

La exposición a los conflictos de interés y la captura de la decisión pública en el Gabinete Nacional (Argentina, 2018)¹

Ana Castellani*
Gustavo Motta**

Resumen

Los vínculos entre elites económicas y políticas están cada vez más visibles desde que varios empresarios lograron llegar a la presidencia por la vía electoral. La novedad no reside en la existencia del fenómeno en sí mismo, sino en la magnitud, la extensión y la visibilidad que presenta actualmente, potenciando la posibilidad de captura de la decisión pública. En la Argentina, con la asunción de Mauricio Macri de la Presidencia de la Nación en diciembre de 2015, esta articulación adquirió rasgos cuanti- y cualitativamente distintivos que la diferencian de otras experiencias del pasado reciente. En este artículo se presentan los resultados de una investigación empírica desarrollada entre julio y diciembre de 2018, con el objetivo de describir y evaluar el grado de exposición a potenciales conflictos de interés y captura de la decisión pública relacionados con la cantidad de funcionarios que figuran como autoridades, socios o representantes en los directorios de empresas privadas, tanto locales como radicadas en el exterior. Cruzando los datos provenientes de la base de funcionarios publicada en el sitio oficial Mapa del Estado de la Jefatura de Gabinete con la base de entidades constituidas en la Inspección General de Justicia (ambas actualizadas a junio de 2018), se consolidó una base original de funcionarios con participación en directorios de empresas que permitió realizar análisis estadísticos descriptivos y aplicar programas de reconstrucción y estudio de redes sociales para determinar en qué áreas de gestión se concentran, qué tipo de empresas integran, qué redes de articulación presentan entre sí y qué tipos de perfiles de funcionarios se configuran.

* Directora del CITRA-UMET-CONICET. Correo electrónico: anagcastellani@gmail.com.

** Investigador en CITRA (CONICET-UMET). Correo electrónico: gustavojmotta@gmail.com.

Artículo recibido: 6/3/2019

Artículo aprobado: 30/7/2019

MIRÍADA. Año 12, N.º 16 (2020), pp. 77-119

© Universidad del Salvador. Facultad de Ciencias Sociales. Instituto de Investigación en Ciencias Sociales. (IDICSO). ISSN: 1851-9431

Palabras clave: Conflictos de interés; Puerta giratoria; Elites económicas; Captura estatal.

Abstract

The links between economic and political elites are increasingly visible since several businessmen managed to reach the presidency through the electoral route. The novelty does not lie in the existence of the phenomenon itself, but in the magnitude, extension and visibility that it currently presents, enhancing the possibility of capturing public decision. In Argentina, with the assumption of Mauricio Macri as President of the Nation in December 2015, this articulation acquired quantitatively and qualitatively distinctive features that differentiate it from other experiences of the recent past. This article presents the results of empirical research carried out between July and December 2018, with the aim of describing and evaluating the degree of exposure to potential conflicts of interest and capture of public decision related to the number of government officials who appear as authorities, partners or representatives on the boards of private companies both locally and foreign. By crossing the data from the database of government officials published on the official website Mapa del Estado of the Head of the Cabinet of Ministers with the database of entities constituted in the General Inspectorate of Justice (both updated to June 2018), an original database of government officials with participation in company directories was consolidated. This allowed for descriptive statistical analyses and the application of software for the reconstruction and study of social networks to determine in which management areas they are concentrated, what type of companies they are part of, what networks they have among themselves and what types of government official profiles they have.

Keywords: Conflicts of interest; Revolving door; Economic elites; State capture.

Las formas de vinculación entre gobiernos y empresarios son claves para comprender los enormes desafíos que enfrentan actualmente las democracias. En efecto, las elites económicas concentran cada vez más cantidad de riquezas y se apropian de flujos de ingresos cada vez mayores, lo que pone en tensión la capacidad de la democracia como régimen político a la hora de impulsar y garantizar el bienestar de las mayorías. Esta tendencia mundial es particularmente acuciante en América Latina, donde el 1 % más rico de la población posee el 37 % de la riqueza y el 20 % más rico recibe el 45 % de los ingresos (Cañete Alonso, 2017).

A diferencia de otros momentos de la historia latinoamericana en los que los dueños y directivos de grandes empresas no dudaron en propiciar y apoyar regímenes dictatoriales, hoy estas elites aceptan la vigencia de los regímenes democráticos porque han logrado consolidar aceitados mecanismos de captura de la decisión pública que les permiten reproducir y ampliar sus recursos con gobiernos que gozan de legitimidad de origen. La estabilización democrática en la región durante las últimas décadas no ha logrado mejorar sustantivamente estos indicadores de desigualdad. Se reaviva así el debate sobre la efectividad de las democracias para limitar los privilegios de los más poderosos.

Ahora bien, existen diversos mecanismos mediante los cuales las elites económicas intentan incidir en la decisión estatal de forma más o menos directa o visible para orientar en su favor la acción de gobierno. *Lobby*, *colusión público-privada* y *puerta giratoria* son las tres formas más importantes; como estas prácticas suelen confundirse o asimilarse, conviene precisar los conceptos. El *lobby empresarial* comprende diversos tipos de acciones destinadas a la representación de intereses particulares ante las autoridades públicas. Las elites económicas despliegan varios mecanismos de influencia en forma simultánea, ya sea a través de las corporaciones del sector, de las agencias de comunicación estratégica o directamente a través de los dueños o directivos de las grandes firmas. Estas formas de *lobby* varían en su grado de visibilidad e institucionalización. La *colusión público-privada*, sin embargo, suele darse en las sombras e implica acuerdos espurios entre empresarios y funcionarios para apropiarse de parte de los recursos públicos estableciendo precios diferenciales en las compras y ventas que realiza el Estado (el famoso “club de la obra pública” y la “patria contratista” surgen de este tipo de prácticas colusorias entre elites económicas y políticas). Finalmente, la *puerta giratoria* remite a la circulación por altos cargos en los sectores público y privado, flujo que puede darse tanto desde el sector privado hacia el sector público como a la inversa y que, en cualquier caso, implica un proceso de fuerte erosión de la autonomía del Estado a la hora de formular e implementar políticas públicas, ya que, de forma más o menos directa, el poder económico logra orientar el accionar estatal en su propio beneficio o apropiarse de información y redes de contactos valiosos (Castellani, 2018; Garín y Morales, 2016).

En los últimos treinta y cinco años, las elites económicas argentinas recurrieron a todas estas formas de articulación con el Estado: durante el gobierno de Alfonsín, el *lobby* empresarial tomó la delantera con el rol protagónico de los Capitanes de la Industria²; durante el menemismo, se destacó la *puerta giratoria*, aunque circunscripta a la gestión económica (en

especial, a la regulación de los servicios públicos privatizados); durante el kirchnerismo, la colusión público-privada en torno a la realización de obras públicas y la concesión de servicios de transporte de pasajeros fue el mecanismo más utilizado. Durante el gobierno de Macri, la captura directa de las elites económicas llegó a su máxima expresión debido a la magnitud y el alcance de la puerta giratoria. Este fenómeno cualitativa y cuantitativamente novedoso multiplicó el grado de exposición a los conflictos de interés, las posibilidades de convertir el *lobby* sectorial en política pública y, peor aún, logró internalizar en el propio gabinete la lógica predatoria de las diferentes fracciones de la elite.

Ahora bien, desde el punto de vista jurídico, la puerta giratoria y el *lobby* empresarial, en sus distintas modalidades, son problemas que se ubican dentro del campo de los llamados *conflictos de interés*. Tomando la definición que brinda la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) en su Guía para el Manejo de los Conflictos de Interés en el Servicio Público (2004), estos aluden a la tensión entre las obligaciones públicas y los intereses privados de un funcionario cuando estos pueden influir impropriamente en el desempeño de sus actividades como servidor público. En ese mismo documento, se identifican tres tipos de conflictos de interés: explícitos, aparentes y potenciales. Los *explícitos* son aquellos conflictos que se generan cuando funcionarios públicos que tienen o han tenido un vínculo con una empresa privada toman decisiones que favorecen a dicha empresa, de manera tal que, al hacerlo, ese beneficio los alcanza de manera concreta y específica. Los conflictos de interés *aparentes*, sin embargo, se producen cuando hay un interés personal que no necesariamente influiría en el funcionario público, pero que podría dar lugar a que otros consideren lo contrario. Finalmente, los conflictos de interés *potenciales* se generan cuando el funcionario público tiene un interés personal que puede convertirse en un conflicto de interés en el futuro.

