiete objetivos globales que abarcan las esferas económica, social y ambiental. Fueron elaborados por la ONU luego de un prolongado proceso de consultas públicas, interacciones con la sociedad civil y negociaciones entre los países. En materia de derechos humanos, la piedra angular es la Declaración Universal de Derechos Humanos<sup>9</sup>. La Declaración Universal se ha codificado en el derecho internacional a través del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales<sup>10</sup>. Estos tres documentos conforman la Carta Internacional de Derechos Humanos. A lo largo de los años se han complementado con convenciones sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, sobre los derechos del niño, las personas con discapacidad y los pueblos indígenas, contra la tortura y tratos crueles o degradantes, así como las desapariciones forzadas, entre otros. Otra referencia relevante en materia de derechos humanos es la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento<sup>11</sup>.

En la **Tabla 10** se detalla la estrecha vinculación que existe entre los ODS y los derechos humanos, con base en las distintas resoluciones y convenciones internacionales mencionadas.

<sup>8</sup> Durante la etapa de edición del documento, la OCDE publicó la Guía de conducta empresarial responsable para empresas multinacionales, que constituye una actualización de las mencionadas Directrices. OECD (2023), OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/81f92357-en>

<sup>9</sup> Adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1948 tras la Segunda Guerra Mundial.

<sup>10</sup> En el año 1966.

<sup>11</sup> En el año 1998.

TABLA 10. Vinculación entre Objetivos de Desarrollo Sostenible y Derechos Humanos

Objetivos de Desarrollo Sostenible	Derechos Humanos relacionados
Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.	Derecho a un nivel de vida adecuado, a la seguridad social e igualdad de derechos de las mujeres en la vida económica.
Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.	Derecho a una alimentación adecuada y cooperación internacional, incluso una distribución equitativa de los suministros mundiales de alimentos.
Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todas las personas, en todas las edades.	Derecho a la vida, a la salud, de disfrutar de los beneficios del progreso científico y de su aplicación, protección especial para las madres y los niños y las niñas y cooperación internacional, en particular derecho a la salud y derechos de los niños y las niñas.
Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todas las personas.	Derecho a la educación, al trabajo, incluso formación técnica y profesional, igualdad de derechos de las mujeres y las niñas en materia de educación y cooperación internacional, en particular en relación a los niños y las niñas, las personas con discapacidades y los pueblos indígenas.
Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.	Derecho de decidir el número y espaciamiento de los hijos, a condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias, protección especial para las madres y los niños y las niñas, eliminación de la discriminación contra las mujeres y las niñas, en particular en la legislación, la vida política, pública, económica y social y en las relaciones familiares y eliminación de la violencia contra las mujeres y las niñas.
Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todas las personas.	Derecho al agua potable y al saneamiento, a la salud y acceso al agua y al saneamiento en condiciones de igualdad para las mujeres de las zonas rurales.
Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todas las personas.	Derecho a un nivel de vida adecuado y de disfrutar de los beneficios del progreso científico y de su aplicación.
Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las personas.	Derecho a trabajar y a condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias, derechos iguales de las mujeres y los trabajadores migratorios en relación al trabajo, prohibición de la esclavitud, el trabajo forzoso y la trata de personas y del trabajo infantil.
Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.	Derecho a una vivienda adecuada, de disfrutar de los beneficios del progreso científico y de su aplicación, de acceso a la información y derechos iguales de las mujeres al crédito financiero y la infraestructura rural.
Reducir la desigualdad en y entre los países.	Derecho a la igualdad y no discriminación, a la seguridad social, de participar en los asuntos públicos, derecho de los migrantes a transferir ingresos y ahorros y promoción de condiciones satisfactorias para la migración.
Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.	Derecho a una vivienda adecuada, a participar en la vida cultural, accesibilidad de las infraestructuras, de los transportes y los servicios, en particular para las personas con discapacidades, los niños y las niñas y las mujeres de zonas rurales y protección contra los desastres naturales.
Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.	Derecho a la salud, en particular a un ambiente sano, limpio y sostenible, a una alimentación adecuada, al agua potable, y derecho de todos los pueblos de disponer de sus recursos naturales.
Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.	
Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.	
Promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y frenar la pérdida de la diversidad biológica.	

Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todas las personas y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.	Derecho a la vida, la libertad y la seguridad, al acceso a la justicia y al debido proceso, a la personalidad jurídica, a participar de asuntos públicos, a acceder a la información y protección de los niños y niñas contra todas las formas de violencia, abuso y explotación.
Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.	Derecho a la autodeterminación, al desarrollo y a la cooperación internacional, de disfrutar de los beneficios del progreso científico y de su aplicación y a la vida privada, incluso el respeto por los derechos humanos y los principios éticos en la recolección y el uso de estadísticas.

Fuente: Publicación ODS y Derechos Humanos en el sitio web oficial del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales <https://www.argentina.gob.ar/politicassociales/publicaciones-de-interes>

Los Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos aclaran los respectivos deberes del Estado y las empresas en la materia. Las responsabilidades de las empresas se sintetizan en la **Tabla 11**.

TABLA 11. Responsabilidades de las empresas en el respeto por los derechos humanos (ONU)

Respetar a los derechos humanos, evitando, previniendo, mitigando o reparando infracciones en sus actividades, y previniendo y mitigando infracciones en sus relaciones comerciales directamente vinculadas con sus operaciones.
Tomar como referencia la Carta Internacional de Derechos Humanos, así como la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo de la OIT. Se suman también los derechos humanos de grupos o poblaciones específicos.
Destinar recursos en materia de prevención y mitigación según sector y tamaño de empresa. En caso de daño, debe asumirse sin embargo la responsabilidad independientemente de estos factores.
Desarrollar políticas de respeto a los derechos humanos, procesos de debida diligencia apropiados para identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas de cómo abordan su impacto sobre los derechos humanos y procesos de reparación.
Expresar el compromiso político aprobado por el más alto nivel, basado en asesoramiento especializado, que incluya lo que se espera de todas las partes relacionadas y se refleje en procedimientos.
Realizar evaluaciones de impacto real y potencial, actuación, seguimiento y comunicación, incluyendo actuación de relaciones comerciales.
Para calibrar adecuadamente los riesgos, recurrir a opinión experta y consulta a grupos potencialmente afectados y otras partes interesadas.
Integrar la evaluación de impacto con los procesos (responsabilidades, toma de decisiones interna, presupuesto y procesos de supervisión).
Realizar seguimiento de medidas preventivas con indicadores adecuados y percepción de partes afectadas y otras fuentes
Comunicar externamente sus acciones, en forma oficial cuando involucre graves riesgos, en forma frecuente, suficiente y accesible, protegiendo información sensible.
Si fuera aplicable, reparar o contribuir a la reparación de consecuencias por medios legítimos, estableciendo o participando de mecanismos eficaces, basados en la participación y el diálogo.
Cumplir los principios internacionales y las leyes locales.

Fuente: elaboración propia en base a los Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos de la ONU (2011).

Por otra parte, las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales son un conjunto de recomendaciones no vinculantes para una conducta empresarial responsable basadas en normas reconocidas internacionalmente. Su objetivo es mejorar la contribución de las empresas multinacionales al crecimiento económico y al desarrollo sostenible, fortaleciendo la base de confianza mutua entre las empresas y las sociedades en las que desarrollan su actividad y mejorando el clima de negocios para la inversión extranjera (OCDE, 2013). Argentina adhirió a estas Directrices en el año 1997, comprometiéndose así a establecer mecanismos nacionales de seguimiento y promoción. En la **Tabla 12** se expone una síntesis de las directrices que las componen.

TABLA 12. Directrices para empresas multinacionales (OCDE)

Directriz	Descripción
Divulgación de información	Garantizar la publicación oportuna y exacta sobre actividades significativas, estructura, situación financiera, información no financiera relevante, resultados, accionistas y sistema de gobierno corporativo y políticas corporativas. La complejidad de la información puede variar según la envergadura de la empresa, y se prevé que proteja sus intereses comerciales en relación con la información sensitiva.
Derechos humanos	Respetar los derechos humanos, lo que implica prevenir, mitigar o reparar los eventuales daños generados, elaborar una política que formule este compromiso y realizar procesos de debida diligencia en sus relaciones comerciales. Se basa en las recomendaciones de la ONU.
Empleo y relaciones laborales	Respetar el derecho de asociación, contribuir a la eliminación del trabajo infantil y el trabajo forzoso, respetar la igualdad de oportunidades y trato en el trabajo y no discriminar, proporcionar los medios necesarios para convenios colectivos eficaces, respetar las normas de empleo y relaciones laborales locales, garantizar la salud y seguridad en el trabajo, entre otros. Se basa en la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo.
Medio ambiente	Establecer y mantener un sistema de gestión medioambiental que incluya la recopilación y evaluación de información adecuada y medible sobre el impacto de sus actividades en el ambiente, la salud y la seguridad, la fijación de objetivos coherentes con las políticas nacionales y los compromisos internacionales, su seguimiento y control, comunicar y consultar a personas y comunidades potencialmente afectadas y realizar evaluaciones de impacto ambiental, entre otros. Se basa en diversas Declaraciones y Convenios, y refleja las normas establecidas en otros instrumentos como la norma ISO sobre Sistemas de Gestión Ambiental.
Lucha contra la corrupción	No ofrecer, prometer o conceder, solicitar, recibir o aceptar ventajas indebidas, pecuniarias o de otro tipo de funcionarios públicos o empleados de sus socios comerciales, adoptar mecanismos de control interno y programas de ética y cumplimiento de normas apropiados para prevenir y detectar actos de corrupción a partir de una evaluación de riesgos y realizar debida diligencia de sus socios comerciales, entre otros.
Intereses de los consumidores	Realizar prácticas comerciales, de marketing y publicitarias leales, garantizar la calidad y la fiabilidad de los bienes y servicios que proporcionan, que éstos cumplan las normas de salud y seguridad, proporcionar información exacta, comprobable y clara sobre contenido, uso y efectos en el ambiente, no incurrir en prácticas engañosas y promover la educación de los consumidores en temas afines, entre otros.
Ciencia y tecnología	Realizar esfuerzos para que sus actividades sean compatibles con las políticas y planes en materia de ciencia y tecnología de los países en los que ejercen su actividad y contribuir al desarrollo de la capacidad innovadora local y nacional, desarrollar innovación, contratar personal especializado local y cuando sea pertinente, desarrollar vínculos con agencias de investigación públicas y universidades.
Competencia	Llevar a cabo sus actividades de acuerdo con las normas aplicables en materia de competencia, abstenerse de celebrar acuerdos contrarios a la competencia en que se pretenda fijar precios, realizar ofertas concertadas (colusión), establecer límites a la producción o contingentes o repartirse o subdividir los mercados, cooperar con las autoridades en investigaciones en materia de competencia y capacitar a sus empleados en el tema.
Cuestiones tributarias	Cumplir puntualmente con sus obligaciones tributarias e identificar y evaluar los riesgos financieros, reglamentarios y de reputación asociados con la tributación.

Fuente: elaboración propia en base a las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales (2013).

Por último, la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social ofrece a las empresas multinacionales, a los Gobiernos y a las organizaciones orientaciones en materia de empleo, formación, condiciones de trabajo y de vida y relaciones de trabajo (**Tabla 13**). Éstas se basan en los principios consagrados en convenios y recomendaciones internacionales del trabajo, así como en la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo<sup>12</sup>, reconocidos universalmente como instrumentos esenciales en la consecución del objetivo del trabajo decente para todos.

<sup>12</sup> Del año 1998, en su versión enmendada en 2022.

TABLA 13. Recomendaciones para las empresas multinacionales en materia de empleo, formación, condiciones de trabajo y de vida y relaciones del trabajo (OIT)

Recomendación	Descripción
Empleo	<p>Promoción del empleo: mejorar las oportunidades de empleo, armonizando planes con las políticas nacionales de desarrollo social, fomentando el largo plazo. Dar prioridad al desarrollo profesional. Utilizar tecnologías capaces de crear empleos. Celebrar contratos con empresas nacionales.</p> <p>Seguridad social: Complementar los sistemas públicos y ayudar a estimular aún más su desarrollo.</p> <p>Eliminación del trabajo forzoso u obligatorio: Adoptar medidas inmediatas y eficaces para esto en vinculación con sus operaciones.</p> <p>Abolición efectiva del trabajo infantil: respetar la edad mínima de admisión al empleo y adoptar medidas inmediatas y eficaces para la eliminación del trabajo infantil en vinculación con sus operaciones.</p> <p>Igualdad de oportunidades y de trato: Guiarse por el principio de no discriminación en todas sus operaciones, incluyendo igualdad de oportunidades, trato, remuneración por trabajo de igual valor y promoción.</p> <p>Seguridad: asegurar un empleo estable mediante una activa planificación del empleo, observar las obligaciones libremente negociadas en materia de estabilidad del empleo y seguridad social, notificar cambios en las operaciones con efectos en el empleo al gobierno y organizaciones de trabajadores, evitar los despidos arbitrarios y brindar indemnizaciones cuando se dé por terminada la relación laboral.</p>
Formación	<p>Proporcionar formación apropiada para promover las oportunidades de carrera y de aprendizaje permanente. Cuando aplique, participar en programas y fondos especiales propiciados por los gobiernos.</p>
Condiciones de trabajo y de vida	<p>Salarios, condiciones y prestaciones del trabajo: no deberían ser menos favorables para los trabajadores que los ofrecidos por empleadores comparables en el país anfitrión. Si no hubiera empleos comparables, tener en cuenta los niveles salariales y costo de vida del país. Cuando proporcionen a los trabajadores prestaciones básicas, como vivienda, asistencia médica o alimentos, estas prestaciones deberían tener un nivel adecuado.</p> <p>Seguridad y salud: aplicar normas adecuadas en materia de seguridad y salud, teniendo en cuenta riesgos especiales de la industria, y contribuir a instaurar una cultura de prevención, incluye medidas para combatir la violencia en el lugar de trabajo y la prestación de atención a la seguridad en las instalaciones. Deben tenerse en cuenta la lista de enfermedades profesionales y recomendaciones específicas de la OIT, así como indemnizar a los trabajadores que hayan sufrido accidentes de trabajo o enfermedades profesionales.</p>
Relaciones de trabajo	<p>Libertad sindical y derecho de sindicación: respetar del derecho de los trabajadores a constituir las organizaciones que estimen convenientes y afiliarse a las mismas, gozando de adecuada protección contra todo acto de discriminación tendiente a menoscabar la libertad sindical en relación con su empleo.</p> <p>Negociación colectiva: respetar el derecho a que se reconozca a las organizaciones representativas que estimen convenientes a efectos de la negociación colectiva. Promover y estimular mecanismos de negociación voluntaria entre los empleadores o sus organizaciones y las organizaciones de trabajadores, para regular, por medio de convenios colectivos, las condiciones de empleo. Proporcionar a los representantes de los trabajadores las facilidades necesarias para poder celebrar convenios colectivos eficaces, incluyendo información sobre la empresa. Los convenios colectivos deberían incluir disposiciones para la solución de los conflictos y asegurar el mutuo respeto de los derechos y responsabilidades.</p> <p>Consultas: establecer sistemas por mutuo acuerdo entre los empleadores y los trabajadores y sus representantes para asegurar las consultas periódicas sobre las cuestiones de interés mutuo. Estas consultas no deberían suplir a la negociación colectiva.</p> <p>Acceso a mecanismos de reparación y examen de reclamaciones: deberían respetar el derecho de los trabajadores a presentar reclamos sin sufrir perjuicio por ello y que sean examinados siguiendo un procedimiento adecuado. Alentar a sus socios comerciales a proporcionar medios eficaces de reparación para las violaciones de derechos humanos internacionalmente reconocidos.</p> <p>Solución de conflictos laborales: establecer mecanismos de conciliación voluntaria a fin de facilitar la prevención y solución de los conflictos laborales entre empleadores y trabajadores.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT (2022).