Es importante aclarar que la situación de conflicto de interés excede la dimensión pecuniaria, ya que se produce ante la existencia de cualquier tipo de interés que influya de manera indebida en el ejercicio del cargo por parte del funcionario público y que permita torcer la decisión pública en favor de un interés particular. Por eso es fundamental reconocerlos, regularlos y extremar los controles para evitar sus consecuencias. Pero ¿de dónde se derivan estas posibles situaciones de conflictos de interés? Por un lado, cuando ciertas carteras ministeriales o áreas importantes de la gestión estatal quedan bajo el control de personas que ocuparon altos puestos de dirección en el sector privado, se eleva el riesgo de conflictos de interés potenciales. Esto se debe a que las decisiones estatales pueden beneficiar directamente a la empresa de procedencia del funcionario, sin que necesari-

riamente haya sobornos o dádivas de por medio. Por otro lado, cuando un ministerio, agencia regulatoria u otra alta dependencia estatal encargada de formular o ejecutar decisiones públicas que afectan intereses sectoriales queda a cargo de funcionarios provenientes del sector privado que deben comenzar a regular, es altamente probable que las demandas del *lobby* sectorial encuentren mayor recepción y se conviertan más fácilmente en políticas públicas. O, en otros términos, que el interés particular sea privilegiado frente al interés general en tanto la trayectoria previa del funcionario configura preferencias sectoriales y mayor grado de permeabilidad al *lobby* empresarial que en el caso de las personas que no provienen del sector (Castellani, 2018). La experiencia internacional comparada muestra que tanto el *lobby* como la puerta giratoria se dan con mayor frecuencia en áreas muy sensibles a la regulación estatal: las finanzas, los seguros, el transporte, las comunicaciones, los servicios de salud y, especialmente, la energía (Cohen, 1986; Maillet, Gonzalez Bustamante y Olivares, 2016).

Más allá de su encuadre jurídico como situaciones que configuran potenciales conflictos de interés, las diversas formas de articulación entre las elites económicas y políticas están estrechamente asociadas a otro fenómeno: la *captura de la decisión estatal*. Esta se define como la pérdida de autonomía del Estado a la hora de formular e implementar políticas públicas a través de dos mecanismos principales. Estos son a) *la captura regulatoria*, cuando los sectores económicos sensibles a la regulación estatal toman el control de las instancias decisorias de gobierno o de las agencias regulatorias, de forma directa (puerta giratoria de entrada) o indirecta (*lobby*); y b) *la captura cultural*, una forma mucho más difusa, pero no por eso menos importante que se da cuando las empresas se benefician de la acción de las agencias públicas porque los funcionarios comparten un mismo conjunto de creencias y visiones sobre el sector en cuestión (Castellani, 2018; Garín y Morales, 2016).

La preocupación por los conflictos de intereses y la captura de la decisión pública que pueden derivarse de la ocupación (simultánea o diacrónica) de posiciones estratégicas en diferentes espacios del mundo político-corporativo llevó a la conformación de un campo de estudios específicamente dedicado a la investigación de este tipo de entrelazamientos. Aquí sobresalen los trabajos pioneros de Mills (1956) y Useem (1979, 1986) para el caso norteamericano, Durand y Silva (1998) para Latinoamérica, Salas-Porras (2014) para México, Lazzarini (2011) para Brasil, Joignant y Güell (2011) para Chile y Dudouet y Grémont (2007) para Francia. En la Argentina, se destacan los trabajos de De Imaz (1964), O'Donnell (1982), Niosi (1974) y Castellani (2009).

Las investigaciones señalan que aquellos funcionarios que tienen experiencia en el sector privado dentro del área que les toca regular se verán

más inclinados a favorecer a este sector y sus empresas que aquellos que no poseen ningún tipo de vinculación pasada (Cohen, 1986; Gormley, 1979). Además, la visión de los individuos depende tanto del cargo que ocupan en la actualidad como de los que ocuparon previamente y los que ocuparán en el futuro (Schneider, 1993). La circulación recurrente entre sector público y privado o el paso coyuntural reiterado por el sector público tienden a generar condiciones estructurales para el conflicto de interés y la captura de la decisión estatal. Teniendo en cuenta estos antecedentes, el caso argentino durante el gobierno de Macri resulta significativo para mostrar estos entrecruzamientos entre objetivos públicos e intereses privados debido a la singular conformación del gabinete nacional.

En efecto, como se desprende de investigaciones empíricas previas, la configuración inicial del gabinete del presidente Macri se destaca por la presencia de personas con trayectorias fluidas de circulación público-privada o exclusivamente privada en los altos puestos del Estado: son muchos, están distribuidos prácticamente en todo el entramado estatal (gabinete, empresas públicas, entes reguladores y organismos descentralizados) y, a diferencia de otras oportunidades, ocupan puestos de alta visibilidad dentro de la función pública (Canelo y Castellani, 2017; Canelo, Castellani y Gentile, 2018)³.

En este trabajo se pretende avanzar en la evaluación del grado de exposición a potenciales conflictos de interés que existe en el Gobierno nacional mediante el análisis de las vinculaciones entre funcionarios de gabinete y empresas privadas que se derivan de la ocupación simultánea o inmediatamente previa de posiciones en los directorios de firmas privadas. Para eso se propone una estrategia metodológica de tipo cuantitativa que combina estadísticas descriptivas con el análisis de redes de articulación social tomando una fuente de información original: la base que surge del cruce de dos repositorios de datos oficiales procesadas especialmente para esta investigación por los programadores del sitio Socios.red actualizada a junio de 2018. De esta forma, se pretende contribuir al conocimiento sobre las condiciones estructurales que facilitan la captura de la decisión pública por parte de las elites económicas tomando en cuenta los entrecruzamientos público-privados que caracterizan la configuración del gabinete nacional del presidente Macri.

Metodología

Para cumplir el objetivo general de la investigación y lograr una descripción del grado de exposición a conflictos de interés potenciales que incrementan los riesgos de captura de la decisión pública en el gabinete na-

cional argentino a junio de 2018, se establecieron los siguientes objetivos específicos:

1. Determinar las áreas de la gestión gubernamental con mayor grado de exposición a los conflictos de interés, precisando cantidad de directivos de empresas privadas en el gabinete, distribución de los directivos por ministerio, tipo de cargo público y privado desempeñados, cantidad de cargos privados desempeñados por tipo de empresa, funcionarios con mayor cantidad de participaciones, funcionarios más comprometidos en situaciones potenciales de conflicto de interés y dependencias con mayor cantidad de funcionarios que ocupan cargos directivos en empresas.
2. Identificar las empresas con mayor posibilidad de captura de la decisión pública precisando la cantidad de firmas privadas que tienen más de un director enocupando cargos públicos, dependencia pública donde se desempeñan esos cargos y clasificación de las empresas por tipo jurídico y sector de actividad.
3. Caracterizar los perfiles de funcionarios con mayor grado de exposición a los conflictos de interés según la cantidad y tipo de empresas en las que participan y según el grado de correspondencia entre procedencia y cargo público actual.
4. Analizar los tipos de articulación público-privada a través de la reconstrucción y clasificación de los tipos de redes generadas en las dependencias más expuestas a los conflictos de interés potenciales en función de dos indicadores típicos del análisis de redes: la densidad y la centralización.