### Sustentabilidad en empresas estatales

Tanto la ONU como la OCDE han desarrollado a su vez estándares y reportes referidos específicamente a la gestión de las empresas estatales. A diferencia de los estándares descritos en el marco global, la mayoría de estos estándares no interpelan a las empresas directamente, sino al Estado como propietario de las mismas. Sin embargo,

pueden tomarse, por esto mismo, como referencias de buenas prácticas internacionales en el accionar de las EPE.

La OCDE ha desarrollado Directrices para el Gobierno Corporativo de empresas estatales. Estas directrices se enfocan en que estas empresas funcionen de manera efectiva, transparente y responsable, en beneficio de sus accionistas, de la economía y de la sociedad en general. Las Directrices fueron desarrolladas por primera vez en el año 2011, con base en los Principios de Gobierno Corporativo<sup>13</sup> de la OCDE, y son de actualización periódica. En la **Tabla 14** se listan las Directrices junto con una breve descripción.

Directriz	Descripción
I. Razones que justifican la propiedad pública	Las empresas deben maximizar el beneficio para la sociedad y definir, divulgar y revisar periódicamente sus objetivos de política pública.
II. El papel del Estado como propietario	El Estado debe ser un propietario informado y activo, velar por que una gobernanza de las empresas transparente, responsable, profesional y eficaz. Se debe evaluar el desempeño de la empresa y definir una política de divulgación de información.
III. Las empresas públicas en el mercado	El marco jurídico y regulatorio de las empresas debe garantizar la igualdad de condiciones y la competencia leal en los mercados en los que operan.
IV. Tratamiento equitativo de los accionistas y otros inversores	El Estado y las empresas públicas deben garantizar un trato equitativo a todos los accionistas y mantener un elevado nivel de transparencia frente a todos ellos.
V. Relaciones con los actores interesados y responsabilidad empresarial	Las empresas públicas deben actuar con altos niveles de responsabilidad empresarial. El gobierno debe hacer públicas sus expectativas a este respecto y establecer mecanismos para su cumplimiento. Las empresas públicas cotizadas o de gran tamaño deben informar sobre sus relaciones con terceros, especialmente con los trabajadores, acreedores y las comunidades afectadas cuando sea pertinente y factible. Los directorios deben adoptar, aplicar, supervisar y difundir sus métodos de control interno, códigos éticos y programas de integridad, basados en normas nacionales y compromisos internacionales.
VI. Publicidad y transparencia	Las empresas públicas deben mantener altos estándares de transparencia y someterse a las mismas exigencias en materia de contabilidad, publicidad, cumplimiento y auditoría que las empresas cotizadas. Deben publicar la información financiera y no financiera relevante de la empresa de acuerdo a normas de alta calidad reconocidas internacionalmente sobre difusión de información empresarial. Dependiendo la capacidad y el tamaño de la empresa, la información puede incluir: objetivos de la empresa y su cumplimiento, resultados financieros, estructura de gobierno, propiedad y voto de la empresa y código o política de gobierno corporativo, remuneración de los miembros del directorio y de los principales cargos directivos, calificaciones profesionales y procesos de nombramiento, gestión de riesgos, ayuda financiera recibida del Estado, cualquier aspecto importante relacionado con los empleados y los accionistas, estados financieros anuales sometidos a auditoría externa independiente.
VII. Responsabilidades de los consejos de administración de empresas públicas	Los directorios deben desempeñar sus funciones de definición de la estrategia y supervisión de la gestión en el marco de los objetivos más amplios establecidos por el gobierno. Debe actuar con autonomía e integridad.

Fuente: elaboración propia en base a las Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas (edición 2015)

La OCDE indica que las empresas públicas deben actuar con altos estándares de responsabilidad empresarial y el gobierno “debe hacer públicas sus expectativas a este respecto y establecer claramente los mecanismos para su cumplimiento” (OCDE, 2015). Entre sus recomendaciones incluye la observancia de normas de responsabilidad en relación con el medio ambiente, los trabajadores, la sanidad y seguridad públicas y los derechos humanos. Las Directrices sugieren además que resulten aplicables a las EPE normas internacionales entre las que se incluyen las Líneas Directrices

<sup>13</sup> Los Principios de Gobierno Corporativo son un conjunto de recomendaciones para promover estándares internacionales de buena gobernanza de las empresas, fortaleciendo su transparencia, eficiencia y responsabilidad para la protección de los accionistas. Fueron desarrollados por primera vez en el año 1999 y actualizados periódicamente desde entonces. Trata temas como los derechos de los accionistas y su trato justo y equitativo, las responsabilidades de los consejos de administración o directorios, la transparencia y las relaciones con los grupos de interés. Se considera que las EPE deben cumplir estos principios, en adición a las directrices que fueron desarrolladas específicamente para las mismas por la particular de que sea el Estado el propietario de las empresas.

de la OCDE para empresas multinacionales, que reflejan los principios contenidos en la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, y los Principios rectores de las Naciones Unidas sobre las empresas y los derechos humanos. Es importante aclarar de todas formas que la recomendación de tratamiento y divulgación de información sobre estos temas de acuerdo a altos estándares internacionales alcanzan a las EPE de mayor tamaño, aquellas dedicadas a importantes objetivos de política pública o que cotizan sus acciones en el mercado de valores.

En su reciente informe sobre cambio climático y políticas de neutralidad de carbono (OCDE, 2022), la OCDE señala además que las empresas estatales son actores importantes en sectores con alta generación de gases de efecto invernadero (GEI) tales como la energía, el transporte y la infraestructura y por esto “deben liderar con ejemplo” en materia de objetivos, políticas y acciones ambientales, en línea con los compromisos internacionales en la materia. El informe releva prácticas ambientales de las EPE y su divulgación en diversos países. En la **Tabla 15** se presenta una síntesis del tipo de requerimientos de información climática para las EPE relevados en aquellos países en que existen normas a tal fin:

**TABLA 15.** Requerimientos de información climática sobre EPE (en aquellos países en que están sujetas a requerimientos formales)

Objetivos relacionados con el cambio climático y su cumplimiento
Costos relacionados con el cambio climático y su financiamiento
Políticas relacionadas con el cambio climático y su implementación
Remuneración e incentivos al directorio y la alta dirección por cumplimiento de objetivos de cambio climático
Análisis de factores de riesgo de impacto en cambio climático previsible y medidas de mitigación
Temas de cambio climático relevantes para sus grupos de interés

Fuente: Informe sobre cambio climático y políticas de neutralidad de carbono en empresas estatales, OCDE, 2022

Por su parte, la ONU ha publicado recientemente un informe sobre las empresas estatales y los derechos humanos en la región latinoamericana. En el informe se realizan observaciones y recomendaciones sobre la actuación no sólo de las empresas estatales, sino también del Estado como propietario de las empresas. Cabe destacar que la ONU replica también el concepto de “liderar con el ejemplo” en la relación a las prácticas vinculadas con los DDHH en las EPE. En la **Tabla 16** se sintetizan las recomendaciones en la materia.

**TABLA 16.** Recomendaciones sobre EPE y DDHH (ONU)

Avanzar en debida diligencia en DDHH
Desarrollar capacidades en materia de DDHH para la gestión de las empresas estatales
Fortalecer la rendición de cuentas, transparencia y acceso a la información, informando sobre los impactos reales y potenciales a los DDHH y las medidas adoptadas
Brindar participación a comunidades potencialmente afectadas por las decisiones y proyectos de las empresas a través de consultas sustantivas. En casos de Pueblos Indígenas y Pueblos Afro-descendientes requerir a las empresas que integren a sus procesos de DDHH y en alianza con el Estado, la consulta a fin de obtener el consentimiento libre, previo e informado en concordancia con los estándares internacionales aplicables
Fortalecer los mecanismos de acceso a la reparación, más allá de otros mecanismos existentes de quejas y denuncias a nivel nacional
Implementar mecanismos de control y fiscalización del respeto de los DDHH en la gestión de las empresas
Desarrollar metas específicas que puedan ser supervisadas

Fuente: elaboración propia en base al informe “Liderando con el ejemplo en América Latina y el Caribe: Estado, empresas de propiedad estatal y derechos humanos. Nota informativa del grupo de trabajo de la ONU sobre empresas y derechos humanos”. Naciones Unidas, 2023.

## Marco local

A nivel local, se seleccionaron leyes y lineamientos en materia de sustentabilidad aplicables a las empresas en general, y a las empresas estatales en particular.

La primera referencia son los Lineamientos de buen gobierno para empresas con participación estatal mayoritaria (**Tabla 17**) elaborados por la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación en 2018 (DA 85/18), ya que está elaborada para las EPE nacionales en particular. Estos lineamientos invitan a estas empresas a fortalecer su gobernanza de la empresa. En particular el tercer lineamiento referido a la sustentabilidad invita a desarrollar una política en la materia que debe ser aprobada por el Directorio e incluir cómo la empresa será evaluada en términos del cumplimiento de estándares sociales, de gobernanza y ambientales. Estos Lineamientos fueron basados en gran medida en las Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas, que constituyen la referencia primaria a nivel mundial en el tema.

TABLA 17. Elementos de buen gobierno para una empresa estatal

Transparencia	Desarrollo y publicación de información vinculada al desempeño, el gobierno corporativo y las políticas, estructura para cumplir la Ley 27.275 de Derecho de Acceso a la Información Pública, información de los procesos y resultados de contratación de bienes y servicios y la convocatoria para contratación de recursos humanos.
Integridad	Desarrollo de un Programa de Integridad, con un responsable interno, promoción de una cultura de integridad, implementación de un sistema de denuncias y coordinación con las autoridades de control.
Sustentabilidad	Definición de perfil corporativo, enfoque en materia de diversidad, distribución de sus recursos (por ejemplo, trabajadores, pago de impuestos, dividendos), esfuerzos en materia ambiental, desempeño como empleador y contribución al desarrollo del sector y del país en general, comparando las variables de desempeño con empresas similares de Argentina y otros países.
Desempeño económico	Gestión basada en resultados alineados con un plan estratégico vinculado al presupuesto, rendición de cuentas sobre la ejecución del presupuesto y cumplimiento de metas, consecuencias por el no cumplimiento de objetivos, cobro de deudas de otra EPE y organismos del Estado y una elaboración coordinada del presupuesto.
Alta Gerencia	Establecimiento de requisitos para la designación de directores y gerentes, prevención de situaciones de conflictos de interés, evaluación de desempeño de la alta gerencia, directorios operando con responsabilidades estratégicas y conformación de comités de asesoramiento en los directorios.
Políticas de compras y abastecimiento	Promoción de la transparencia y de la integridad en todas las etapas de los procesos de compras y abastecimiento, fomento de la competencia justa y abierta antes de cada adjudicación, un área de abastecimiento que brinde valor a la compañía y obtención del compromiso de los proveedores en el cumplimiento de estándares de conducta.
Auditoría y control	Constitución de una Unidad de Auditoría Interna independiente y profesionalizada, llevar adelante una auditoría basada en riesgos y enfocada en el negocio de la empresa, contratación de auditorías externas de tipo integral, conformación de un Comité de Auditoría en el directorio y establecimiento de una dinámica de reporte sobre el cumplimiento de un plan de auditoría.

Fuente: Lineamientos de Buen Gobierno para empresas con participación estatal mayoritaria elaborados por la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación en 2018 (DA 85/18)

A su vez, en septiembre de 2020 se promulgaron desde la Jefatura de Gabinete lineamientos para la igualdad de género en empresas y sociedades del Estado (DA 1744/2020), que, de igual manera, aplican a las EPE de nivel nacional y están relacionados con aspectos vinculados a la sustentabilidad. Estos lineamientos abordan la igualdad de género desde cuatro ejes, que se sintetizan en la **Tabla 18**.

TABLA 18. Elementos de política de género para una empresa estatal

**Área de género:** generar espacios institucionales para incorporar la perspectiva de género y diversidad a las políticas de la empresa, a través de la creación de un área especializada en género y diversidad que articule un plan de trabajo con las diferentes áreas de la empresa en materia de capacitaciones y comunicación.

**Tareas de cuidado:** adoptar medidas para la promoción de la corresponsabilidad de los trabajadores y las trabajadoras para el cuidado de personas a su cargo, a través de licencias y la creación de espacios de cuidado.

**Inclusión:** adoptar políticas de promoción para la inclusión de mujeres y de personas LGTBI+, a través de la promoción del acceso y la estabilidad laboral de las personas LGTBI+ y la promoción de su participación en los espacios de toma de decisión y en puestos de jerarquía.

**Prevención y erradicación de las violencias por razones de género:** adoptar medidas tendientes a prevenir y erradicar las violencias por razones de género dentro del ámbito laboral, a través de la implementación de acciones de concientización y la creación y/o adecuación de protocolos para prevenir, denunciar y erradicar la violencia, el acoso y maltrato por razones de género en el ámbito laboral, y mecanismos de protección de la víctima y testigos.

Fuente: Elaboración propia en base a los Lineamientos para la igualdad de género en las empresas y sociedades del Estado (DA 1744/20).

Por otra parte, se seleccionaron otros marcos de referencia que aplican tanto a empresas del sector público como del sector privado en temáticas específicas vinculadas con la sustentabilidad, como son la Ley N° 25.675 de Política Ambiental Nacional -que contiene obligaciones para las empresas en materia ambiental y de divulgación de información al respecto- y la Ley N° 27.401 de responsabilidad penal -que contiene referencias específicas vinculadas con la prevención y detección de acciones contrarias a la ética-.

La Ley N° 25.675 de Política Ambiental Nacional establece, entre otros, el principio de sustentabilidad, que establece que “el desarrollo económico y social y el aprovechamiento de los recursos naturales deberán realizarse a través de una gestión apropiada del ambiente, de manera tal, que no comprometa las posibilidades de las generaciones presentes y futuras”. En la **Tabla 19** se describen los deberes que emergen de la Ley que aplican a EPE y se vinculan con acciones sujetas a divulgación.

TABLA 19. Deberes emergentes de la Ley N° 25.675 de Política Ambiental Nacional aplicables a las EPE y empresas privadas

Las obras o actividades que puedan degradar el ambiente, o algunos de sus componentes, o afectar la calidad de vida de la población, deben estar sujetas previamente a una evaluación de impacto ambiental. Estos estudios deben contener, como mínimo, una descripción detallada del proyecto de la obra o actividad a realizar, la identificación de las consecuencias sobre el ambiente, y las acciones destinadas a mitigar los efectos negativos.

Las empresas públicas o privadas deben proporcionar la información que esté relacionada con la calidad ambiental y referida a las actividades que desarrollan.

Las personas tienen derecho a ser consultadas y a opinar en procedimientos administrativos que se relacionen con la preservación y protección del ambiente, que sean de incidencia general o particular, y de alcance general.

Las empresas públicas o privadas que realicen actividades riesgosas para el ambiente, los ecosistemas y sus elementos constitutivos, deben contratar un seguro de cobertura que garantice la recomposición económica del daño que en su tipo pudiere producir y puede integrar un fondo de restauración ambiental que posibilite la instrumentación de acciones de reparación.

Las empresas públicas o privadas que causen daño ambiental son objetivamente responsable de su restablecimiento al estado anterior o el depósito de una indemnización en el Fondo de Compensación Ambiental.

Fuente: Ley N° 25.675 de Política Ambiental Nacional, art. 11, 13, 16, 19, 22 y 28.

Por su parte, la Ley N° 27.401 de responsabilidad penal, que establece el régimen de responsabilidad penal aplicable a las personas jurídicas privadas, ya sean de capital nacional o extranjero, y con o sin participación estatal en caso de hechos de corrupción o fraude. La Ley establece que las personas jurídicas podrán implementar Programas de Integridad orientado a prevenir, detectar y corregir irregularidades y actos ilícitos. Estos Programas deben guardar relación con los riesgos propios de la actividad que la empresa realiza, su dimensión y capacidad económica, y comprender al menos los tres

primeros elementos enumerados en la **Tabla 20**, mientras que se sugiere la implementación de la totalidad.

TABLA 20. Elementos de un programa de integridad aplicables para empresas del sector público y privado

Un código de ética o de conducta
Reglas y procedimientos específicos para prevenir ilícitos en el ámbito de concursos y procesos licitatorios, en la ejecución de contratos administrativos o en cualquier otra interacción con el sector público
La realización de capacitaciones periódicas sobre el Programa de Integridad a directores, administradores y empleados
El análisis periódico de riesgos y la consecuente adaptación del programa de integridad
El apoyo visible e inequívoco al programa de integridad por parte de la alta dirección y gerencia
Los canales internos de denuncia de irregularidades, abiertos a terceros y adecuadamente difundidos
Una política de protección de denunciantes contra represalias
Un sistema de investigación interna que respete los derechos de los investigados e imponga sanciones efectivas a las violaciones del código de ética o conducta
Procedimientos que comprueben la integridad y trayectoria de terceros o socios de negocios, incluyendo proveedores, distribuidores, prestadores de servicios, agentes e intermediarios, al momento de contratar sus servicios durante la relación comercial
La debida diligencia durante los procesos de transformación societaria y adquisiciones, para la verificación de irregularidades, de hechos ilícitos o de la existencia de vulnerabilidades en las personas jurídicas involucradas
El monitoreo y evaluación continua de la efectividad del programa de integridad
Un responsable interno a cargo del desarrollo, coordinación y supervisión del Programa de Integridad

Fuente: Ley N° 27.401 de Responsabilidad penal, art. 23

El último marco de referencia seleccionado a nivel local es la guía para el reporte y divulgación voluntaria de información ambiental, social, y de gobernanza (ASG), publicada recientemente por la Comisión Nacional de Valores (CNV), organismo encargado de la regulación, supervisión y desarrollo del mercado de capitales. Si bien el ámbito de jurisdicción de la CNV son las empresas que cotizan sus acciones en el mercado de valores, la guía aspira a ser un punto de partida para que las empresas comiencen a elaborar sus reportes ASG. Por otra parte, la recomendación de la OCDE es que las empresas estatales -al menos las de mayor envergadura- posean estándares de divulgación de información equivalentes o superiores a los de las empresas que cotizan sus acciones (OCDE, 2011). En la guía se realiza una selección de temas relevantes a reportar en estos aspectos en base a estándares internacionales, que se describen en la **Tabla 21**.

TABLA 21. Aspectos relevantes a publicar sobre la sustentabilidad empresarial

Aspectos Ambientales	Gases de efecto invernadero, calidad del aire, energía, agua y vertidos, residuos, impactos ecológicos e impactos materiales específicos del sector
Aspectos sociales	Capital humano: prácticas laborales, salud e higiene de los trabajadores, diversidad, inclusión e igualdad de oportunidades, educación y capacitación.
	Capital social: Derechos humanos, relaciones con la comunidad, accesibilidad y afrontabilidad, seguridad y calidad de los productos, salud de los clientes, prácticas de venta y etiquetado y seguridad de los datos.
Aspectos de gobernanza	Diversidad y composición del directorio, incentivos remunerativos tradiciones y ASG, cumplimiento y gestión de riesgos ASG, transparencia impositiva, participación de grupos de interés, ética y anticorrupción, privacidad en el uso de los datos, cadena de abastecimiento, auditoría, aseguramiento y evaluación externa de información y equidad de género.

Fuente: Guía para el reporte y divulgación voluntaria de información ambiental, social, y de gobernanza (ASG), CNV, 2023

## Divulgación de información de sustentabilidad

En esta sección se analiza la información de sustentabilidad divulgada por las EPE, agrupada en seis ejes:

- Contribución al desarrollo sostenible
- Derechos Humanos
- Estándares de sustentabilidad e iniciativas CER
- Gobernanza
- Impacto social
- Impacto ambiental

Tal como se expuso en la sección anterior que repasa los marcos de referencia utilizados, tanto el enfoque de contribución al desarrollo sostenible como el de derechos humanos resulta transversal a los ejes de gobernanza, impacto social e impacto ambiental del enfoque ASG. Sin embargo, tal como se ha mencionado también, es importante tener presente la diferencia entre realizar un aporte positivo (contribución al desarrollo sostenible) y realizar procesos de debida diligencia para detectar y mitigar impactos negativos (impacto en derechos humanos).

Otra gran diferenciación radica en que, mientras que los ODS pueden ser en mayor o menor medida clasificados en los tres criterios que postula el enfoque ASG, el enfoque de derechos humanos postula que estos son indivisibles, universales e interdependientes, lo que significa que un conjunto de derechos no puede disfrutarse plenamente sin los otros<sup>14</sup>.

Pese a esto, se mantienen en ejes diferenciados los tres criterios que abarca el enfoque ASG. Por un lado, para que los agrupamientos temáticos específicos faciliten la lectura de la información. Por el otro, para que esta pueda ser comparable con la información de sustentabilidad generalmente disponible del sector privado, dado que las EPE son llamadas a “liderar con el ejemplo”.

Habiendo hecho esta aclaración, en el eje de contribución al desarrollo sostenible y en el eje de derechos humanos se analizarán únicamente elementos de información que abonen a la comprensión de en qué medida estos enfoques están incorporados en las empresas. Los elementos se definen en tres niveles: estratégico (políticas corporativas de alto nivel), operacional (indicadores, mecanismos y prácticas de gestión) y comunicacional (divulgación de información). Los elementos se limitan a aquellos que puedan ser trazables hacia el enfoque en cuestión por el uso de terminologías similares.

La información de sustentabilidad se analiza en forma cuantitativa y descriptiva. El análisis se basa en la información cuantitativa de la proporción de EPE que publican los elementos de información contenidos en cada eje, por envergadura de empresa<sup>15</sup>. Este análisis es complementado en forma descriptiva con el tipo de información que se publica en los ejes de gobernanza, impacto social e impacto ambiental –abarcando en forma genérica a todo el universo de EPE– disponible en el anexo 2 del trabajo.

La fuente de relevamiento de la información de sustentabilidad son los reportes de sustentabilidad de las empresas, reportes de gestión y memorias y balances que acompañan los estados contables. También se han verificado otro tipo de documentos que puedan incluir los elementos de información seleccionados tales como códigos de gobierno corporativo o códigos de ética. De la misma forma que para el ITEPE, el relevamiento fue realizado durante los meses de septiembre y octubre de 2022.

Cabe aclarar que en el segmento de EPE grandes, la totalidad de las empresas (5 de 5) publican reportes actualizados. Este número disminuye en el segmento de EPE medianas (4 de 12), mientras que otra porción (3 de 12) publica reportes pero sin actualizar y el resto (5 de 12) no publican reportes. En el segmento de EPE pequeñas también sólo una porción (3 de 17) publica reportes actualizados, otra porción similar (3 de 17) publica reportes no actualizados y la mayoría (11 de 17) no publican reportes. A los fines

<sup>14</sup> Declaración y Programa de Acción de Viena, desarrollada durante la Conferencia Mundial de Derechos Humanos de la ONU en el año 1993.

<sup>15</sup> Utilizando los mismos segmentos de envergadura que el ITEPE, que se describen en el Anexo Metodológico del documento.

de este relevamiento, se toman como publicados los elementos de información aunque el reporte no se encuentre actualizado, y la cantidad de empresas de cada segmento que publican información se contrasta contra la cantidad total de empresas en cada segmento.

Este análisis no aspira a abordar en forma exhaustiva ni definitiva ninguno de los seis ejes abordados, ni analiza la calidad de la información publicada. El análisis aspira a ser una primera línea de base general sobre la publicación de información de sustentabilidad de las EPE de nivel nacional. Aporta datos del nivel de avance en la divulgación de información por envergadura de EPE y pone a disposición una descripción del tipo de información encontrada en todo el universo relevado. Esto puede constituir una guía para aquellas EPE que desean continuar fortaleciendo sus iniciativas de sustentabilidad y su divulgación. La descripción de la información encontrada se encuentra disponible en el Anexo 2.

#### Contribución al desarrollo sostenible

Cabe recordar que el desarrollo sostenible incluye temas transversales a otras secciones, por lo que el análisis se limita a elementos de información que abonen a la comprensión de en qué medida se encuentra incorporado como enfoque a nivel estratégico, operacional y comunicacional en las empresas. Los principales hallazgos son:

- Tanto las EPE grandes como medianas enuncian en gran medida la contribución al desarrollo sostenible y/o la sustentabilidad como política corporativa. Un poco menos de la mitad de las EPE pequeñas han incorporado esta política también.
- En las EPE grandes y medianas se verifica un alto nivel de vinculación de la actividad de la empresa con los ODS, que es nula en las empresas pequeñas. En todos los segmentos, inclusive en las grandes, hay, sin embargo, empresas que hacen referencia a su contribución al país, sin vincular estas contribuciones con los ODS.
- La proporción de empresas que, además de vincular su actividad con los ODS, publican las metas nacionales en las que enmarcan su actividad y los indicadores que utilizan para medir su contribución a la meta desciende progresivamente, incluso en el segmento de EPE grandes. Esto da cuenta de cierto déficit en los mecanismos de alineación de las prioridades de gestión con las metas de ODS nacionales.
- Ninguna de las empresas incluye información comparativa con otras empresas del mismo sector a nivel nacional o internacional, tal como solicitan los LBG.

En la **Tabla 22** se detalla la proporción de EPE por segmento que divulga información sobre su política de sustentabilidad y los ODS.

Elemento de información	EPE grandes	EPE medianas	EPE pequeñas
Política corporativa sobre desarrollo sostenible y/ o sustentabilidad	5/5	10/12	7/17
Vinculación de actividades con ODS	4 <sup>16</sup> /5	7 <sup>17</sup> /12	0 <sup>18</sup> /17
Incluye metas ODS	3 <sup>19</sup> /5	3 <sup>20</sup> /12	0 <sup>21</sup> /17
Incluye indicadores ODS	2/5	0/12	0/17
Comparación de desempeño con otras empresas	0/5	0/12	1/17

Fuente: elaboración propia.

<sup>16</sup> Una empresa no contabilizada aquí publica sin embargo su contribución al desarrollo del país.

<sup>17</sup> Dos empresas no contabilizadas aquí publican sin embargo su contribución al desarrollo del país.

<sup>18</sup> Cuatro empresas no contabilizadas aquí publican sin embargo su contribución al desarrollo del país.

<sup>19</sup> Una empresa no contabilizada aquí publica sin embargo objetivos de sustentabilidad.

<sup>20</sup> Una empresa no contabilizada aquí publica sin embargo objetivos de sustentabilidad.

<sup>21</sup> Dos empresas no contabilizadas aquí publican sin embargo objetivos de sustentabilidad.

Los ODS a los cuales vinculan su actividad las empresas se detallan en el **Gráfico 17**. Todos los ODS son relacionados por el conjunto de las EPE con actividades descritas en sus reportes, con predominancia de las alianzas para lograr objetivos, la industria, innovación e infraestructura, el trabajo decente y el crecimiento económico, ciudades y comunidades sostenibles y acción por el clima.

GRÁFICO 17. ODS que son impactados positivamente por cantidad de EPE (2022)



Por último, se exponen las prácticas destacadas.

**Prácticas destacadas:** Política corporativa de desarrollo sostenible y/o sustentabilidad.

**Fábrica Argentina de Aviones «Brigadier San Martín» (FAdeA).**

La empresa cuenta con un apartado de sustentabilidad de fácil identificación y acceso en su web que contiene su política en la materia incluyendo su visión y misión, basándose en tres pilares: el desarrollo económico ético y transparente, el cuidado y la preservación del medioambiente, y el compromiso social.

<https://www.fadeasa.com.ar/es/institucional/transparencia/politica-de-sustentabilidad/>

**Prácticas destacadas:** Vinculación con Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

**Agua y Saneamientos Argentinos (AySA).**

La empresa publica en su reporte de sustentabilidad la vinculación de su actividad con seis Objetivos de Desarrollo Sostenible, especificando las metas a las que contribuye y sus respectivos indicadores de medición con los últimos datos actualizados.

<https://www.aysa.com.ar/Que-Hacemos/sustentabilidad>

**Banco de la Nación Argentina (BNA).**

Pone a disposición un anexo específico sobre su contribución a los ODS que incluye metas, indicadores de seguimiento y datos de los últimos tres años, permitiendo analizar la evolución de su contribución a la Agenda 2030.

<https://www.bna.com.ar/Institucional/ResponsabilidadSocial>

**Derechos humanos**

Aquí es necesario destacar en primer lugar que no todas las empresas presentan niveles similares de riesgos de impacto negativo en los derechos humanos. Los impactos varían en función del sector económico, los productos o servicios, la geografía en la que se realizan las operaciones y factores de riesgo propios de la empresa (ONU, 2022). Sin embargo, esto no exime a las empresas de distinta envergadura de realizar los procesos de debida diligencia que se describirán a continuación.

A diferencia de la contribución a los ODS, la incorporación del enfoque de DDHH no se define primariamente por la identificación de las contribuciones positivas, sino por la identificación de los impactos negativos en los derechos humanos que puedan generar las operaciones de la empresa. Esta identificación surge en el marco de procesos de debida diligencia en derechos humanos, que abarcan los siguientes elementos (ONU, 2022): i) la evaluación del impacto real y potencial de las actividades sobre los DDHH; ii) la integración de las conclusiones, y la actuación al respecto; iii) el seguimiento de las respuestas y iv) la comunicación de la forma en que se hace frente a las consecuencias negativas. Además, para cumplir con la responsabilidad de respetar los derechos humanos, este proceso se debe complementar con: v) una declaración política en materia de derechos humanos y vi) mecanismos de reclamo a nivel operacional que permitan identificar y reparar los daños provocados.

Cabe recordar que, al igual que el desarrollo sostenible, los derechos humanos conceptualmente incluyen temas transversales a otras secciones, por lo que el análisis se limita también a elementos que abonen a la comprensión de en qué medida se encuentra incorporado como enfoque a nivel estratégico, operacional y comunicacional en las empresas.

En un reciente informe<sup>22</sup> la ONU señala diversos déficits en los procesos de debida diligencia de las EPE latinoamericanas atendiendo los Principios Rectores y los mandatos establecidos por los Estados como sus propietarios<sup>23</sup>. De esto puede deducirse que la implementación del enfoque de derechos humanos en las EPE puede considerarse entonces incipiente. Tomando en cuenta esto, y que Argentina no constituye la excepción, se incluyeron en este eje elementos de información *soft* que puedan dar cuenta de una integración progresiva del tema, en combinación con otros elementos de debida diligencia. Estos elementos son: la enunciación de un principio general de respeto sobre los DDHH, la vinculación del concepto de DDHH con algunas de las actividades, la existencia de una política de respeto por los derechos humanos pública y la realización de evaluaciones de impacto en DDHH.