Como se mencionara oportunamente, para el abordaje de estos objetivos, se diseñó una estrategia metodológica de tipo cuantitativa que combino la elaboración e interpretación de estadísticas descriptivas con el análisis de redes de articulación social. Los datos analizados surgen de la consolidación de bases oficiales actualizadas a junio de 2018, realizada por los programadores del sitio Socios.red especialmente para el Observatorio de las Elites del CITRA (UMET-CONICET). Se trata de la base de cargos y funcionarios públicos del Mapa del Estado Nacional, el

sitio oficial que brinda información sobre las estructuras organizativas de la Administración Pública Nacional centralizada, descentralizada, empresas y sociedades del Estado [...] y que permite conocer los objetivos y responsabilidades de cada Área de Gobierno, organigramas, normativas y autoridades designadas en los organismos públicos (Jefatura de Gabinete de Ministros, 2018).

Ofició también de fuente la base de Autoridades de Entidades Constituidas en la Inspección General de Justicia de la Nación, del portal Datos

Abiertos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación actualizado al mes de junio de 2018⁴. El cruce de ambas bases oficiales permitió construir una nueva base original con las siguientes variables: a) nombre y apellido de los funcionarios públicos, b) documento de identidad⁵, c) cargo desempeñado (ministro, secretario, subsecretario, director, coordinador, otro), d) nombre de la dependencia pública en la que se ejerce el cargo, e) tipo de cargo en la empresa privada (socio, autoridad, representante), f) nombre de la empresa, g) tipo societario (Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Extranjera, Sociedad en Comandita por Acciones).

Una vez depurados los casos de coincidencia entre ambas posiciones (cargo público-privado), se procedió a la construcción de cuatro subbases: una por dependencia de gabinete (21 registros), otra por funcionarios de gobierno con participación en empresas privadas (269 casos), otra por empresas privadas vinculadas con funcionarios (783 empresas) y, finalmente, una cuarta por participaciones en empresas privadas (869 participaciones). El análisis estadístico descriptivo de estas cuatro subbases (distribución de frecuencias por cada una de las variables) permitió concretar los tres primeros objetivos específicos.

Para el cuarto objetivo, reconstruir los entramados relacionales conformados por funcionarios y las sociedades en las que integran el directorio, se recurrió al análisis de redes sociales (ARS). El concepto de *red social* puede definirse como “un conjunto bien delimitado de actores –individuos, grupos, organizaciones, comunidades, sociedades globales, etc.– vinculados unos a otros a través de una relación o un conjunto de relaciones sociales” (Lozares, 1996, p. 108). Estos vínculos tienen la capacidad de aportar información valiosa para la interpretación tanto de comportamientos personales como de las características y funcionamientos de la red como un todo.

Para el tratamiento y análisis de la información, se utilizó el *software* UCINET 6.666, de Analytic Technologies; y, para la generación gráfica de las redes, se utilizó el Net Draw. Se seleccionaron dos indicadores clave a la hora de interpretar las redes completas: la densidad y la centralización⁶. La densidad es importante para determinar la cohesión de una red y hace referencia al número de vínculos existentes presentados como una proporción del número de vínculos posibles. Por lo tanto, cuanto más se acerque el número de vínculos existentes al máximo posible, aumenta la cohesión. Además, la centralización mide el grado de dominación que un actor puede tener en la red, siendo una de las medidas más utilizadas la centralidad de grado, la cual mide en qué grado la red estudiada está dominada por un solo actor (Borgatti, Everett y Johnson, 2013).

Para obtener estos indicadores, se operacionalizaron los datos primarios

y se construyeron tres variables relacionales relevantes, que, a su vez, permitieran plasmar para cada una la intensidad relacional. Así, se pudieron graficar tres redes diferentes: la primera se forma según tipos societarios compartidos (de 1 a 4); la segunda, según cargos societarios compartidos (de 1 a 3); y, finalmente, la tercera, según escala de participación societaria compartida (baja: de 1 a 5 sociedades; regular: de 6 a 10; alta: de 11 a 15; y muy alta: 16 o más). Estas variables representaron tres redes modo 1⁷ con diferentes niveles de intensidad para cada par relacional, hasta saturar todos los pares funcionario-funcionario posibles. Los grafos que surgen del análisis se realizaron directamente sobre redes modo 2 de tres ministerios seleccionados por la cantidad de casos que presentaban (Energía, Hacienda y Producción), entendidas como la ocupación del directorio que cada funcionario tiene en diversas empresas. El procedimiento fue similar al realizado para la obtención de la densidad y centralidad de grado. Sin embargo, como decisión metodológica, la captura de los datos se realizó mediante el formato lista de vínculos, considerando a la red *como si* fuera de modo 1. Para ello, se consideraron a las “personas” de la red sin distinguirlas entre *físicas* y *jurídicas*. Esto facilitó, por un lado, la carga de la intensidad de cada vínculo y, por el otro, visualizar funcionarios y empresas según una serie de atributos destacados, los cuales fueron previamente cargados en el *software* para su análisis conjunto⁸. Con ello se podrá percibir que los tamaños de los funcionarios dependen de la *centralidad de grado*, es decir, de la cantidad de vínculos con empresas; y el de las empresas, del *grado de intermediación*, esto es, de la frecuencia con la cual cada una está ubicada entre los caminos más cortos (distancia geodésica) que conectan a dos funcionarios. En otras palabras, el tamaño de las empresas depende de la cantidad de funcionarios que, de manera cruzada, integran su directorio.

Resultados

Áreas del Gabinete más expuestas al conflicto de interés y a la captura de la decisión pública

En junio de 2018, había 269 funcionarios nacionales que registraban 890 participaciones en empresas privadas constituidas en el país o en el extranjero cuyo domicilio legal estaba radicado en la Ciudad de Buenos Aires. Este perfil de funcionario está presente en los 20 ministerios que integran el Gabinete Nacional (incluyendo la Jefatura de Gabinete de Ministros [JGM]) y las Secretarías que dependen directamente de la Presidencia de la Nación (Legal y Técnica, General, Agencia Federal de Investigación, etc.). En términos absolutos, se concentran mayoritariamente en tres ministerios: Energía, Desarrollo Social y Modernización (gráfico 1). Asimismo, si se consideran

los cargos públicos que desempeñan actualmente los funcionarios, también se observa que este tipo de perfil atraviesa todas las jerarquías de la Administración Pública, desde ministros hasta directores nacionales (gráfico 2).

En el caso del Ministerio de Energía, más de un tercio de los funcionarios tienen algún tipo de participación en la dirección de empresas energéticas (cuadro 1), situación de alta correspondencia entre el sector de procedencia / sector de gestión pública, que genera un mayor grado de exposición a los conflictos de interés potenciales y permeabilidad al *lobby* sectorial. También propicia situaciones de captura regulatoria, ya que varios de esos funcionarios se desempeñan en organismos de control: Carlos Bastos, como vocal primero en el Ente Nacional Regulador de la Electricidad (ENRE) y, a su vez, autoridad en Technoenergía SA; Griselda Labertini, como vocal tercera en el Ente Nacional Regulador del Gas (ENERGAS) y autoridad en Hub Energía SA; y Daniel Perrone, Vicepresidente del ENERGAS y autoridad en Gasoducto Gas Andes SA y Kay Agua SRL.

Más difícil de explicar resulta la inclusión de tantos funcionarios con participación en firmas privadas en el caso del Ministerio de Desarrollo Social, ya que la experiencia en la dirección de empresas y la imbricación con el sector de actividad dejan de ser un argumento válido a la hora de diseñar e implementar políticas sociales. Es poco razonable que, para desempeñarse en la coordinación de políticas de niñez y minoridad, por ejemplo, el perfil del director de empresa sea el más adecuado. Sin embargo, en el ministerio conducido por Carolina Stanley desde diciembre de 2015, desembarcaron 26 altos funcionarios que figuran como autoridades de directorios o socios de empresas privadas. Sobresalen los casos del Secretario de Coordinación, Tomás Félix Elizalde, que registra 20 cargos de autoridad en empresas locales y 4 como representante de empresas constituidas en el exterior; el de Gabriel Enrique Castelli, Secretario Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia, que figura como autoridad en el HSBC Bank Argentina SA y en la cadena de farmacias Farmacity SA (entre otros cargos); y el de 3 funcionarios relacionados con el área de la gestión territorial que son socios de una misma empresa, LCDTH SRL, dedicada al servicio de expendio de comidas y bebidas (cuadro 2).

Finalmente, en el caso del Ministerio de Modernización, se repite la configuración detectada para el de Energía, ya que, de los 26 funcionarios de la cartera que registran participaciones en empresas privadas, al menos 9 las tienen en empresas estrechamente ligadas al sector de las comunicaciones (cuya regulación está a cargo del área) o al de la provisión de servicios tecnológicos (redes, asesoramiento en comunicación, informática, programación etc.). Algunos de los casos más llamativos son el del propio titular del entonces ministerio, Andrés Ibarra, que figura como autoridad en Comunicación

Dinámica SA (una empresa dedicada a la impresión de todo tipo de materiales, excepto diarios y revistas); el de Fabián Tomasetti, a cargo de la Oficina Nacional de Tecnologías de Información, que figura como autoridad en Next Latinoamérica SA (prestadora de servicios de comunicación para empresas, inscripta además como proveedora del Estado tal como consta en el sitio oficial comprar.gob.ar) y en Pontis Technologies SRL (dedicada al desarrollo e integración de sistemas de telecomunicaciones y televisión en Latinoamérica); o el de Héctor María Huici, Secretario de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, que figura en el directorio de 13 empresas nacionales y extranjeras, varias de ellas que operan en el sector que está a cargo de regular, como Verizon SRL, proveedora de servicios de telecomunicaciones (en la que, además de autoridad, es socio) o Internexa SA, una sociedad extranjera en la que es representante, dedicada a la prestación de redes y servicios de telecomunicaciones (cuadro 3).

Empresas con acceso privilegiado a la decisión pública por sus vínculos con funcionarios que participan en sus directorios

Al analizar las 890 participaciones en empresas privadas registradas, se observa que principalmente se distribuyen entre dos tipos de firmas: un 50 % se trata de cargos en sociedades anónimas locales; y un 33 %, en empresas radicadas en el exterior. Un 15 % de las participaciones son en sociedades de responsabilidad limitada locales. El 2 % restante corresponde a otros tipos societarios (gráfico 3).

Estas participaciones son de distinto tipo: representante, socio o autoridad; cada una de ellas tiene implicancias diversas en cuanto a la participación en la propiedad de las firmas, la responsabilidad en su gestión cotidiana y la toma de decisiones estratégicas. Hay casos en los que la participación se limita a la representación ante terceros (frecuente en el caso de las empresas radicadas en el exterior) y hay otros en los que la imbricación en la toma de decisiones es mucho mayor (socio o autoridad). En cuanto al sector de actividad de las firmas en las que los actuales funcionarios registran alguna forma de participación, sobresalen algunos sectores muy sensibles a la regulación estatal: empresas energéticas, agropecuarias, financieras, de tecnologías de la comunicación o muy ligadas a la posibilidad de brindar servicios en el sector público, como las consultoras jurídicas o económicas.

Un análisis más minucioso de estas firmas permite establecer la existencia de un grupo que tiene más de un director en la nómina de funcionarios de gobierno. Sobresalen los casos de algunas firmas energéticas con llegada a diversas dependencias del Gabinete (Compañía General de Combustible SA y varias del Grupo Enel) y constructoras importantes, como SACDE (Sociedad

Argentina de Construcción y Desarrollo Estratégico SA) (ex-IECSA), vinculada a la familia presidencial, y 2 firmas del grupo Techint (Terniun Ingeniería y Techint Compañía). También hay consultoras, cadenas de hoteles, empresas alimenticias y firmas dedicadas al comercio al por mayor (cuadro 4).

Funcionarios más imbricados con la dirección de empresas privadas: caracterización de perfiles

Entre el conjunto de los funcionarios involucrados en directorios de empresas, sobresalen 10 casos por la cantidad de participaciones que registran (cuadro 5). Algunos se desempeñan en puestos poco visibles, como el caso de Mariano Grondona Lynch, que es vocal en el Directorio de la Administración de Parques Nacionales del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable, que registra, a junio de 2018, 219 participaciones en directorios de empresas privadas del país y del exterior. Otros cubren cargos públicos de suma relevancia, como el Secretario de Legal y Técnica de la Presidencia, Pablo Clusellas, con 33 participaciones en firmas privadas y el coordinador de JGM, Mario Quintana, con 13 puestos de autoridad en directorios empresarios. Esto nos permite hablar de diversos perfiles de funcionarios con fuerte arraigo en el sector privado.

El primero y más visible es el del empresario/CEO/propietario de una o varias empresas. Se trata del típico “hombre de negocios” que puede venir de desempeñarse directamente en un sector de actividad particular o de varios, como el actual Secretario de Coordinación Mario Quintana, que registra varias participaciones en distintas empresas (figura 1). Este tipo de perfiles presenta intereses particulares muy concretos y evidentes que deben ser cuidadosamente vigilados para evitar la captura regulatoria de la decisión pública, en especial cuando desempeñan cargos públicos de suma relevancia.

Otro perfil es el de aquellos individuos que, en su trayectoria laboral previa, se desempeñaron como representantes o autoridades de directorio en múltiples empresas, generalmente desde su rol como abogados de importantes estudios jurídicos. Estas personas generalmente operan como grandes articuladores en el mundo empresarial, conformando lo que se conoce en la literatura académica como *directorios cruzados* (*interlocking directorates*), o sea, las relaciones entre empresas que se producen cuando uno o más de sus autoridades de directorio o representantes forman parte de varias empresas al mismo tiempo⁹.

Aunque hoy no mantengan ninguna de esas participaciones o no se ocupen de gestionar áreas directamente vinculadas a los sectores de actividad de las firmas en las que se desempeñan o desempeñaron hasta inmediatamente antes de asumir el cargo público, el grado de exposición a la captura

de la decisión pública por porosidad al *lobby* empresarial es elevado y debería ser controlado de manera estricta, ya que están hiperconectados con el mundo empresarial. Un claro ejemplo de este perfil es el del actual Secretario Legal y Técnico de la Presidencia, Pablo Clusellas (figura 2).

Finalmente, un tercer tipo es el de los actuales funcionarios que mantienen o tuvieron participaciones en empresas propias del área que ahora pasan a regular en la función pública. Esto genera un elevado grado de exposición a los conflictos de interés y a la captura regulatoria y cultural de la decisión pública, lo que vulgarmente se conoce como “estar de los dos lados del mostrador”. En el cuadro 6, se pueden observar casos flagrantes de exposición a los conflictos de interés, como el Subsecretario de Sustentabilidad Minera, Juan Biset, que se desempeñó como representante en la minera brasileña Vale SA, y el Subsecretario de Pesca del Ministerio de Agroindustria, Juan Manuel Bosch, que registra una participación como autoridad en la firma extranjera Sea and Fish Management BV.

Tipos de redes de articulación público-privada: los casos de los Ministerios de Energía, Hacienda y Producción

El análisis de las redes de articulación público-privada sobre los ministerios de Energía, Hacienda y Producción permitió establecer tres configuraciones distintivas que sobresalen por tener distintos tamaños, diversa presencia de firmas privadas en función del origen de su capital y un similar grado de cohesión (alto) y de centralidad (bajo).

En el caso de Energía, la red de funcionarios con participación en el directorio de diferentes sociedades está compuesta por 32 personas y 6 unidades ministeriales (Ministerio, Secretaría de Coordinación de Política Energética, Secretaría de Coordinación de Política Minera, Subsecretaría de Energías Renovables, Subsecretaría de Sustentabilidad Minera y Dirección de Asuntos Administrativos). En función de los cargos ocupados, está integrada por el ministro, 2 secretarios, 2 subsecretarios, 1 presidente de directorio, 3 vicepresidentes de directorio, 11 directores, 3 vocales, 5 coordinadores, 2 consejeros y 2 auditores.

En términos relacionales, la red de Energía se destaca por no tener un funcionario con alto grado de centralidad. Para el estudio de redes totales o completas, como es este caso, conocer la diferencia entre los niveles de centralidad de los actores nos da una idea acerca de la existencia de nodos dominantes. Esto indica el nivel de centralización (Freeman, 1979). Por un lado, si consideramos el nivel de centralidad en un rango creciente de 0 a 1, la red de funcionarios que comparten tipos societarios tiene 0,228, destacándose Eduardo García Tuñón, Horacio Jouliá, Daniel Perrone y Marta

Zaguini. Los cuatro comparten dos tipos societarios en sus participaciones, sociedades anónimas y sociedades de responsabilidad limitada.