Los principales hallazgos son:

- Actualmente ninguna de las EPE, ni siquiera aquellas grandes, divulga información que permita evidenciar que lleva adelante procesos completos de debida diligencia en derechos humanos. Sólo en dos empresas se observan esfuerzos incipientes en la elaboración de una política de respeto por los DDHH<sup>24</sup> y en la evaluación de impacto<sup>25</sup>.
- Se observan esfuerzos de integración de la temática de DDHH en algunas EPE grandes y una porción menor de las medianas, a través de la inclusión de un principio de respeto por los DDHH en sus códigos de gobierno corporativo, códigos de

<sup>22</sup> Naciones Unidas (2023), Liderando con el ejemplo en América Latina y el Caribe: Estado, empresas de propiedad estatal y derechos humanos. Nota informativa del grupo de trabajo de la ONU sobre empresas y derechos humanos. <https://empresasyderechoshumanos.org/wp-content/uploads/2023/04/EM-PRESAS-PUBLICAS-VF.pdf>

<sup>23</sup> Estos son, entre otros, la falta de un mandato explícito y específico de respeto a los DDHH a los directorios de las EPE, la falta de participación significativa de comunidades potencialmente afectadas en toma de decisiones vinculadas a conflictos socio-ambientales, la falta de obligación de establecer mecanismos de remediación con un enfoque integral y de divulgar impactos reales y potenciales, la falta de capacidades instaladas en la materia y déficits en la realización de los procesos de debida diligencia de los DDHH acorde a los Principios Rectores en general.

<sup>24</sup> En su guía de 2022 “Debida diligencia empresarial en materia de derechos humanos: experiencia y herramientas prácticas en América Latina” la ONU define cinco requisitos para las políticas de derechos humanos: i) que sea aprobada al más alto nivel directivo de la empresa; ii) que se base en un asesoramiento especializado interno y/o externo; iii) que establezca lo que la empresa espera, en relación con los derechos humanos, de su personal, sus socios y otras partes directamente vinculadas con sus operaciones, productos o servicios; iv) que se haga pública y se difunda interna y externamente a todo el personal, los socios y otras partes interesadas y v) que quede reflejada en las políticas y los procedimientos operacionales necesarios para inculcar el compromiso asumido a nivel de toda la empresa. Las políticas de las dos empresas relevadas en ningún caso reúnen los cinco requisitos que establece la ONU, pero sí al menos tres de ellos, y presentan un nivel de desarrollo cualitativo diferencial con respecto a sus pares y a una enunciación básica de principios, por lo que se definió destacarlas.

<sup>25</sup> De las recomendaciones que formula la ONU requisitos en su guía de 2022. “Debida diligencia empresarial en materia de derechos humanos: experiencia y herramientas prácticas en América Latina” se analizó la mención a la realización de evaluaciones de riesgo o análisis de impacto en DDHH en los informes de la empresa, ya sea integrada a la evaluación de riesgos general, como un proceso separado. No se encontraron datos sobre otras características del proceso como consulta con personas o comunidades potencialmente afectadas, consulta a otro tipo de fuentes, si éste es continuo y si abarca a su cadena de valor.

ética y/o reportes y en la vinculación a los derechos humanos en referencia principalmente a las políticas de derechos y beneficios de los/as trabajadores/as<sup>26</sup>.

En la **Tabla 23** se observa la proporción de EPE por segmento que divulga información sobre los elementos definidos para el enfoque de derechos humanos. La falta de información referente a los impactos específicos en DDHH impide en esta instancia extender el análisis al resto de los elementos del proceso de debida diligencia (integración de las conclusiones y actuación, seguimiento de las respuestas y comunicación).

Elemento	EPE grandes	EPE medianas	EPE pequeñas
Principio de respeto por los DDHH	4/5	5/12	0/17
Vincula algunas de las actividades con los DDHH	2/5	3/12	0/17
Política de respeto por los DDHH	1/5	1/12	0/17
Evaluaciones de impacto en DDHH	1/5	1/12	0/17

Fuente: elaboración propia.

#### Estándares de sustentabilidad e iniciativas de Conducta Empresarial Responsable y calidad

La información sobre la utilización de estándares de sustentabilidad y calidad, así como la adhesión de las EPE a iniciativas de Conducta Empresarial Responsable (CER), permite conocer su nivel de alineación con estándares reconocidos a nivel internacional y en este sentido, el nivel de madurez de prácticas relacionadas con la sustentabilidad y procesos clave de negocios.

Los principales hallazgos son:

- Es baja la proporción de EPE que generan reportes de sustentabilidad como piezas de difusión de sus actividades con este enfoque específico. Una gran cantidad publica el tradicional reporte de gestión o memoria y balance<sup>27</sup>. Esto se observa inclusive en el segmento de EPE grandes. Las EPE que generan reportes de sustentabilidad lo hacen, en todos los casos, tomando como referencia los estándares GRI<sup>28</sup> de divulgación de información de sustentabilidad.
- Poco menos de la mitad de las EPE grandes y medianas se encuentran adheridas a iniciativas globales de ser. La que aparece con mayor frecuencia es Pacto Global de las Naciones Unidas, la mayor iniciativa global en la materia, y luego iniciativas sectoriales específicas<sup>29</sup>.
- La totalidad de las EPE grandes posee algún tipo de certificación de calidad sobre sus operaciones, al igual que aproximadamente la mitad de las medianas, y una

<sup>26</sup> Se observa con las acciones sobre derechos y beneficios de los/as trabajadores/as e igualdad, que, a efectos del ordenamiento de la información con los criterios descritos al inicio de la sección de Información de sustentabilidad, se incluyen en el impacto social. Estas acciones se relacionan con los derechos humanos al trabajo, a la formación técnica y profesional, la educación, a trabajar y a condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias, la igualdad de derechos de las mujeres en la vida económica a la igualdad y no discriminación, eliminación de la discriminación contra las mujeres, protección especial para las madres y los niños y las niñas, a la salud y a la seguridad social. Esta relación surge del análisis de la información. No es explicitada por las empresas en sus reportes.

<sup>27</sup> Cuyos contenidos incluyen de todas formas actividades de las empresas que puede ser vinculadas al concepto de sustentabilidad.

<sup>28</sup> GRI (Global Reporting Initiative) es una organización internacional independiente que ha desarrollado uno de los marcos de reporte de sustentabilidad más utilizados en el mundo. El marco GRI proporciona pautas y principios para la elaboración de informes de sustentabilidad por partes de las organizaciones, lo que les permite medir, gestionar y comunicar su desempeño económico, social y ambiental. La última modificación de GRI vigente desde 2023 incorpora los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos.

<sup>29</sup> Como la adhesión a los Principios de Banca Responsable, Climate Action in Financial Institutions (CAFI), Asociación internacional de Ciudades y Puertos y la Unión Internacional de Ferrocarriles.

baja proporción de las pequeñas. Estas certificaciones son en general bajo normas ISO<sup>30</sup> o IRAM<sup>31</sup>.

En la **Tabla 24** se analiza la proporción de EPE que utiliza estándares para el desarrollo de sus actividades, el reporte y desarrollo de acciones vinculadas a CER y que opera bajo estándares de calidad.

Elemento de información	EPE grandes	EPE medianas	EPE pequeñas
Reporte de sustentabilidad	2/5	4/12	0/17
Utiliza algún estándar como referencia para reportar la información	2/5	4/12	0/17
Se encuentra adherida a una iniciativa global de CER	2/5	5/12	0/17
Posee certificaciones de calidad	5/5	5/12	5/17

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se exponen algunas de las prácticas destacadas observadas.

**Prácticas destacadas:** Reporte de sustentabilidad.

**Agua y Saneamientos Argentinos (AySA).**  
**Administración General de Puertos (AGP).**  
**Banco de la Nación Argentina (BNA).**  
**Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE).**  
**Nucleoeléctrica (NA-SA)**  
**Trenes Argentinos Infraestructura (ADIFSE).**

Estas seis empresas publican reportes de sustentabilidad utilizando el estándar GRI, donde brindan información del impacto ambiental, social y económico de sus actividades teniendo en cuenta las características sectoriales de cada una.

<https://www.aysa.com.ar/Que-Hacemos/sustentabilidad>

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevo-reporte-de-sostenibilidad-2020>

<https://www.bna.com.ar/Institucional/ResponsabilidadSocial>

<https://www.bice.com.ar/reporte-de-sostenibilidad/>

<https://www.na-sa.com.ar/es/pactoglobal>

<https://www.argentina.gob.ar/trenes-argentinos-infraestructura/institucional/reporte-de-sostenibilidad>

### Gobernanza

En relación a la información de gobernanza, se seleccionaron para el análisis elementos de información vinculados con el perfil corporativo de la empresa, la identificación y relación con los principales grupos de interés<sup>32</sup>, la diversidad en el directorio y la alta gerencia, y la existencia de un entorno de integridad y cumplimiento desarrollado.

Estos son los principales hallazgos:

- El nivel de identificación de grupos de interés y alianzas es alto en las EPE grandes, medio en las empresas medianas, y nulo en las pequeñas. El grupo de interés sobre el que se encuentra mayor nivel de información respecto a cómo la empresa se relaciona son sus proveedores, seguido por los usuarios, y en último lugar, con muy bajos niveles de información, los accionistas.
- Es muy bajo el nivel de publicación de información respecto a la diversidad en el directorio y la alta gerencia: aquí se revierten las tendencias y algunas pocas EPE

<sup>30</sup> Las normas ISO son un conjunto de estándares de control de calidad y gestión con reconocimiento internacional establecidas por la Organización Internacional de Normalización con el objetivo de orientar a las empresas a establecer unos niveles de homogeneidad en relación con la gestión, prestación de servicios y desarrollo de productos en la industria.

<sup>31</sup> Las normas IRAM son estándares de calidad establecidos por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación, que es miembro representante de ISO en el país.

<sup>32</sup> No se incluyó aquí la relación con los/as trabajadores/as y la comunidad, ya que si bien constituyen un importante grupo de interés, se analizan con más detenimiento en la sección de impacto social.

medianas y pequeñas realizan menciones al respecto, en contraposición con las EPE grandes que no publican información específica.

- Existe un alto nivel de divulgación sobre acciones vinculadas a la transparencia y a la integridad en todos los segmentos de EPE.
- En cuanto a los elementos de un entorno de integridad y cumplimiento desarrollado, existen brechas en todos los niveles (más notorias en el segmento de EPE pequeñas) respecto de la publicación de una política explícita contra la corrupción y la existencia de procesos de evaluación y gestión de riesgos de integridad. Es alto el nivel de publicación general sobre la existencia de canales de denuncia. Sin embargo, inclusive en las EPE grandes, existen brechas en la publicación de una política o mecanismos de protección a denunciantes e información sobre el sistema interno de investigación de denuncias. Ambos son aspectos fundamentales sobre el funcionamiento de dichos canales.

A continuación, se exponen los resultados segmentados por envergadura de empresa en cada elemento de información (**Tabla 25**) y las prácticas destacadas observadas.

Elemento de información	EPE grandes	EPE medianas	EPE pequeñas
Perfil corporativo	5/5	10/12	7/17
Grupos de interés y alianzas	4/5	6/12	0/17
Relaciones con accionistas	1/5	3/12	0/17
Relaciones con proveedores	5/5	10/12	8/17
Relaciones con usuarios	5/5	6/12	4/17
Diversidad en el directorio y/o alta gerencia	0/5	4/12	2/17
Acciones en pos de la transparencia	5/5	12/12	15/17
Acciones en pos de la integridad	5/5	12/12	12/17
Política contra la corrupción	3/5	7/12	2/17
Evaluación de riesgos de integridad	3/5	7/12	4/17
Canal de denuncia	5/5	9/12	6/17
Política de protección de denunciantes	3/5	7/12	4/17
Sistema de investigación interno de denuncias	3/5	5/12	3/17

Fuente: elaboración propia.

**Prácticas destacadas:** Grupos de interés y alianzas

**Agua y Saneamientos Argentinos (AySA).**

La empresa pone a disposición en su reporte de sustentabilidad apartados claros donde identifica cada uno de los grupos de interés con sus respectivos canales de comunicación e instancias de interacción, y las alianzas vigentes con información sobre los objetivos de las mismas.

<https://www.aysa.com.ar/Que-Hacemos/sustentabilidad>

**Prácticas destacadas:** Diversidad en el directorio y/o alta gerencia.

**Radio de la Universidad Nacional del Litoral.**

La empresa publica de manera clara la composición por género de su directorio, de las gerencias, y demás puestos no jerárquicos, agregando la distribución en la totalidad de su personal.

<https://www.unl.edu.ar/gobiernoabierto/2022/09/14/personal-2/>

**Práctica destacada:** Canal de denuncias

Corredores Viales Sociedad Anónima (CVSA)

La empresa brinda un canal de denuncia anónimo en su sitio web a través del canal ético, junto a la publicación del procedimiento de gestión y respuesta a las denuncias recibidas que incluye, entre otras cosas, la protección de confidencialidad del denunciante y el proceso de investigación interno.  
<https://cvsa.com.ar/es/denuncias>

### Impacto social

Para analizar la información sobre impacto social, se seleccionaron elementos vinculados con el impacto en la comunidad y la relación con los/as trabajadores/as que abarca desde acciones en pos de la diversidad y la igualdad de género, hasta información sobre prácticas de salud y capacitación de sus trabajadores/as, entre otros aspectos. Estos son los principales hallazgos:

- Se encuentra amplia información sobre las actividades con impacto social en la comunidad y desarrollo de infraestructura que llevan adelante las EPE, con excepción del segmento de empresas pequeñas. En algunos casos, las EPE son instrumentos de aplicación de programas sociales a nivel nacional en diversas materias, tales como la tarifa social para agua y transporte, inclusión financiera, entre otros.
- Sobre su desempeño como empleador y las relaciones con sus trabajadores/as, destaca la alta disponibilidad de información en las EPE grandes y medianas, y un desempeño relativamente bueno de las EPE pequeñas en comparación con otros elementos de información para este mismo segmento. Esto se replica especialmente en las prácticas de diversidad e inclusión y, en menor medida, en prácticas de salud y educación de trabajadores/as.
- La mayoría de las grandes EPE, la mitad de las medianas y una reducida porción de las pequeñas divulga una política en materia de diversidad y la existencia de un área o unidad específica para llevar adelante acciones de género.
- En relación a las medidas de prevención y erradicación de la violencia de género y otras acciones, destaca el desempeño de las EPE grandes y medianas, e incluso en el caso de las pequeñas, es relativamente bueno en comparación con otros elementos de información para este mismo segmento. En cambio, se observan déficits de información relativa a la facilitación de tareas de cuidados, particularmente en las EPE pequeñas y con un desempeño intermedio en las empresas medianas.

A continuación, se exponen los resultados segmentados por envergadura de empresa en cada elemento de información (**Tabla 26**) y las prácticas destacadas observadas.

TABLA 26. Divulgación de información de las EPE vinculada a impacto social (2022)

Elemento de información	EPE grandes	EPE medianas	EPE pequeñas
Actividades con impacto social en la comunidad y desarrollo de infraestructura <sup>33</sup>	5/5	9/12	6/17
Desempeño como empleador y relaciones con los/as trabajadores/as	5/5	11/12	8/17
Prácticas de salud y seguridad de los trabajadores	5/5	8/12	6/17
Prácticas de educación y capacitación	5/5	9/12	5/17
Prácticas de diversidad, inclusión e igualdad de oportunidades	5/5	10/12	7/17
Política en materia de diversidad e inclusión	4/5	6/12	2/17
Área de género	4/5	6/12	4/17
Facilitación de tareas de cuidado	3/5	7/12	2/17
Medidas de prevención y erradicación de la violencia de género	5/5	8/12	7/17

Fuente: elaboración propia.

<sup>33</sup> Las acciones en materia de género y diversidad se evalúan en forma específica.

**Prácticas destacadas:** Desempeño como empleador y relaciones con los/as trabajadores/as.

**Trenes Argentinos Infraestructura (ADIFSE).**

La empresa publica en sus reportes de sustentabilidad información sobre la seguridad del trabajador/a, los programas de Desarrollo Directivo, Desarrollo de Líderes y Competencias profesionales, estadísticas del personal, tasas de rotación, e ingresos. Además brinda información sobre las acciones llevadas a cabo en materia de capacitación y desarrollo, el otorgamiento de becas, el proceso de evaluación de desempeño y la relación existente con los gremios.

<https://www.argentina.gob.ar/trenes-argentinos-infraestructura/institucional/reporte-de-sostenibilidad>

**Prácticas destacadas:** Facilitación de tareas de cuidado

**Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE).**

La empresa detalla en su reporte de sostenibilidad los beneficios para su personal de trabajo y las estadísticas de su utilización por el mismo. Estos beneficios incluyen asignación por guardería para madres y padres, kits escolares para quienes tienen hijos e hijas en edad escolar, espacios de lactario, licencias por maternidad y paternidad, entre otros.

<https://www.bice.com.ar/reporte-de-sostenibilidad/>

**Prácticas destacadas:** Prevención y erradicación de la violencia de género

**Fabricaciones Militares Sociedad del Estado (FM SE).**

La empresa pone a disposición de forma accesible el Protocolo de Prevención y Actuación contra la violencia laboral por motivos de género y violencia doméstica que incluye los objetivos del protocolo, la definición de las situaciones y conductas que aborda, las sanciones posibles, los canales de denuncia y el procedimiento correspondiente para abordarla.

<https://www.fm.gob.ar/genero.html>

### Impacto ambiental

En relación al impacto ambiental es necesario destacar que no todos los sectores económicos tienen el mismo nivel de impacto. Por eso, el análisis de algunos elementos (en particular los vinculados a la necesidad de recursos e inversiones –como la medición de gases de efecto invernadero (GEI) o acciones específicas de reducción de impacto–), debe interpretarse con este tamiz, particularmente en las EPE pequeñas.

Para la información de impacto ambiental se seleccionaron para el análisis elementos de información vinculados con la existencia de metas e indicadores ambientales, la realización de algún tipo de actividad de evaluación de impacto, la reducción del impacto ambiental en temas específicos sectoriales y también en los temas transversales que generan mayores emisiones como la energía, el transporte y la gestión de residuos, así como la realización de actividades adicionales como programas y capacitaciones. Estos son los principales hallazgos:

- Se observan déficits en la información sobre metas ambientales, inclusive en el segmento de EPE grandes, tendencia negativa que se profundiza progresivamente en el resto de los segmentos. El panorama mejora apenas un poco en relación a la publicación de algún tipo de indicador vinculado al impacto ambiental. Son menos aún las EPE que tienen como meta la reducción de emisiones de GEI y miden sus emisiones.
- Aproximadamente la mitad de las EPE grandes, la mitad de las medianas y una porción reducida de las pequeñas publican información sobre la realización de evaluaciones de impacto ambiental en proyectos y otras acciones para reducción de impacto relacionadas con su actividad económica. Este es uno de los puntos neurálgicos en que las EPE que operen en sectores económicos con alto impacto ambiental deben dirigir recursos y esfuerzos.
- Con respecto a la reducción de impacto ambiental a través de temas transversales a distintos sectores, la temática más trabajada en todos los segmentos es la gestión de residuos, seguida por la energía y por último, el transporte. Una proporción más significativa aún de EPE grandes y medianas, e incluso pequeñas (comparando el desempeño relativo con otros elementos de información), publican información sobre actividades adicionales como sensibilización, compras sustentables y trabajo

con proveedores. Esto tiene sentido si se toma en cuenta que las acciones de reducción de impacto más significativas en energía y transporte suelen requerir mayores inversiones.

En la **Tabla 27** se analiza la proporción de EPE por segmento que divulga proactivamente información vinculada al impacto ambiental. Posteriormente, identificamos las prácticas destacadas en la materia.

Elemento de información	EPE grandes	EPE medianas	EPE pequeñas
Meta de reducción de emisiones de GEI	2/5	2/12	1/17
Otras metas ambientales	2/5	2/12	2/17
Medición de emisiones de GEI	1/5	5/12	0/17
Otros indicadores ambientales	3/5	7/12	1/17
Estudios de impacto ambiental en proyectos	3/5	7/12	4/17
Reducción de impacto ambiental en temas sectoriales	3/5	7/12	2/17
Reducción de impacto ambiental en energía	3/5	8/12	2/17
Reducción de impacto ambiental en transporte	2/5	4/12	1/17
Reducción de impacto ambiental en gestión de residuos	4/5	7/12	6/17
Otras actividades para la reducción del impacto ambiental	4/5	10/12	6/17

Fuente: elaboración propia.

**Prácticas destacadas:** Medición de emisiones de GEI

**Banco de la Nación Argentina (BNA).**

En su reporte de sustentabilidad, el banco informa sobre la gestión de las emisiones directas e indirectas especificando la clasificación de las mismas en categorías, identificando las fuentes de emisiones, la distribución de las mismas por tipo de consumo, la actividad vinculada y las fuentes de información utilizadas.

<https://www.bna.com.ar/Institucional/ResponsabilidadSocial>

**Prácticas destacadas:** Estudios de impacto ambiental en proyectos

**Energía Argentina (ENARSA).**

La empresa pone a disposición el Estudio de impacto ambiental que realiza en los proyectos de Aprovechamientos hidroeléctricos del río Santa Cruz del cual surgen las recomendaciones para mitigar el impacto de la actividad sobre el medio físico, biótico y socioeconómico. El estudio detalla las competencias de cada actor involucrado, las convenciones a las que se adhiere, normativa ambiental, la descripción del proyecto, y una línea de base ambiental que abarca todas las áreas de influencia con la posterior identificación y evaluación de impacto ambiental y medidas de mitigación.

<https://www.energia-argentina.com.ar/index.php/aprovechamientos-hidroelectricos/>

## Conclusiones

En esta segunda edición del ITEPE se observan mejoras en los niveles de divulgación proactiva de información relativa a la gobernanza de las empresas y la información económico y financiera tal como disponen la LAIP, los LBG y las mejores prácticas internacionales.

Tal como se ha señalado en la secciones de interpretación de los resultados por dimensión, la envergadura de la empresa tiene relación con su desempeño en transparencia activa.

Sin embargo, tras la publicación de la primera edición, 11 de las 34 EPE –de diferente tamaño –han trabajado activamente con CIPPEC en la mejora de su desempeño. De esto se desprende que la voluntad política de las autoridades y el trabajo diligente de un rol enfocado en el tema con el respaldo de las mismas ya que son, en definitiva, quienes realizan la aprobación final de la información que publica la empresa, pueden marcar la diferencia en el desempeño en transparencia. Tal como se ha señalado en la edición anterior, la disponibilidad del sitio [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar), que ofrece secciones específicas pre configuradas para la publicación de los elementos de información incluidos en el apartado de Transparencia Activa de la LAIP –así como la posibilidad de publicar otro tipo de elementos– facilita el cumplimiento de las disposiciones establecidas en el marco normativo en forma pareja para todo tipo de empresas.

Tal como se ha mencionado también en la edición anterior, no se desconocen las dificultades que entraña la aplicación efectiva de este marco normativo con base en las diferentes formas jurídicas y de información sensible de las empresas, que configuraron el espíritu inicial del ITEPE de ser un instrumento para guiar y facilitar la implementación de mejoras en la divulgación proactiva de información de las EPE, a través del diseño de parámetros para medir la calidad y actualización de la información y la recopilación de prácticas destacadas.

Actualmente las EPE son objeto de escrutinio por parte de diversos sectores y de la opinión pública con base casi exclusivamente en su desempeño económico y financiero. En este contexto, es fundamental que divulguen información para mejorar la confianza ciudadana a través de una adecuada rendición de cuentas y visibilicen también otros aspectos de su desempeño. Para esto es necesario no sólo que estas empresas cumplan con las disposiciones normativas de transparencia que les resultan aplicables, si no que divulguen además información vinculada a otros aspectos relevantes de su sustentabilidad. Actualmente, las EPE son llamadas a liderar con el ejemplo por los organismos multilaterales en agendas como ambiente y derechos humanos, y tienen una injerencia importante en sus cadenas de valor.

Si bien en general se encuentra disponible abundante información respecto del impacto social de las empresas vinculada a su rol en la implementación de políticas públicas sociales, acceso a la infraestructura y su relación con los/as trabajadores, existen áreas en las que se evidencian brechas y espacios de mejora.

Una de ellas es su contribución al desarrollo sostenible y la incorporación –en los casos que aplique– de las metas de la Agenda 2030 e indicadores que interpelen las prioridades de gestión y permitan también medir y dar cuenta de esta contribución.

Otra área es la incorporación del enfoque de derechos humanos mediante la realización de procesos de debida diligencia en la materia. Este tema recién comienza a aparecer en el radar de la dirección de las EPE, a pesar de que el Plan Nacional de Derechos Humanos establece el compromiso con la implementación de los Principios Rectores desde hace varios años. Siendo el Estado el principal garante de los DDHH, naturalmente es llamado para “liderar con el ejemplo” en sus empresas.

Por último, se menciona la agenda ambiental, en que tienen aún un largo camino por recorrer en línea con la relevancia del tema, los compromisos internacionales en la materia, su nivel de impacto como sector y su nivel actual de avance. Cabe resaltar nuevamente el impacto diferenciado que tienen los distintos sectores económicos en esta materia.

Ante la complejidad de estas agendas, una guía y supervisión centralizada de las EPE (actualmente bajo la órbita de diferentes Ministerios) para generar políticas, definir prioridades y establecer estándares, así como acompañar y monitorear su cumplimiento, podría acelerar el proceso de alineación de las EPE con las crecientes demandas hacia la sustentabilidad de la actividad empresarial y la divulgación de esta información.

## Bibliografía

- Andía, M.G., Nuñez, P y Valsangiacomo, A. (2017). *Transparencia en las empresas públicas: de lo deseable a lo posible*. Documento de Políticas Públicas N° 191, Buenos Aires: CIPPEC.
- Bovens, M. (2005) The Concept of Public Accountability. In: Ferlie, E., Lynn Jr., L.E. and Pollitt, C., Eds., *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford University Press, Oxford, 182.
- Christiansen, H. (2013). Balancing commercial and Non-Commercial Priorities of State-Owned Enterprises. OECD Corporate Governance Working Papers N°6. OECD Publishing.
- México Evalúa. (2019). Corporate Transparency Index for State Productive Enterprises. Ciudad de México.
- Naciones Unidas. (1987). Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo
- Naciones Unidas. (2011). Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos.
- Naciones Unidas. (2015). Resolución "Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible" <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UN-DOC/GEN/N15/291/93/PDF/N1529193.pdf?OpenElement>
- Naciones Unidas. (2021). Informe del Grupo de Trabajo sobre la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas. Décimo aniversario de los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos: balance del primer decenio <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/G21/093/85/PDF/G2109385.pdf?OpenElement>
- Naciones Unidas. (2022). Debida diligencia empresarial en materia de derechos humanos: Experiencias y herramientas prácticas en América Latina <https://empresasyderechoshumanos.org/wp-content/uploads/2022/11/DEBIDA-DILIGENCIA-EMPRESARIAL-EN-MATERIA-DE-DERECHOS-HUMANOS-161122.pdf>
- Naciones Unidas. (2023). Liderando con el ejemplo en América Latina y el Caribe: Estado, empresas de propiedad estatal y derechos humanos. Nota informativa del grupo de trabajo de la ONU sobre empresas y derechos humanos.
- Nuñez, P. (2022). *Índice de Transparencia de Empresas de Propiedad Estatal 2021*. Documento de Trabajo N°209. Buenos Aires: CIPPEC
- OECD. (2010). *Accountability and Transparency: A Guide for State Ownership*. Paris: OECD Publishing.
- OCDE (2013), *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202436-es>
- OCDE. (2015), *Informe de la OCDE sobre Cohecho Internacional. Análisis del Delito de Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros*. OECD Publishing.
- OCDE. (2016). *Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas*, Edición 2015, Éditions OCDE, Paris.
- OECD. CAF y Banco Mundial (2014). *Transparency and Accountability Frameworks for Latin American State-Owned Enterprises*. Documento preparado para el encuentro de la Latin American Network on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 11-12 de Marzo de 2014, Sindicatura General de la Nación, Buenos Aires.

OECD, CAF y Banco Mundial (2016). Transparency and Disclosure Measures for State-Owned Enterprises: Stocktaking of National Practices. Documento preparado para el encuentro de la Global Knowledge Sharing Network on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 7-8 de Junio de 2016, Ciudad de México.

OECD. (2022). Climate change and low-carbon transition policies in state-owned enterprises, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/e3f7346c-en>.

OECD. (2023). OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/81f92357-en>.

Organización Internacional del Trabajo (2022). Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social.

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

Valsangiacomo, A., Brosio M., Montañó F. y Nuñez. P. (2016). Mapeo de Empresas Públicas en Argentina: 2003-2015 Principales características e impacto económico. Buenos Aires: CIPPEC.

## Anexo metodológico

El Índice de Transparencia en las Empresas de Propiedad Estatal (ITEPE) posee una escala de 0 a 100, en la que el valor 100 indica el máximo nivel de transparencia que puede tener una EPE en relación a los aspectos evaluados. En este anexo se describen brevemente las tres etapas para la construcción del ITEPE: i) la estructura conceptual y operacionalización; ii) la medición y iii) el cálculo del índice. También se expone la metodología utilizada para el desarrollo de los segmentos por envergadura de empresa.

### Estructura conceptual y operacionalización

El índice contiene seis dimensiones temáticas relevantes en relación a la gobernanza de las EPE, en convergencia con los requerimientos de información del marco normativo argentino. Para el desarrollo de los indicadores se buscó operacionalizar los elementos principales de las dimensiones, en la mayor parte de los casos incorporando requerimientos específicos de la normativa para la elaboración de las escalas y, en otros, interpretando su espíritu. Cada una de ellas contiene de tres a cinco indicadores individuales que miden diferentes aspectos de la estructura, funcionamiento y desempeño de las EPE, cuya suma resulta en un total de veinticinco indicadores. La cantidad de indicadores identificados para medir cada una de las dimensiones responde exclusivamente a la complejidad del tema en cuestión. Se realizó un análisis multivariado para corroborar que la estructura anidada de los indicadores en torno a las dimensiones sea también consistente desde el punto estadístico.

Los indicadores fueron diseñados utilizando escalas de medición ordinales normalizadas en las que los valores extremos tienen significancia teórica: el “0” indica la no publicación de la información requerida por la normativa y el “1” indica que la información publicada tiene el mayor nivel de desagregación posible y, en los casos que corresponde, se encuentra además actualizada. Del total de indicadores diseñados, 13 poseen una escala que mide la desagregación de la información junto con la actualización y 12 poseen una escala que mide sólo la desagregación de la información.

El objetivo de evitar utilizar escalas dicotómicas donde sólo se puede medir si una empresa hace pública o no determinada información fue capturar una mayor variación en cada uno de los indicadores y poder identificar situaciones intermedias en la calidad y actualización de la información publicada. Por otro lado, se evitó utilizar escalas de más de cinco categorías para mejorar las condiciones de cumplimiento del principio de confiabilidad de la medición.