La densidad, por otro lado, es una medida de cohesión entre los actores que mide básicamente el número de vínculos existentes en la red, presentados como una proporción del número de vínculos posibles (Borgatti, Everett y Johnson, 2013); por lo tanto, representa la cohesión de una red, y así una red tendrá mayor cohesión cuando mayor sea su densidad (Nooy, Mrvar y Batagelj, 2005). En este sentido, las redes de Energía se encuentran bastantes cohesionadas. Por ejemplo, si se consideran aquellos funcionarios que forman parte de un mismo tipo societario, la densidad trepa al 69 %. En ese sentido, puede afirmarse que el 83,5 % de los funcionarios con participaciones en directorios de empresas privadas comparten un mismo cargo directivo.

Al analizar la cantidad de empresas comprendidas en la red, son 47 en total con amplia mayoría de empresas nacionales (35 son sociedades anónimas, 11 sociedades de responsabilidad limitada y 1 sociedad extranjera). La única firma extranjera es Vale SA, una multinacional brasileña que opera en los sectores de minería, logística, energía siderúrgica y petróleo. Es la segunda minera más grande del mundo, el mayor productor de mundial de hierro y el segundo de níquel. El representante de Vale SA en el país es Juan Miguel Biset, que se desempeña como Subsecretario de Sustentabilidad Minera de la Nación, un cargo de alta correspondencia regulatoria y elevada exposición al conflicto de interés potencial (figura 3).

Por su parte, la red del Ministerio de Hacienda es más pequeña que la de Energía en cantidad de personas (está compuesta por 10 funcionarios) e igual en cantidad de subdependencias (Ministerio; Secretaría de Ingresos Públicos; Subsecretaría de Administración y Normalización Patrimonial; Casa de Moneda S. E.; Instituto Nacional de Estadísticas y Censos; y la Unidad Especial Foro G-20, Argentina 2018). En cuanto a los cargos ocupados, se encuentra, además del ministro, 1 secretario, 1 subsecretario, 1 presidente de directorio, 1 vicepresidente de directorio, 2 directores, 2 titulares y 1 asesor con rango escalafonario.

Al igual que en el caso de Energía, si se analizan los funcionarios que comparten tipos societarios, se trata de una red poco centralizada, con un nivel de 0,22. Este índice sería mucho menor si no existiera un funcionario clave que se destaca tanto en la cantidad de sociedades como en la diversificación de sus tipos. Hablamos de Andrés Mariano Edelstein, Secretario de Ingresos Públicos de la Nación. Edelstein tiene participación en el directorio de 12 firmas, ya sea como socio o autoridad; varias sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada y una sociedad en comandito por acciones. Entre las firmas involucradas, se destacan Shell Compañía Argen-

tina de Petróleo, Shell Gas, Ford Argentina y Techint Compañía Técnica Internacional S. A. C. I.

Según el tipo de red que se analice (por tipos societarios, por cargos o por cantidad de participaciones), la densidad se encuentra en niveles elevados, que oscilan entre el 70 y el 80 %, lo cual señala la existencia de redes muy cohesionadas en el interior de la cartera de Hacienda. Por ejemplo, el 71,1 % de los funcionarios comparten un tipo societario y un mismo cargo en empresas privadas (figura 4).

Finalmente, el de Producción representa un ministerio con varias aristas que lo hacen merecedor de un estudio particular. En su interior, encontramos casos bastante típicos de una muy alta profundización de la captura privada de las decisiones de políticas públicas. Quizás este sea uno de los reductos más marcados de colonización privada del Estado tanto por su profundidad como por su diversificación.

Por empezar, la red del Ministerio de Producción se compone de 18 funcionarios que se distribuyen en 17 unidades ministeriales, algunas centrales para la captura de la decisión pública, como las que regulan las prácticas competitivas de las empresas (Ministerio de Producción, Secretaría de Comercio, Secretaría de Emprendedores y de la PyME, Secretaría de Industria, Secretaría de la Transformación Productiva, Secretaría de Simplificación Productiva, Subsecretaría de Comercio Interior, Subsecretaría de Coordinación, Dirección de Estudios Económicos, Dirección de Estudios Legales, Dirección de Financiamiento PyME, Dirección de Lealtad Comercial, Dirección Nacional de Conductas Anticompetitivas, Centro de Desarrollo Económico de la Mujer, Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, Coordinación Área Tesorería e Instituto Nacional de Tecnología Industrial). En cuanto a los cargos ocupados, los 18 funcionarios se distribuyen de la siguiente manera: 1 ministro, 5 secretarios, 2 subsecretarios, 2 presidentes, 6 directores, 1 vocal y 1 coordinador. Como último rasgo morfológico, está integrada por 68 empresas cuyos directorios tienen al menos un funcionario en el gabinete de Producción.

Al igual que en las otras carteras analizadas, se trata de una red muy cohesionada, con índices de densidad que giran en torno al 75 % (70,6 % de los funcionarios comparten directorio en un tipo societario, mientras que el 76,5 % comparten un mismo cargo societario en sus diferentes participaciones). Esto explica el bajo grado de centralización: 19,85 %; en rigor la red sería casi de nula centralización si no fuera por dos casos disruptivos: el de Mariano Mayer (Secretario de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa) y el de Marcos Nazar Anchorena (Director de Lealtad Comercial). Mayer participa en 3 sociedades anónimas, 5 sociedades de responsabilidad limitada y 15 sociedades extranjeras, y ocupa diferentes lugares en sus

directorios como socio, autoridad o representante local de las firmas foráneas. Por su parte, Nazar Anchorena es autoridad en 1 sociedad anónima y representante de 11 firmas extranjeras. A su vez, Pablo Trevisan (vocal de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia), con 2 cargos en sociedades anónimas nacionales y participación en 5 sociedades extranjeras, completa este trío, que en conjunto representa 31 firmas extranjeras solo en un ministerio (figura 5).

En términos comparados, se destaca la presencia de funcionarios que en su mayoría detenta el cargo de autoridad en el directorio de empresas privadas, entre S. A. y S. R. L.: 29 en Energía, 8 en Hacienda y 16 en Producción. Asimismo, al analizar las relaciones por tipos societarios y cargos ocupados, en los tres ministerios se observan grados altos de cohesión. Esto se explica no solo por la alta cantidad relativa de autoridades de directorio, sino también porque muchos están involucrados en sociedades anónimas, existiendo casos paradigmáticos de múltiples pertenencias, como es el caso de los mencionados directores cruzados.

Respecto de la baja centralidad, se debe a que son pocos los casos en que un funcionario se destaca por encima del resto en cuanto a la cantidad de vínculos desplegados. Si bien existen excepciones (como las de José María Vázquez, de Energía, con 7 participaciones en diferentes directorios Andrés Edelstein, de Hacienda, con 12; y Marcos Nazar Anchorena y Mariano Mayer, de Producción, con 12 y 23 respectivamente), por lo general, la escala de participación societaria baja (con 5 o menos participaciones por funcionario) es la que prevaleció: 97 % en Energía, 90 % en Hacienda y 78 % en Producción.

En suma, por un lado, los tres ministerios presentan altos niveles de cohesión, medida por el índice de densidad en términos de los tipos societarios compartidos, los cargos desempeñados y la escala de participación alcanzada. Por otro lado, presentan baja centralidad de grado, en la medida en que los funcionarios de las tres carteras comparten una equitativa cantidad de vínculos, salvo las excepciones mencionadas en cada ministerio. Así, tanto Energía como Hacienda y Producción presentan redes de autoridades, socios y representantes en directorios privados que son densas en cuanto a su despliegue relacional y uniformes en cuanto al poder individual distribuido en cada una de ellas.