A continuación se presenta la **Tabla 28** de indicadores con sus escalas y puntajes:

TABLA 28. Indicadores, normativa vinculada, categorías y valores por dimensión (2021)

Dimensión	Indicador	Normativa	Categorías	Valores posibles	
1. Gobierno	1.1 Propiedad y normas de la empresa	LBG DA 85/18 Lineamiento 1 "Transparencia", punto 2 Ley 27.275 Artículo 32, inciso c	No se publica la composición accionaria ni el estatuto	0	
			Se publica la composición accionaria o el estatuto	0,5	
			Se publica la composición accionaria y el estatuto	1	
	1.2 Composición del directorio		No se publica información sobre quiénes integran el directorio	0	
			Se publica información sobre quiénes integran el directorio	0,5	
			Se publica información sobre la nómina del directorio y los antecedentes educativos y profesionales de quienes lo integran	1	
	1.3 Actas de directorio	Ley 27.275 Artículo 32, inciso h	No se publican las actas de las reuniones del directorio	0	
			Se publican las actas, pero no tienen información de las decisiones sobre los temas tratados, ni están actualizadas	0,25	
			Se publican las actas con información de las decisiones sobre los temas tratados, pero no están actualizadas	0,5	
			Se publican las actas actualizadas, pero sin información de la decisión sobre los temas tratados	0,75	
			Se publican las actas con información de la decisión sobre los temas tratados y actualizadas	1	
			1.4 Política de gobierno corporativo	LBG DA 85/18 Lineamiento 1 "Transparencia", punto 2	No se publica ningún tipo de información sobre gobierno corporativo
	Se publica información básica sobre las funciones y/o responsabilidades del directorio	0,25			
	Se publica información sobre políticas de sustentabilidad y prácticas de control, sin publicar información básica sobre las funciones y/o responsabilidades del directorio	0,5			
	Se publica información básica sobre las funciones y/o responsabilidades del directorio e información sobre políticas de sustentabilidad y control	0,75			
	Se publica la política de gobierno corporativo	1			
2. Acceso a la información e integridad	2.1 Acceso a la información	Ley 27.275 Artículo 32, incisos l, m, y o	No se indica el procedimiento para el acceso a la información y/o la persona responsable con datos de contacto	0	
			Se indica el procedimiento para el acceso a la información y/o la persona responsable con datos de contacto	0,5	
			Se indica el procedimiento para el acceso a la información y/o la persona responsable con datos de contacto y orientación sobre plazos y vías de reclamo	1	
	2.2 Política de integridad	LBG DA 85/18 Lineamiento 1 "Transparencia", punto 2	No se publica el código de ética/ conducta ni la política de integridad	0	
			Se publica el código de ética/conducta o la política de integridad	0,5	
			Se publica el código de ética/ conducta y la política de integridad	1	
	2.3 Declaraciones juradas del directorio	Ley 27.275 Artículo 32, inciso s	No se publican declaraciones juradas patrimoniales de quienes integran el directorio	0	
			Se publican algunas declaraciones juradas patrimoniales de quienes integran el directorio, no actualizadas	0,25	
			Se publican algunas declaraciones juradas patrimoniales de quienes integran el directorio, actualizadas	0,50	
			Se publican declaraciones juradas patrimoniales de quienes integran el directorio, no actualizadas	0,75	
			Se publican declaraciones juradas patrimoniales de quienes integran el directorio y actualizadas	1	
	2.4 Política de género	LBG DA 85/18 Lineamiento 1 "Transparencia", punto 2	No se publican los principios ni la política de género	0	
			Se publican los principios en materia de género	0,5	
			Se publican los políticas o programas que se llevan adelante en materia de género	1	
	3. Organización y Estructura	3.1 Productos y servicios	Ley 27.275 Artículo 32, inc. k	No se publica información sobre los productos y servicios	0
				Se publica información sobre los productos y servicios	1

	3.2 Organigrama y funciones	Ley 27.275 Artículo 32, inciso b	No se publica el organigrama de la empresa	0
			Se publica el organigrama con las áreas/ direcciones/ gerencias	0,5
			Se publica el organigrama con las áreas/ direcciones/ gerencias y sus funciones	1
	3.3 Composición de las gerencias	LBG DA 85/18 Lineamiento 1 "Transparencia", punto 2	No se publica la nómina de gerentes/as	0
			Se publica la nómina de gerentes/as	0,5
			Se publica la nómina de gerentes/as y sus antecedentes educativos y profesionales	1
	3.4 Nómina de personal	Ley 27.275 Artículo 32, inciso c	No se publica la nómina de personal	0
			Se publica la nómina de personal, pero no está desagregada ni actualizada	0,25
			Se publica la nómina de personal desagregada, pero no actualizada	0,5
			Se publica la nómina de personal actualizada, pero no desagregada	0,75
			Se publica la nómina de personal desagregada y actualizada	1
	3.5 Escalas salariales	Ley 27.275 Artículo 32, inciso d	No se publica información sobre las escalas salariales	0
			Se publica información sobre escalas salariales pero no desagregada, ni actualizada	0,25
			Se publica información sobre escalas salariales desagregada, pero no actualizada	0,5
			Se publica información sobre escalas salariales actualizada, pero no desagregada	0,75
Se publica información sobre escalas salariales desagregada y actualizada			1	
4. Gestión estratégica y operativa	4.1 Estrategia y Objetivos	LBG DA 85/18 Lineamiento 1 "Transparencia", punto 1	No se publican ni una definición básica estratégica relacionada al objeto social de la empresa ni los objetivos	0
			Se publica una definición básica estratégica relacionada al objeto social de la empresa	0,5
			Se publican una definición básica estratégica relacionada al objeto social de la empresa y objetivos	1
	4.2 Informe de gestión	LBG DA 85/18 Lineamiento 1 "Transparencia", punto 1	No se publica el informe de gestión anual	0
			Se publican informes de gestión anual, no actualizados	0,5
			Se publica el informe de gestión anual actualizado	1
	4.3 Indicadores de desempeño operativo	LBG DA 85/18 Lineamiento 1 "Transparencia", punto 1	No se publica información sobre indicadores de desempeño operativo	0
			Se publica información sobre indicadores de desempeño operativo, pero sin referentes de comparación, ni actualizados	0,25
			Se publica información sobre indicadores de desempeño operativo con referentes de comparación, pero no actualizados	0,5
			Se publica información sobre indicadores de desempeño operativo actualizados, pero sin referentes de comparación	0,75
			Se publica información sobre indicadores de desempeño operativo actualizados y con referentes de comparación	1
	5. Gestión económica y financiera	5.1 Presupuesto	Ley 27.275 Artículo 32, inciso e	No se publica el presupuesto
Se publica el presupuesto pero que no está desagregado, ni actualizado				0,25
Se publica el presupuesto desagregado, pero no actualizado				0,5
Se publica el presupuesto actualizado, pero no desagregado				0,75
Se publica el presupuesto desagregado y actualizado				1
5.2 Ejecución presupuestaria		Ley 27.275 Artículo 32, inciso e	No se publica la ejecución presupuestaria	0
			Se publica la ejecución presupuestaria, pero no está desagregada, ni actualizada	0,25
			Se publica la ejecución presupuestaria desagregada, pero no actualizada	0,5
			Se publica la ejecución presupuestaria actualizada, pero no desagregada	0,75

			Se publica la ejecución presupuestaria desagregada y actualizada	1
	5.3 Transferencias recibidas	Ley 27.275 Artículo 32, inciso f LBG DA 85/18 Lineamiento 3 "Sustentabilidad", punto 4	No se publica información sobre las transferencias recibidas	0
			Se publica información sobre las transferencias recibidas pero no está desagregada, ni actualizada	0,25
			Se publica información sobre las transferencias recibidas desagregada, pero no actualizada	0,5
			Se publica información sobre las transferencias recibidas actualizada, pero no desagregada	0,75
			Se publica información sobre las transferencias recibidas desagregada y actualizada	1
	5.4 Estados contables	Ley 27.275 Artículo 32, inciso i LBG DA 85/18 Lineamiento 7 "Auditoría y control" punto 3	No se publican los estados contables	0
			Se publican los estados contables, pero sin el dictamen del auditor externo y no actualizados	0,25
			Se publican los estados contables con el dictamen del auditor externo, pero no actualizados	0,5
			Se publican los estados contables actualizados, pero sin el dictamen del auditor externo	0,75
			Se publican los estados contables actualizados y con el dictamen del auditor externo	1
	5.5. Indicadores de desempeño financiero	LBG DA 85/18 Lineamiento 1 "Transparencia" introducción	No se publican indicadores de desempeño financiero (liquidez, solvencia, inmovilización del capital, rentabilidad)	0
			Se publica información sobre indicadores de desempeño financiero, pero sin referentes de comparación ni están actualizados	0,25
			Se publica información sobre indicadores de desempeño financiero con referentes de comparación, pero no están actualizados	0,5
			Se publica información sobre indicadores de desempeño financiero actualizados, pero sin referentes de comparación	0,75
			Se publica información sobre indicadores de desempeño financiero actualizados y con referentes de comparación	1
6. Compras y contrataciones	6.1 Políticas y procedimientos de compras y contrataciones	LBG DA 85/18 Lineamiento 1 "Transparencia", punto 2	No se publica el reglamento de compras ni la política de compras y contrataciones	0
			Se publica el reglamento de compras y contrataciones	0,5
			Se publica el reglamento de compras y la política de compras y contrataciones	1
	6.2 Listado de compras y contrataciones realizadas	Ley 27.275 Artículo 32, inciso g	No se publica el listado de compras y contrataciones realizadas	0
			Se publica un listado de compras y contrataciones realizadas, pero sin información completa y sin actualizar	0,25
			Se publica el listado de compras y contrataciones realizadas, con información completa, pero sin actualizar	0,5
			Se publica el listado de compras y contrataciones realizadas actualizadas, pero sin información completa	0,75
			Se publica el listado de compras y contrataciones realizadas, con información completa y actualizadas	1
	6.3 Participantes y adjudicatarios del proceso de compras y contrataciones	Ley 27.275 Artículo 32, inciso g LBG DA 85/18 Lineamiento 1 "Transparencia", punto 4	No se publica información (razón social) sobre adjudicatarios ni participantes del proceso de las compras y contrataciones en concursos y licitaciones	0
			Se publica información (razón social) sobre participantes o sobre adjudicatarios participantes del proceso de las compras y contrataciones en concursos y licitaciones	0,5
			Se publica información (razón social) sobre participantes y sobre adjudicatarios del proceso de compras y contrataciones en concursos y licitaciones	1
	6.4 Necesidades de compras y contrataciones	LBG DA 85/18 Lineamiento 6 "Políticas de compra y abastecimiento", punto 1	No se publica información sobre procesos de compra abiertos ni plan anual de contrataciones vigente	0
			Se publica el plan anual de contrataciones vigente, pero no información sobre procesos de compra abiertos	0,33
			Se publica información sobre procesos de compra abiertos, pero no el plan anual de contrataciones vigente	0,66
			Se publica información sobre procesos de compra abiertos y el plan anual de contrataciones vigente	1

Fuente: elaboración propia.

## La medición: selección de la muestra y proceso de codificación

El universo de empresas públicas varía según los criterios considerados. El criterio tomado en este documento es que sean empresas cuyas acciones sean propiedad del Estado Nacional, que no se encuentren en liquidación y que tengan un sitio web oficial como indicador de que se encuentran en actividad. Tomando en consideración estos criterios se contabilizaron treinta y cuatro EPE. La medición de los indicadores se realizó a partir de la información publicada de forma online en el sitio web oficial de las EPE entre septiembre y octubre de 2022.

Dado el componente subjetivo de la medición, en el anexo 1 se establecen los criterios utilizados para codificar los casos en relación a las escalas. Asimismo, los resultados de la codificación inicial fueron discutidos de manera grupal en el equipo de investigación de manera de evacuar dudas, dirimir diferencias y homogeneizar criterios sobre las decisiones de codificación.

## El cálculo del índice: ponderación y agregación de valores

Debido a que cada dimensión cuenta con un número diferente de indicadores, y, por otra parte, es razonable proponer que no todas las dimensiones ni todos los indicadores hacia dentro de las mismas poseen la misma importancia relativa, se consideró en forma cuidadosa el método de agregación de los valores surgidos del relevamiento de información de los sitios web oficiales de las EPE.

Para la construcción del ITEPE se utilizó una metodología participativa para validar la estructura del índice y asignar pesos relativos a las dimensiones e indicadores que lo componen. Para ello se seleccionó un panel de treinta personas expertas en temas de gobernanza de EPE, transparencia e integridad, buscando representación tanto de diversos conocimientos específicos como de perspectivas a través de diferentes tipos de afiliaciones institucionales y género. Se elaboró a tal fin un cuestionario que fue respondido por veinte de estas personas expertas, con diferentes perfiles. Con respecto a su área de experiencia, en el 60% de los casos correspondía a gobierno corporativo, el 25% a integridad y el 15% a transparencia. Con respecto a su ámbito de experiencia, el 25% de los casos correspondía a personas que ejercen o ejercieron la función pública, el 25% a representantes de ONG, el 25% a representantes del sector privado, el 20% a representantes de organismos de cooperación internacional y el 5% a la academia. Con respecto a la composición de género, el 60% fueron varones y el 40% mujeres.

Se solicitó a las personas expertas consultadas que distribuyeran un total de 100 puntos entre los distintos indicadores dentro de cada dimensión y luego entre las dimensiones y asignaran la cantidad de puntos a los indicadores y dimensiones, según su criterio respecto de importancia relativa en la gobernanza de EPE, sin considerar el nivel de transparencia actualmente existente respecto a estos aspectos. La ponderación final de cada indicador y de cada dimensión, presentada en la **Tabla 29**, se basó en el promedio de la respuesta de las personas expertas<sup>34</sup>.

<sup>34</sup> La estructura original del ITEPE enviada a las personas expertas para su evaluación constaba de cinco dimensiones con 23 indicadores. Las modificaciones posteriores fueron resultado de las sugerencias enviadas durante este proceso. La estructura final del ITEPE incorporó así dos indicadores y redistribuyó los indicadores entre seis dimensiones, pero no se modificó sustancialmente, por lo cual la ponderación realizada por los expertos se consideró como válida de aplicación a la estructura final del ITEPE.

TABLA 29. Ponderación de los indicadores y las dimensiones (2021)

Dimensión	Nombre del indicador	Ponderación del indicador	Ponderación de la dimensión
1. Gobierno	1.1 Propiedad y normas de la empresa	20%	18%
	1.2 Composición del directorio	30%	
	1.3 Actas de directorio	25%	
	1.4 Política de gobierno corporativo	25%	
	Total indicadores	100%	
2. Acceso a la información e integridad	2.1 Acceso a la información	25%	16%
	2.2 Política de integridad	25%	
	2.3 Declaraciones juradas del directorio	25%	
	2.4 Política de género	25%	
	Total indicadores	100%	
3. Organización y Estructura	3.1 Productos y servicios	20%	16%
	3.2 Organigrama y funciones	20%	
	3.3 Composición de las gerencias	20%	
	3.4 Nómina de personal	20%	
	3.5 Escalas salariales	20%	
	Total indicadores	100%	
4. Gestión estratégica y operativa	4.1 Estrategia y Objetivos	35%	16%
	4.2 Informe de gestión	35%	
	4.3 Indicadores de desempeño operativo	30%	
	Total indicadores	100%	
5. Gestión económica y financiera	5.1 Presupuesto	20%	18%
	5.2 Ejecución presupuestaria	20%	
	5.3 Transferencias del Estado	20%	
	5.4 Estados contables	25%	
	5.5 Indicadores de desempeño financiero	15%	
	Total indicadores	100%	
6. Compras y contrataciones	6.1 Políticas y procedimientos de compras y contrataciones	20%	16%
	6.2 Listado de compras y contrataciones realizadas	30%	
	6.3 Participantes y adjudicatarios del proceso de compras y contrataciones	30%	
	6.4 Necesidades de compras y contrataciones	20%	
	Total indicadores	100%	
Total ITEPE			100%

Fuente: elaboración propia.

## Segmentación por envergadura de empresa

Para realizar la segmentación por envergadura de empresa, se desarrollaron análisis que abarcan como variables: i) los ingresos que administra la empresa –incluyendo aquellos que generan por sus operaciones y también las transferencias del Estado– y ii) la cantidad de empleados.

Para guiar el desarrollo de los segmentos se realizaron los análisis estadísticos que se detallan en la **Tabla 30**.

TABLA 30. Análisis de ingresos y dotaciones de personal de las EPE (2021)

Variable	Máximo	Mínimo	Promedio	Mediana	1er cuartil	3er cuartil
Ingresos (en millones de pesos)	\$686.178,5 M	\$9,7 M	\$ 52.678,2 M	\$ 9.379,5 M	\$ 3.418,7 M	\$ 33.825, 9 M
Dotación de personal	24.141	19	3.514	829	438	2.765

Fuente: elaboración propia. Los ingresos se determinaron a partir de la información de la Cuenta Ahorro-Inversión 2021 (información más actualizada disponible al momento de la redacción del documento) publicada por la Oficina Nacional de Presupuesto, complementada con la información de balances de las empresas en el caso de Aerolíneas Argentinas y Banco de la Nación Argentina. Los datos de las dotaciones se obtuvieron del informe mensual de INDEC de septiembre de 2022. En el caso de YMAD se tomó el dato de su sitio web oficial, y en el caso PTC, Radio del Litoral e YCRT el segmento se determinó por ingresos ya que no fue posible obtener el dato de cantidad de personal.

A partir de estas referencias estadísticas, contrastadas contra los resultados individuales de las empresas para asegurar la razonabilidad y proporcionalidad de los parámetros seleccionados, se desarrollaron los segmentos por envergadura de EPE que se describen en la **Tabla 31**. Cabe aclarar que cada EPE puede pertenecer solamente a un segmento.

TABLA 31. EPE por envergadura de empresa (2022)

Segmento	Parámetros	Cantidad de EPE	EPE	% Ingresos totales	% Transf. del Estado	% Dotación personal
Grande	Ingresos mayores a \$50.000 M y/o dotación mayor a 10.000 empleados	5	AySA. Aerolíneas. BNA. Correo. SOFSE.	38,52%	45,48%	72,34%
Mediana	Ingresos entre \$9.500 M y \$49.999 M y/o dotación entre 2.500 y 9.999 empleados	12	ADIFSE. AGP. AR-SAT. Belgrano Cargas. BICE. Casa de la Moneda. CVSA. EANA. ENARSA. NA-SA. RTASE. YCRT.	57,98%	52,46%	19,47%
Pequeña	Ingresos menores \$9.499 M y/o dotación menor a 2.499 empleados	17	Contenidos Públicos. COVIARA. Dioxitek. EDUCAR. FADEA. FM. INTEA. Intercargo. LT10UNL. PlayasF. PTC. TrenesCH. TANDANOR. TELAM. SRTUNC. VENG. YMAD.	3,50%	2,06%	8,20%

Fuente: elaboración propia.

## Anexo 1

Como primer criterio general, se debe poder acceder a la información desde el sitio web oficial de la EPE para que se considere publicada proactivamente, ya sea en forma directa o través de un hipervínculo<sup>35</sup>. Si la información se encuentra disponible en algún sitio web gubernamental, pero no es posible acceder a la misma desde el sitio web oficial de la EPE, esta se considerará no publicada por la empresa. Por otra parte, en el caso de que se pueda acceder a la información a través de un hipervínculo, si este presentara algún inconveniente que no permita su utilización en el momento en que se realiza el relevamiento, la información se considera no publicada por la empresa.

A continuación se explicitan los criterios de codificación de los indicadores elaborados, que fueron elaborados a partir de hallazgos de dispersión o diversidad en el detalle, o la forma en que pueda encontrarse publicada la información, identificadas durante el trabajo de campo (**Tabla 32**).

TABLA 32. Criterios de asignación de valor de acuerdo con las escalas definidas para cada indicador

Indicador	Criterios
1.1 Propiedad y normas de la empresa	Para que la información sobre la propiedad de la empresa se considere publicada, debe especificarse el/los organismo/s propietarios que poseen acciones de la misma. En el caso de tratarse de más de un organismo, no es necesario que se especifique el porcentaje de acciones que posee cada uno.
1.2 Composición del directorio	Para que los antecedentes educativos y profesionales de quienes integran el directorio de la empresa se consideren publicados, debe encontrarse una reseña breve de su trayectoria académica y profesional o un curriculum vitae.
1.3 Actas de directorio	Para que las actas de directorio se consideren completas, deben incluir el orden del día y una reseña breve sobre las decisiones tomadas en cada uno de los puntos mencionados. Para que se consideren actualizadas, la última acta debe poseer una antigüedad no mayor a seis meses respecto de la fecha del relevamiento de información.
1.4 Política de gobierno corporativo	Para que la política de gobierno corporativo se considere publicada de acuerdo a la máxima escala del indicador, debe encontrarse un documento que se identifique como política de gobierno corporativo, código de gobierno corporativo o código societario. Para que se consideren publicadas las políticas de sustentabilidad, debe encontrarse información respecto de la política de sustentabilidad o los principios adheridos por la empresa, que pueden incluir los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Para que se consideren publicadas las políticas de control, debe encontrarse información respecto de los principios y/o normativa de control aplicable, responsabilidades o acciones de la comisión fiscalizadora. En ambos casos, esta información se considera publicada si es posible encontrarla dentro de secciones del sitio web oficial, en informes de gestión o memorias.
2.1 Acceso a la información	El procedimiento para el acceso a la información puede ser un formulario online, un hipervínculo que derive a la solicitud de información, o la publicación del correo electrónico de la persona responsable a la cual dirigir dicha solicitud.
2.2 Política de integridad	La política de integridad se considera publicada si se encuentra un documento que establezca los objetivos y compromisos vinculados a la integridad de la empresa, que pueden también ser denominada como políticas antifraude, anticorrupción o prácticas prohibidas. Si se publican políticas específicas como la gestión de conflictos de interés, la prevención de lavado de activos y de ilícitos en procesos de compras, se considera pública la política de integridad aunque no exista un documento que las integre. Los códigos de ética –también denominados códigos de conducta– se publican en general como documentos individuales bajo esta denominación, pero también pueden encontrarse como contenido de política, programa o manual de integridad, o dentro del código de gobierno corporativo.
2.3 Declaraciones juradas del directorio	Para que las declaraciones juradas de quienes integran el directorio se consideren publicadas, debe poder accederse a las DDJJ desde el sitio web oficial de la empresa, sin necesidad de realizar una solicitud de acceso a la información. Para que se consideren actualizadas, deben tener una antigüedad no mayor a los doce meses respecto de la fecha del relevamiento.
2.4 Política de género	Para que la política de género se considere publicada, debe encontrarse la información descriptiva sobre las políticas, programas o acciones de género en un documento específico, o en informes de gestión, reportes de sustentabilidad o memorias. Los principios de igualdad de género pueden estar publicados en códigos de gobierno corporativo, códigos de ética, políticas de sustentabilidad, responsabilidad social y programas de integridad.

<sup>35</sup> En su artículo 32, la LAIP establece, sobre la información enumerada en el Título II de Transparencia activa, que los sujetos obligados “deberán facilitar la búsqueda y el acceso a la información pública a través de su página oficial de la red informática, de una manera clara, estructurada y entendible para los interesados...”.

3.1 Productos y servicios	No se establecen requisitos o contenidos mínimos.
3.2 Organigrama y funciones	No se establecen requisitos o contenidos mínimos.
3.3 Composición de las gerencias	Para que los antecedentes educativos y profesionales de quienes ocupan los cargos gerenciales de la empresa se consideren publicados, debe encontrarse una reseña breve de su trayectoria académica y profesional o un currículum vitae.
3.4 Nómina de personal	Para que la información de la nómina de personal se considere desagregada, debe identificarse el rol, cargo, rango o posición en el escalafón de las personas. Para que se considere actualizada, debe tener una antigüedad no mayor a los doce meses respecto de la fecha del relevamiento.
3.5 Escalas salariales	Para que se considere desagregada la información de las escalas salariales, debe incluirse la escala del rango gerencial, además del personal general. Para que se considere actualizada, debe tener una antigüedad no mayor a los doce meses respecto de la fecha del relevamiento.
4.1 Estrategias y objetivos	Para que la definición básica estratégica relacionada al objeto social de la empresa se considere publicada, debe encontrarse su "misión" o "visión", "perfil de la empresa" o una declaratoria de naturaleza similar. No es suficiente la mera mención al objeto social o los valores y/o principios de la empresa. Para que los objetivos se consideren publicados, deben encontrarse objetivos estratégicos o de gestión, que también pueden aparecer como ejes, pilares, desafíos o líneas de acción vinculados al cumplimiento de la estrategia. La definición básica estratégica y los objetivos pueden encontrarse en apartados institucionales del sitio web oficial, o en los informes de gestión, reportes de sostenibilidad o memorias. Los objetivos no se consideran publicados si se encuentran objetivos muy puntuales no sistematizados, o se hace alusión únicamente a los objetivos de gestión de un período específico.
4.2 Informe de gestión	Para que el informe de gestión se considere publicado, debe encontrarse un documento que dé cuenta en forma descriptiva de las acciones de la empresa durante un período específico, ya sea como informe de gestión, reporte de sustentabilidad o memorias y balances que acompañan los estados contables. No se considera como informe de gestión la enumeración de planes y proyectos o la publicación de novedades en el sitio web oficial. Para que se considere actualizado, debe tener una antigüedad no mayor a doce meses respecto de la fecha del relevamiento.
4.3 Indicadores de desempeño operativo	Para que los indicadores de desempeño operativo se consideren publicados, deben encontrarse indicadores referidos a la actividad específica de la empresa en función de su sector económico, ya sea en informes de gestión, reportes de sustentabilidad y memorias y balances que acompañan los estados contables, o como destacados en el sitio web oficial de la empresa. Para que se consideren publicadas referencias de comparación, debe encontrarse, mínimamente, el desempeño del mismo indicador en el período inmediato anterior, en el mismo documento o sección del sitio web oficial. Para que se consideren actualizados, deben tener una antigüedad no mayor a doce meses respecto de la fecha del relevamiento.
5.1 Presupuesto	Para que se considere que la información del presupuesto se encuentra desagregada, debe encontrarse la apertura de ingresos y gastos corrientes, y recursos y gastos de capital. Para que se considere actualizada, debe tener una antigüedad no mayor a doce meses respecto de la fecha del relevamiento.
5.2 Ejecución presupuestaria	Para que se considere que la información de ejecución presupuestaria se encuentra desagregada, debe cumplir con los mismos criterios que el indicador 5.1. Para que se considere actualizada, debe tener una antigüedad no mayor a cinco meses respecto de la fecha del relevamiento, admitiendo la omisión del último trimestre cerrado.
5.3 Transferencias del estado	Para que se considere que la información de transferencias del estado se encuentra desagregada, las transferencias corrientes y de capital deben encontrarse diferenciadas. Las transferencias pueden encontrarse dentro de los estados contables, memorias y balances, informe de gestión, ejecución presupuestaria o en apartados especiales. Dado que no todas las EPE reciben aportes del Tesoro Nacional, se verifica cuáles fueron las EPE que recibieron transferencias en la Cuenta Ahorro-Inversión publicada por la Contaduría General de la Nación el año cerrado anterior al período del relevamiento. Para que se considere actualizada, debe tener una antigüedad no mayor a doce meses respecto de la fecha del relevamiento.
5.4 Estados contables	Para que se considere que la información de los estados contables se encuentra publicada, deben encontrarse el balance, los resultados, la evolución del patrimonio neto y el flujo de caja. Para que se considere publicado el dictamen del auditor, debe encontrarse la identificación y sección de opinión o párrafos de énfasis del auditor. Para que se considere actualizada, debe tener una antigüedad no mayor a doce meses respecto de la fecha del relevamiento.
5.5 Indicadores de desempeño financiero	Para que se considere que la información de los estados contables se encuentra publicada, deben encontrarse los indicadores de liquidez, solvencia, inmovilización de capital y rentabilidad.

	<p>Para que se consideren publicadas referencias de comparación, debe encontrarse, mínimamente, el desempeño del mismo indicador en el período inmediato anterior, en el mismo documento.</p> <p>Para que se consideren actualizados, deben tener una antigüedad no mayor a doce meses respecto de la fecha del relevamiento.</p>
6.1 Políticas y procedimientos de compras y contrataciones	<p>Para que las políticas de compras y contrataciones se consideren publicadas, deben encontrarse los principios, pautas y criterios que guían la actuación de los involucrados dentro del proceso, tales como la transparencia, razonabilidad, promoción de la concurrencia, entre otros. Pueden encontrarse dentro de los procedimientos o manuales de compras y contrataciones, en la política o código de gobierno corporativo, o incluidos dentro de los documentos de apoyo que se despliegan al buscar información sobre una compra o contratación determinada.</p> <p>Para que los procedimientos de compras y contrataciones se consideren publicados, deben publicarse los reglamentos, normas o manuales de compras que indican cómo se estructura y se lleva adelante el proceso, tales como los tipos de compras y contrataciones y sus parámetros (licitaciones, concursos, compras directas, etc), la descripción de sus etapas e información de guía para la realización de las actividades y tareas operativas que correspondan, entre otros contenidos. No deben confundirse con las bases y condiciones generales, que brindan un marco para las obligaciones contractuales establecidas entre las partes.</p>
6.2 Listado de compras y contrataciones realizadas	<p>Para que las compras y contrataciones realizadas con información desagregada se consideren publicadas, deben encontrarse el monto y las especificaciones técnicas en el muestreo de procesos finalizados. La información puede encontrarse dentro del sitio web oficial de la empresa, y también se considera publicada si desde este sitio se redirecciona mediante un hipervínculo a un sistema electrónico de compras y contrataciones gubernamental (actualmente COMPR.AR y CONTRAT.AR), donde es posible acceder a la información.</p> <p>Para que la información se considere actualizada, debe tener una antigüedad no mayor a tres meses respecto de la fecha del relevamiento.</p>
6.3 Participantes y adjudicatarios de compras y contrataciones	<p>Esta información se evalúa en los concursos y licitaciones. La información sobre participantes suele encontrarse en las actas de apertura, y la información sobre adjudicatarios, dentro del acta de adjudicación.</p>
6.4 Necesidades de compras y contrataciones	<p>Para que el plan de compras y contrataciones se considere publicado, debe ser el correspondiente al año en que se realiza el relevamiento.</p> <p>La publicación de los principales proyectos y planes de inversión se considera un plan anual de contrataciones, siempre y cuando se encuentren en la misma sección que los procesos de compras y contrataciones abiertos.</p> <p>En el caso de los procesos de compras y contrataciones abiertos, si se encuentra dicha sección o dicho filtro dentro del sitio web oficial de la empresa o de los sistemas electrónicos de compras y de contrataciones gubernamentales (actualmente COMPR.AR y CONTRAT.AR), siempre que se haya redireccionado a los mismos dentro del sitio web de la empresa, se consideran publicados aunque no haya procesos abiertos en el momento del relevamiento, dada la imposibilidad de evaluar si se trata de una omisión o no existen procesos abiertos en ese momento.</p>
Fuente: elaboración propia.	