Discusión

Los resultados obtenidos permiten corroborar que a) el criterio de reclutamiento privilegiado por la actual gestión presidencial a la hora de confor-

mar gobierno fue el de incorporar a hombres y mujeres con experiencia en la gestión privada (269 funcionarios registran 869 participaciones en directorios de diversas firmas privadas); b) estos perfiles de funcionarios están ubicados en todas las dependencias del Gabinete (20 ministerios más las Secretarías de Presidencia y los Entes Regulatorios) y en todo el escalafón jerárquico, desde ministros hasta directores; c) el grado de exposición a los conflictos de interés y a la captura de la decisión pública es elevado y atraviesa a todo el Gobierno nacional, aunque sobresalen por diversos motivos los casos de las carteras de Energía, Modernización, Hacienda y Producción); d) existen diversos perfiles de funcionarios con multiposicionalidad, que se distribuyen en distintas áreas del Gabinete; e) la mayoría de las participaciones societarias se registran en firmas nacionales constituidas como sociedades anónimas (55 %) y en empresas radicadas en el exterior (33 %); f) la mayoría de las 783 empresas con más llegada a la decisión pública mediante redes de directores son aquellas que operan en sectores muy sensibles a la regulación estatal (energéticas, telecomunicaciones y construcciones); y g) las redes de articulación público-privadas presentan alta densidad (cohesión) y baja centralidad (ausencia de grandes articuladores).

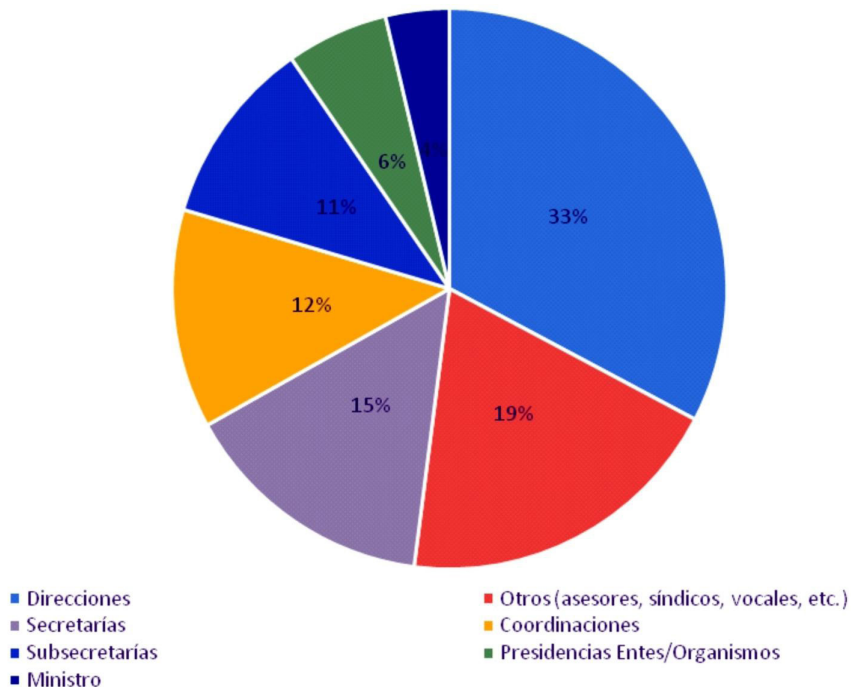
Cuadros, gráficos y figuras

Gráfico 1. Cantidad de funcionarios nacionales con participación en empresas privadas por dependencia del Gabinete Nacional (junio de 2018)



Fuente: Observatorio de las Elites del CITRA (Umet-Conicet) con base en datos oficiales del Mapa del Estado Nacional de la JGM (actualizado a junio de 2018) y Autoridades de Entidades Constituidas en la Inspección General de Justicia de la Nación del portal datos abiertos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación (actualizado a junio de 2018). Ambas bases de datos son procesadas y consolidadas por Socios.red.

Gráfico 2. Funcionarios con participación en empresas privadas por tipo de cargo público desempeñado en el gobierno nacional (junio de 2018). N=269



Fuente: Observatorio de las Elites del CITRA (Umet-Conicet) con base en datos oficiales del Mapa del Estado Nacional de la JGM (actualizado a junio de 2018) y Autoridades de Entidades Constituidas en la Inspección General de Justicia de la Nación del portal datos abiertos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación (actualizado a junio de 2018). Ambas bases de datos son procesadas y consolidadas por Socios.red.

Cuadro 1. Funcionarios del Ministerio de Energía con participación en empresas privadas (junio de 2018)

| Funcionario/a | Cargo público | Cargos privados |
|-------------------------------|---|--|
| Bastos, Carlos Manuel | Vocal primero en el Ente Nacional Regulador de la Electricidad | Autoridad en Technoenergía SA |
| Biset, Juan Miguel | Subsecretario de Sustentabilidad Minera | Autoridad en Zapor SA y Representante en Vale SA sociedad extranjera |
| Bublath, Gustavo Guillermo | Coordinador de Inspecciones | Autoridad en Alfa Energy SA |
| Calonje, Diego Andrés | Director General de Coordinación Legal Minera | Autoridad en Estrategias Diferenciadas SA |
| Caraballo González, María Sol | Coordinadora de Gestión y Seguimiento de Proyectos | Autoridad en Quality Invest SA |
| Caro, Hilda Lorena | Directora de Gestión y Control Judicial | Socia de Kun Lun SRL |
| Carro, Julio Oscar | Auditor Adjunto de Planeamiento Energético, Política Energética y Energía Eléctrica | Autoridad en Dealecsandris y Asociados SRL |
| García Tuñón, Eduardo Jorge | Director de Gas Licuado | Autoridad en Martindale Norte Country Club SA y Martindale Sur Country Club SA. Socio y autoridad en Tryada SRL (Servicios técnicos y de publicidad) |
| Girini, Raúl | Director de Logística y Servicios Compartidos | Autoridad en Cushman & Wakefield Argentina SRL (servicios comerciales para bienes raíces) |
| Guadagni, Horacio | Director Nacional de Infraestructura Energética | Autoridad en Central Dique SA, Gasoducto Nor Andino Argentina SA y Econométrica SA |
| Iguacel, Javier Alfredo | Ministro de Energía | Autoridad en Ergon E&A (Energía y Alimentos) y en Productos el Sur SA |
| Jouliá, Horacio Yamandú | Coordinador de Desarrollo de Mejores Prácticas Mineras | Autoridad en Vibes Music Hotels SA y en 3 Fish Computer Graphic SRL |
| Kind, Sebastián Alejandro | Subsecretario de Energías Renovables | Autoridad en Parque Eólico del Castillo SA y Parque Eólico Pampa SA |

| | | |
|--------------------------------------|--|---|
| Lambertini, Griselda | Vocal tercera en el Ente Nacional Regulador del Gas | Autoridad en Hub Energía SA |
| Meilán, Daniel | Secretario de Coordinación de Política Minera | Autoridad en Compañías Mineras Integradas SA |
| Niez, Roberto Domingo | Presidente de la Comisión Técnica Mixta de Salto Grande | Autoridad en Nimat SA, Findelan SA y Prades SA |
| Ostiglia, Lucas | Coordinador de Infraestructura, Automotores y Servicios Generales | Socio de Independencia 3073 SRL |
| Otero, Ernesto | Coordinador de Seguimiento de Proyectos de Energías Renovables | Socio de El Cisne SRL |
| Pafundi, Luciano Gastón | Director de Desarrollo Comunitario | Autoridad en Atlas Social SA |
| Palacios, Víctor Raúl | Auditor Titular de la Unidad de Auditoría Interna | Socio y Autoridad en Blowplastic SRL |
| Perrone, Daniel Alberto | Vicepresidente del Ente Nacional Regulador del Gas | Autoridad en Gasoducto Gas Andes (Argentina) SA y de Kay Agua SRL |
| Risau, Clodomiro Enrique | Consejero de la Entidad Binacional Yaciretá | Autoridad en Laporo SA |
| Vázquez, José María | Director Nacional de Generación Térmica | Autoridad en Centrales Térmicas Mendoza SA, La Plata Cogeneración SA, Termoeléctrica Manuel Belgrano SA, Termoeléctrica José De San Martín SA, Central Vuelta De Obligado SA, Hidro Distribución SA y Proener SAU |
| Watanabe, Guillermo Miguel Cristóbal | Director del Registro Único de Información Minera | Socio y Autoridad de Rojito SRL |
| Zaghini, Marta Elsa | Directora General Operativa | Autoridad en Termoeléctrica Manuel Belgrano, Termoeléctrica José De San Martín SA y Mar De Luz SRL |
| Zorzoli, Graciela | Directora de Asuntos Administrativos, Laborales, Contractuales y Financieros | Autoridad en Paisajes del Sur SA |

| | | |
|-------------------|---|----------------------|
| Zuanich, Federico | Director General de Coordinación Legal Hidrocarburífera | Autoridad en Foro SA |
|-------------------|---|----------------------|

Fuente: Observatorio de las Elites del CITRA (Umet-Conicet) con base en datos oficiales del Mapa del Estado Nacional de la JGM (actualizado a junio de 2018) y Autoridades de Entidades Constituidas en la Inspección General de Justicia de la Nación del portal datos abiertos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación (actualizado a junio de 2018). Ambas bases de datos son procesadas y consolidadas por Socios.red.

Cuadro 2. Funcionarios del Ministerio de Desarrollo Social con participación en empresas privadas (junio de 2018)

| Funcionario/a | Cargo público | Cargos privados |
|------------------------------|---|--|
| Algorta, Agustín José | Coordinador del Registro Nacional de Barrios Populares en Proceso de Integración Urbana (RENABAP) | Socio de Matteria SRL |
| Álvarez de Toledo, Belisario | Subsecretario de Coordinación Administrativa | Autoridad en Pereira Duggan SA y Rincón de Laguna SA. Socio en Los Mumis SRL |
| Badino, Guillermo Guido | Director Nacional de Gestión y Desarrollo Institucional | Autoridad en Dunkirk SA, Cazenave & Asociados SA, Cazenave & Asociados Fiduciaria SA, Industrial Asset Management Soc. Gte. de Fond. Com. De Inv. SA |
| Bereciartua, María Eugenia | Directora General de Administración | Autoridad en PTP Warrant SA |
| Bialet, Félix Gervasio | Auditor Adjunto de Niñez, Adolescencia y Familia | Autoridad en El Incorregible SA |
| Bonavia, Andrés Anibal | Director de Asistencia Institucional | Autoridad en Makita Herramientas Eléctricas de Argentina SA |
| Castelli, Gabriel Enrique | Secretario Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia | Autoridad en Farmacity SA, HSBC Bank Argentina SA, Bacabi SA y Garage GM SA |

| | | |
|--------------------------------|---|--|
| Costabile, Julián Ariel | Coordinador General de la Comisión Nacional de Coordinación del Programa de Promoción del Microcrédito para el Desarrollo de la Economía Social | Autoridad en Soluciones Rurales SA |
| Del Valle, Juan Facundo | Coordinador de Liquidación de Haberes | Autoridad en Jotapeuno SA. Socio en Productora De Contenidos Audiovisuales DQV SRL y Oz SRL |
| Díaz, Carolina | Coordinadora de Fortalecimiento y Asistencia Técnica a Unidades Productivas | Socia de 2440 SRL Inmobiliaria y Constructora |
| Díaz Bonilla, Marcelo Hernán | Director de Patrimonio | Autoridad en Advanced Plant Services SA, Molta Consultadora e Marketing SA, Resteo SA y Obraje Esmeralda S. A. F. A. I. C. E I. |
| Elizalde, Tomás Félix | Secretario de Coordinación | Autoridad de Río Lobo SA, T-Administro SA, Altos Cerros SA, SUB-1 SA, Santa Rosa del Monte SA, Soluciones Randstad SA, Nieves de Mendoza SA, BAF Securities SA, NDM Agritech Systems SA, Barrio cerrado La Cesarina SA, Rest Division Servicios SA, Trading Servicios SA, Ginobal SA, Malal-Cura SA, Nagrom SA, Skyleñas SA, Valles Mendocinos SA, Futa-Loo SA, Cía. General De Combustibles SA. Representante en las sociedades extranjeras Thai Harvest LTD., CAC Nantong Chemical CO. LTD., GP International Holdings LLC, GP International Holdings 2, LLC |
| Frigerio, Emilia | Coordinadora de Relaciones Institucionales | Autoridad de Recursos Analíticos SA |
| Gallegos, Mariano | Coordinador de Planificación de Abordaje Integral | Autoridad de Makita Herramientas Eléctricas De Argentina SA y LCDTH SRL |
| Hummel, Astrid Carolina Andrea | Vocal del Directorio del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social | Autoridad de Lancers SA |

| | | |
|-----------------------------|---|---|
| Kelly, Matías | Secretario de Economía Social | Autoridad y socio en Solutions Logistics |
| Laballos, Raúl Fernando | Director de Técnica Administrativa | Autoridad de Resorts del Oeste SA y de Las Chacras de Open Door SRL |
| Mainoli, Federico Vicente | Director Nacional de Gestión de Centros de Referencia | Socio de Conceptos Hoteleros SRL |
| Manusovich, Patricia Noemí | Coordinadora de Integración Infológica para Programas de la Economía Social | Autoridad en las empresas extranjeras Cavotec Group Holdings NV, Calafate Inc Trillium Cayman Holdings, Río Grande Argentina LLC. Representante en las empresas extranjeras Sinopec Argentina Exploration And Production, Inc.; Vintage Petroleum South America Holdings, Inc.; Ipalco B. V. Lenga Patagonia Holdings LLC |
| Martínez, Diego Ezequiel | Director Nacional de Dispositivos Territoriales | Socio en LCDTH SRL |
| Mucci, Silvia Mabel | Directora de Administración Financiera y Presupuestaria | Socia en Fixit Consultora SRL |
| Padilla, Roberto Enrique | Auditor Interno Titular de la Unidad de Auditoría Interna | Autoridad en Socarr SA, Farmarecord SA, Terre du Sud SA, Broco SA. Autoridad y representante en Financiere Bouteron Sociedad Civil Sociedad Extranjera y Huguenant Participation Sarl Sociedad Extranjera |
| Reggio, Fernando | Subsecretario de Abordaje Territorial | Socio en LCDTH SRL |
| Revol Lozada, Mario | Director de Asuntos Legales | Autoridad Tata SA y en TFC South America SA |
| Ruiz Martínez, Esteban | Auditor Adjunto de Coordinación, Estrategia y Planes | Autoridad en V1 Services SRL |
| Schianmarella, Juan Roberto | Auditor Adjunto de la Coordinación de Gestión Institucional | Representante en BBVA Banco Francés SA. Autoridad en Rombo Cía. Financiera SA, PSA Finance Argentina SA, Plan 1000 SA |

Fuente: Observatorio de las Elites del CITRA (Umet-Conicet) con base en datos oficiales del Mapa del Estado Nacional de la JGM (actualizado a junio de 2018) y Autoridades de Entidades Constituidas en la Inspección General de Justicia de la Nación del portal datos abiertos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación (actualizado a junio de 2018). Ambas bases de datos son procesadas y consolidadas por Socios.red.