## Anexo 2

TABLA 33. Tipo de información publicada para los elementos de los ejes de gobernanza, impacto social e impacto ambiental

Elemento de información	Universo total de tipo de información publicada
<b>Gobernanza</b>	
Perfil corporativo	Misión, visión y valores de la empresa.
Grupos de interés y alianzas	Grupos de interés: Accionistas, proveedores, usuarios, personal, comunidad y organismos gubernamentales. Entre las alianzas se incluyen cámaras empresariales, asociaciones, ONGs, consejos, federaciones y cooperación internacional.
Relaciones con accionistas	Instancias de comunicación
Relaciones con proveedores	Registro de empresas proveedoras, las políticas y los regímenes de compras y contrataciones, los procedimientos en casos de conflictos de interés, los estándares de ética esperados, los canales de comunicación a través de los cuales interactúan, mejoras en los procesos y capacitaciones.
Relaciones con usuarios	Canales de atención, estadísticas sobre usuarios registrados, solicitudes, pedidos y reclamos, satisfacción de clientes, programas de beneficios y descuentos, mejoras en los productos y servicios, indicadores de uso y campañas de difusión y prevención.
Diversidad en el directorio y/o alta gerencia	Desagregación de la composición por género, sólo incluyendo una clasificación binaria (femenino-masculino), y en algunos casos la distribución del personal por rangos etarios.
Acciones en pos de la transparencia	Procedimientos y responsables de acceso a la información, estadísticas de solicitudes de acceso a la información, iniciativas de datos abiertos, requisitos y comisiones de productos y servicios, procedimientos en casos de conflictos de interés, políticas de obsequios y canales de denuncia.
Acciones en pos de la integridad	Programa de integridad, el código de ética de la empresa y el código de ética para los proveedores, políticas sobre conflictos de interés, régimen de obsequios y viajes, prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, política de prevención de ilícitos en concursos y licitaciones con proveedores o clientes del sector público, participación en iniciativas gubernamentales, comité de integridad y capacitaciones en la materia al personal.
Política contra la corrupción	Política explícita contra la corrupción, ya sea en sus reportes, código de gobierno corporativo o código de ética.
<b>Impacto social</b>	
Actividades con impacto social en la comunidad y desarrollo de infraestructura	Actividades como apoyo a fundaciones que trabajan temas sociales, vinculación de sus operaciones con traslados de alimento, sanidad y ayuda humanitaria, participación en programas laborales, trabajo con cooperativas, programas de tarifas sociales, costos diferenciales y bonificaciones para población vulnerable, abordaje de problemáticas sociales multicausales de los trabajadores/as, beneficios para trabajadores/as, apoyo a actividades vinculadas con la salud, el ambiente y la educación y planes de expansión de servicios de cobertura.
Desempeño como empleador y relaciones con los/as trabajadores/as	Estadísticas sobre dotación, distribución por género, edad, antigüedad, región y tipo de contratación, tasas de ingresos, egresos y rotación, egresos por causa según sexo y edad, programas de beneficios y premios, política de evaluación de desempeño, programas de jubilaciones y canales de diálogo.
Prácticas de salud y seguridad de los trabajadores	Políticas de seguridad, higiene y salud específicas para los trabajadores y trabajadoras de la empresa, medidas de seguridad e higiene, planes y campañas de vacunación y de concientización sobre diferentes problemáticas, protocolos y tests vinculados al COVID-19, servicio de medicina laboral en instalaciones de la empresa con equipamiento.
Prácticas de educación y capacitación	Programas de becas, de certificación de competencias laborales, cursos y capacitaciones para el desarrollo del personal.
Prácticas de diversidad, inclusión e igualdad de oportunidades	Capacitaciones y sensibilización en cuestiones de género, como también indicadores de cantidad de personas con discapacidad y cupo laboral Trans en las empresas, entre otros elementos.
Política en materia de diversidad e inclusión	Política específica sobre la temática, que incluye temas como inclusión, igualdad de oportunidades y trato, no discriminación por género, edad, discapacidad y nacionalidad y erradicación de formas de violencia o acoso, y cuentan con un área o unidad específica para llevar adelante acciones de género.
Medidas de prevención y erradicación de la violencia de género	Desarrollo de políticas, sus protocolos para la prevención e intervención en situaciones de acoso y violencia laboral, programas de concientización y difusión de políticas públicas vinculadas con el tema, creación de áreas y comités para la gestión y coordinación de denuncias de violencia, acompañamiento integral por parte de equipos multidisciplinarios en casos de violencia, brindando asesoramiento jurídico, acompañamiento psicológico y médico.
Facilitación de tareas de cuidado	Ampliación de licencias, reducción de jornada laboral, existencia de jardín maternal en las instalaciones, desarrollo de espacios y facilidades de lactancia y campañas para su promoción.
<b>Impacto ambiental</b>	

Meta de reducción de emisiones de GEI	Metas directas o indirectas haciendo alusión a la incorporación de medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales (ODS).
Otras metas ambientales	Usar racionalmente la energía, gestionar residuos, e incluir perspectiva ambiental en proveedores y contrataciones.
Otros indicadores ambientales	Consumo energético por proceso de negocio, proporción de energía renovable utilizada, kilos de material y residuos reciclados, cantidad de artefactos LED, cantidad de vehículos sustentables, cantidad de árboles plantados para compensar impacto de extracción de árboles necesaria para obras, cantidad de estudios ambientales, cantidad de auditorías de gestión ambiental.
Estudios de impacto ambiental en proyectos	Realización de evaluaciones de impacto ambiental vinculadas a la actividad, como estudios de impacto ambiental sobre obras de infraestructura y el estado ambiental en las principales dependencias tomando muestras de suelo y agua.
Reducción de impacto ambiental en temas sectoriales	Acciones para reducción de impacto ambiental en cuestionadas relacionadas con la actividad económica, como proyectos ambientales específicos, comunidades de práctica sobre contaminantes emergentes, utilización de equipamiento que genera eficiencias en el uso de combustible y desarrollo de productos vinculados a la minimización de impacto ambiental de actividades productivas.
Reducción de impacto ambiental en energía	Planes de eficiencia energética a través de nuevos desarrollos tecnológicos, nuevas herramientas de análisis energético y nuevos procesos de gestión, medición de calidad y cantidad de la energía, realización de estudios de eficiencia energética para grandes obras de infraestructura, uso racional de la energía, instalación de medidores de energía, instalación de paneles solares y abastecimiento de energía renovable.
Reducción de impacto ambiental en transporte	Reducción de impacto, como la utilización de transporte comunitario, la sensibilización en transporte sustentable y la utilización de bicicletas eléctricas.
Reducción de impacto ambiental en gestión de residuos	Programas de separación y reciclado, uso sustentable del papel a través de la digitalización y separación de residuos peligrosos.
Otras actividades para la reducción del impacto ambiental	Medición de la huella de carbono, siembra de árboles, campañas de sensibilización sobre el cuidado del ambiente, encuestas de sustentabilidad a proveedores, benchmarking para analizar las tendencias y mejores prácticas en materia de sustentabilidad, compras sustentables, contratación de seguros ambientales, gestión de certificados ambientales y alianzas y participación en grupos de trabajo con otras organizaciones y ONGs.
Fuente: elaboración propia.	

## Anexo 3

TABLA 34. Características e información de desempeño económico de las EPE analizadas (2021)

Empresa	Figura jurídica	Sector económico	Año de creación	Organismo propietario	Transferencias del Estado	Ingresos
ADMINISTRACIÓN GENERAL DE PUERTOS	Sociedad del Estado	Transporte y Almacenamiento	1956	Ministerio de Transporte	\$46.990.000	\$19.725.583.061
AEROLÍNEAS ARGENTINAS	Sociedad Anónima	Transporte y Almacenamiento	1950	Ministerio de Transporte	\$72.797.718.843	\$127.318.660.853
AGUA Y SANEAMIENTOS ARGENTINOS	Sociedad Anónima	Suministro de agua y cloacas	1912	Ministerio de Obras Públicas	\$151.137.291.023	\$59.729.713.331
BANCO DE INVERSIÓN Y COMERCIO EXTERIOR (BICE)	Banco Oficial	Intermediación financiera	1992	Ministerio de Desarrollo Productivo	-	-
BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA	Banco Oficial	Intermediación financiera	1891	Ministerio de Economía	-	Dato no disponible
CASA DE LA MONEDA	Sociedad del Estado	Intermediación financiera	1875	Ministerio de Economía	\$4.126.000.000	\$15.810.225.871
CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDAS PARA LA ARMADA (COVIARA)	Empresa pública	Construcción	1966	Ministerio de Defensa	-	\$574.018.985
CONTENIDOS PÚBLICOS	Sociedad del Estado	Información y comunicaciones	2016	Jefatura de Gabinete de Ministros	\$1.380.739.769	\$1.053.528.004
CORREDORES VIALES	Sociedad Anónima	Transporte y Almacenamiento	2017	Ministerio de Obras Públicas	22.990.200.000	22.613.416.237
CORREO OFICIAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA	Sociedad Anónima	Transporte y Almacenamiento	2004	Jefatura de Gabinete de Ministros	\$23.048.999.998	\$62.526.642.430
DIOXITEK	Sociedad Anónima	Industria Manufacturera	1997	Ministerio de Economía	\$750.000.000	\$4.851.938.469
EDUC.AR	Sociedad del Estado	Enseñanza	2000	Ministerio de Educación	\$1.624.521.960	\$1.794.231.216
EMPRESA ARGENTINA DE NAVEGACIÓN AÉREA (EANA)	Sociedad del Estado	Transporte y Almacenamiento	2015	Ministerio de Transporte	\$4.078.370.000	\$7.436.243.402
EMPRESA ARGENTINA DE SOLUCIONES SATELITALES (ARSAT)	Sociedad Anónima	Información y Comunicaciones	2006	Jefatura de Gabinete de Ministros	\$6.239.851.024	\$10.729.125.756
FÁBRICA ARGENTINA DE AVIONES "BRIGADIER SAN MARTÍN" (FADEA)	Sociedad Anónima	Industria Manufacturera	1927	Ministerio de Defensa	\$937.794.758	\$5.349.134.709
FABRICACIONES MILITARES	Sociedad del Estado	Servicios científicos y técnicos	1941	Ministerio de Defensa	\$2.513.267.340	\$6.866.193.353
INNOVACIONES TECNOLÓGICAS AGROPECUARIAS (INTEA)	Sociedad Anónima	Agricultura, ganadería y pesca	1993	Ministerio de Agricultura,	-	\$322.851.632

				Ganadería y Pesca		
Energía Argentina	Sociedad Anónima	Energía	2004	Ministerio de Economía	\$290.812.220.695	\$395.366.241.749
INTERCARGO	Sociedad Anónima Unipersonal	Transporte y Almacenamiento	1994	Ministerio de Transporte	\$1.669.341.000	\$4.516.833.852
NUCLEOELÉCTRICA ARGENTINA (NA-SA)	Sociedad Anónima	Energía	1994	Ministerio de Economía	\$1.500.000.000	\$60.362.464.287
PLAYAS FERROVIARIAS DE BUENOS AIRES	Sociedad Anónima	Transporte y Almacenamiento	2012	Ministerio de Transporte	-	\$1.196.064.218
POLO TECNOLÓGICO CONSTITUYENTES	Sociedad Anónima	Servicios prof., cient. y técnicos	1998	Ministerio de Desarrollo Productivo	-	\$8.341.262
RADIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL	Sociedad Anónima	Información y Comunicaciones	1931	Ministerio de Educación	\$20.000.000	\$76.311.944
RADIO Y TELEVISIÓN ARGENTINA	Sociedad del Estado	Información y Comunicaciones	2009	Jefatura de Gabinete de Ministros	\$8.485.653.000	\$10.606.952.728
SERVICIO DE RADIO Y TELEVISIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CORDOBA	Sociedad Anónima	Información y Comunicaciones	1972	Ministerio de Educación	\$500.000.000	\$689.970.000
TALLERES NAVALES DÁRSENA NORTE (TANDANOR)	Sociedad anónima con mayoría estatal y participación obrera	Industria Manufacturera	1971	Ministerio de Defensa	\$152.290.140	3.770.071.131
TÉLAM	Sociedad del Estado	Información y Comunicaciones	1945	Jefatura de Gabinete de Ministros	\$2.023.751.000	\$5.639.533.741
TRENES ARGENTINOS ADMINISTRACIÓN DE INFRAESTRUCTURA FERROVIARIA (ADIFSE)	Sociedad del Estado	Transporte y Almacenamiento	2008	Ministerio de Transporte	\$25.403.809.091	\$2.264.566.606
BELGRANO CARGAS Y LOGÍSTICA	Sociedad Anónima	Transporte y Almacenamiento	2013	Ministerio de Transporte	\$10.858.482.973	\$22.967.438.463
TRENES ARGENTINOS CAPITAL HUMANO	Sociedad Anónima	Transporte y Almacenamiento	2013	Ministerio de Transporte	\$3.721.892.233	\$3.364.837.167
VEHÍCULO ESPACIAL DE NUEVA GENERACIÓN (VENG)	Sociedad Anónima	Industria Manufacturera	1998	Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación	-	\$1.671.907.171
YACIMIENTOS CARBONÍFEROS RÍO TURBIO	Otros entes públicos empresariales	Energía	1958	Ministerio de Economía	\$14.212.930.000	\$11.198.102.155
YACIMIENTOS MINERO AGUA DE DIONISIO	Empresa inter-estadual	Energía	1959	Ministerio de Desarrollo Productivo	-	\$3.789.594.096

Fuente: elaboración propia en base a información de mapa del Estado, estatutos y estados contables de las empresas, Cuenta Ahorro e Inversión 2021 de la Oficina Nacional de Presupuesto del Ministerio de Economía de la Nación, y Valsangiacomo A., Brosio M. Montaña F. y Nuñez. P., 2016.

## Acerca de las autoras



Las opiniones expresadas en este documento no reflejan necesariamente la posición institucional de CIPPEC en el tema analizado.

Paula Núñez

– Investigadora asociada de Estado y Gobierno

Magíster en Políticas Públicas y Gestión del Desarrollo (Georgetown University). Posgrado en Dirección de Proyectos (Instituto de Formación Empresarial de España). Licenciada en Administración (Universidad de Buenos Aires).

Emilia Kaczmarczyk

– Analista de Estado y Gobierno

Licenciada en Ciencia Política (Universidad de Buenos Aires).

Las autoras agradecen a Santiago Chaher y a Magdalena García Elorrio, por sus valiosos aportes en la revisión del documento. También, a Angelo Cattaneo, Lurdes Domínguez y Matías Dávila por su apoyo en el trabajo de relevamiento y procesamiento de datos.

Este documento fue elaborado con el apoyo del Center for International Private Enterprise (Washington D.C).

Para citar este documento:

Kaczmarczyk, E. y Núñez, P. (julio de 2023). *Transparencia y sustentabilidad en empresas de propiedad estatal*. Documento de Trabajo N°219. Buenos Aires: CIPPEC.



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.

Los Documentos de Trabajo de CIPPEC buscan contribuir al conocimiento sobre un tema, ser una fuente de consulta de investigadores y especialistas, y acortar la brecha entre la producción académica y las decisiones de política pública.

CIPPEC alienta el uso y divulgación de sus documentos sin fines comerciales. Las publicaciones de CIPPEC son gratuitas y se pueden descargar en [www.cippec.org](http://www.cippec.org)

---

## ¿QUIÉNES SOMOS?

CIPPEC es una organización independiente, apartidaria y sin fines de lucro que produce conocimiento y ofrece recomendaciones para construir mejores políticas públicas.

## ¿QUÉ HACEMOS?

CIPPEC propone, apoya, evalúa y visibiliza políticas para el desarrollo con equidad y crecimiento, que anticipen los dilemas del futuro mediante la investigación aplicada, los diálogos abiertos y el acompañamiento a la gestión pública.

## ¿CÓMO NOS FINANCIAMOS?

CIPPEC promueve la transparencia y la rendición de cuentas en todas las áreas de la función pública y se rige por esos mismos estándares. El financiamiento de CIPPEC está diversificado por sectores: cooperación internacional, empresas, individuos y gobiernos. Los fondos provenientes de gobiernos se mantienen por debajo del 30 por ciento del presupuesto total.

[www.cippec.org](http://www.cippec.org)

---



@CIPPEC



@CIPPEC



/cippec.org



/cippec