Cuadro 3. Funcionarios del Ministerio de Modernización con participación en empresas privadas (junio de 2018)

| Funcionario/a | Cargo público | Cargos privados |
|-------------------------------------|--|---|
| Viola, Fernando | Subsecretario de Unidad de Coordinación General | Autoridad en Modhelus SA y en Bioenergía SA |
| Martelli, Eduardo Nicolás | Secretario de Modernización Administrativa | Autoridad en Cesvi Argentina SA, Bahía Chica SA, Gorra Blanca SA, María Alicia SA, Laguna Condor SA, Servicio de Asistencia al Viajero en el Exterior SA, El Comercio Compañía de Seguros a Prima Fija SA y Atlantis Sociedad Inversora (SA unipersonal) |
| Martínez, Raúl | Secretario de Infraestructura Tecnológica y País Digital | APH Nueva Pesquera Patagónica SA |
| Ibarra, Andrés | Ministro | Comunicación Dinámica SA |
| Caeiro, Oscar | Director General de Infraestructura y Servicios Generales | Finance SA |
| Carrau, Gustavo Adolfo | Coordinador de Implementación de Tecnología | Tukocina SRL |
| Miguel, Hugo Darío | Subsecretario de Planeamiento | Tesam Argentina SA y Corporación para la Defensa del Sur SA |
| Vago, Pablo Jorge | Director Nacional de Regulación Postal | Comunicación Dinámica SA |
| Tomasetti, Fabián Eduardo | Director Nacional de la Oficina Nacional de Tecnologías de Información | Next Latinoamerica SA. Club El Carmen SA y Pontis Technologies SRL |
| Huici, Héctor María | Secretario de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones | Autoridad en 7 sociedades anónimas: Enel Argentina, Hidroinvest, Enel Generación El Chocón, Energen, Paoletti América, Trasamerican Telecommunication, Transelec. Autoridad en 4 SRL: Enel Trading Argentina, BT Argentina, Verizon Argentina (autoridad y socio). Representante en 2 sociedades extranjeras: ARINC INCORPORATED E INTERNEXA SA |
| Verdaro, Guillermo Aldo | Director de Proyectos de Áreas Sociales | Total Palermo SA |
| Serrano Espeleta, Carolina Mercedes | Directora Nacional de Procesos, Calidad y Eficiencia de Gestión | Servicios Bucline SA |

| | | |
|----------------------------------|--|---|
| Pereyra, Alejandro Fabio | Director del Ente Nacional de Comunicaciones | Huenteco SA |
| González, Oscar Martín | Subsecretario de Regulación | Autoridad en Planes de Ahorro Mi Casa SA de Ahorro para Fines Determinados. Socio en Obras y Logística SRL. Autoridad en las firmas extranjeras Telesat Network Services International Inc y Telesat Canada |
| Borsato, Laura | Subsecretaria de Desarrollo de País Digital | Autoridad en Prisma Medios de Pago SA, Banelco SA y Diners Club Argentina S. R. L. Comercial y de Turismo |
| Díaz de Vivar, María Luz | Coordinador de Gestión Docente y Vinculación Institucional | Autoridad o representante en las sociedades extranjeras EMC Corporation; Gate Courmet GMBH; Williams Lea Inc; Williams Lea Netherlands B. V. |
| Giusti, Karina Gabriela | Directora Nacional de Relación Tecnológica con los Gobiernos Provinciales y Municipales | Autoridad y socia en Consultora Argon SRL |
| Dios, Florencia María del Carmen | Coordinadora de Comunicación Interna | Autoridad y socia de Dukter SRL |
| Regunaga, Matías Alejandro | Director de Estandarización Tecnológica | Vivenco SA |
| Bensadon, Luciano | Director de la Unidad Coordinación General del Consejo Federal de Modernización e Innovación en la Gestión Pública | Payroll Argentina SA |
| Mazzoconi, Mauro Alberto | Director de Gestión Documental | Grupo Tecnosur SA |
| Pérez, Ricardo Andrés | Director de Convergencia y Nuevas Tecnologías | Netinnovation SA |
| Roccela, Pablo | Coordinador de Diseño y Usabilidad | Traler SA |
| Temerlín, Malena | Directora de Innovación Cívica | Impacto Social Positivo AC SA |
| Benítez, Romina Paola | Directora para el Desarrollo de Capacidades de Innovación | Wheeling Group SA y Mitte Group SA |

Fuente: Observatorio de las Elites del CITRA (Umet-Conicet) con base en datos oficiales del Mapa del Estado Nacional de la JGM (actualizado a junio de 2018) y Autoridades de Entidades Constituidas en la Inspección General de Justicia de la Nación del portal datos abiertos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación (actualizado a junio de 2018). Ambas bases de datos son procesadas y consolidadas por Socios.red.

Cuadro 4. Empresas que tienen más de un miembro de su directorio ejerciendo cargo público (junio de 2018)

| Empresa | Sector | Directores | Cargo público | Ministerio |
|----------------------------------|-----------------------|---|---|--|
| Cía. General de Combustible SA | Energético | Tomás Félix, Elizalde | Secretario de Coordinación | Ministerio de Desarrollo Social |
| | | Reyser Travers, Horacio | Secretario de Relaciones Económicas Internacionales | Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto |
| Comunicación Dinámica SA | Impresiones | Ibarra, Andrés Horacio | Ministro de Modernización | Ministerio de Modernización |
| | | Vago, Pablo Jorge | Director Nacional de Regulación Postal | Ministerio de Modernización |
| Economía y Regiones SA | Consultoría Económica | Caballero, Paulino Rafael | Subsecretario de Relaciones con Provincias | Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda |
| | | Calderalli, Alejandro Oscar | Presidente del Fondo Fiduciario Federal de Infraestructura Regional | Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda |
| | | Frigerio, Rogelio | Ministro del Interior, Obras Públicas y Vivienda | Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda |
| Enel (varias empresas del grupo) | Energético | Grondona, Mariano F., (Autoridad en Enel SA y en Enel Generación Costanera) | Vocal del Directorio de la Administración de Parques Nacionales | Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable |
| | | Huici, Héctor María (Autoridad en ENEL Generación El Chocón) | Secretario de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones | Ministerio de Modernización |

| | | | | |
|--------------------------------------|--------------------------------|----------------------------|--|--|
| Farmacy SA | Comercio farmacia | Castelli, Gabriel Enrique | Secretario Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia | Ministerio de Desarrollo Social |
| | | Quintana, Mario Eugenio | Secretario de Coordinación Interministerial | Jefatura de Gabinete de Ministros |
| Hotel Axel Buenos Aires SA | Hotelería | González, Gustavo Esteban | Subsecretario de Gestión Operativa | Jefatura de Gabinete de Ministros |
| | | Pecora, Patricia Vicenta | Directora General de Coordinación Institucional | Jefatura de Gabinete de Ministros |
| La Plata Cogeneración SA | Generación Eléctrica | Pereyra, Leticia Magdalena | Directora General de Administración y Finanzas | Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable |
| | | Vázquez, José María | Director Nacional de Generación Térmica | Ministerio de Energía |
| LCDTH SRL | Servicios comidas y bebidas | Gallegos, Mariano | Coordinador de Planificación de Abordaje Integral | Ministerio de Desarrollo Social |
| | | Martínez, Diego Ezequiel | Director Nacional de Dispositivos Territoriales | Ministerio de Desarrollo Social |
| | | Reggio, Fernando | Subsecretario de Abordaje Territorial | Ministerio de Desarrollo Social |
| Líneas de Transmisión del Litoral SA | Transporte y energía eléctrica | Clusellas, Pablo | Secretario de Legal y Técnica | Presidencia de la Nación |
| | | Jahn, Germán Luis | Administrador del Ente Nacional de Obras Hídricas de Saneamiento | Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda |
| Líneas Mesopotámicas SA | Transporte energía eléctrica | Clusellas, Pablo | Secretario de Legal y Técnica | Presidencia de la Nación |

| | | | | |
|--|---------------------------------|------------------------------|--|--|
| | | Jahn, Germán Luis | Administrador del Ente Nacional de Obras Hídricas y de Saneamiento | Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda |
| Makita Herramientas Eléctricas de Argentina SA | Comercio mayorista herramientas | Bonavia, Andrés Anibal | Director de Asistencia Institucional | Ministerio de Desarrollo Social |
| | | Gallegos, Mariano | Coordinador de Planificación de Abordaje Integral | Ministerio de Desarrollo Social |
| Minera Geometales SA | Mínero | Clusellas, Pablo | Secretario de Legal y Técnica de Presidencia | Presidencia de la Nación |
| | | Macri, Mauricio | Presidente de la Nación | Presidencia de la Nación |
| Pampa Cheese SA | Alimentos | Braun, Miguel | Secretario de Comercio | Ministerio de Producción |
| | | Lopetegui, Gustavo Sebastián | Secretario de Coordinación de Políticas Públicas | Jefatura de Gabinete de Ministros |
| | | Quintana, Mario Eugenio | Secretario de Coordinación Interministerial | Jefatura de Gabinete de Ministros |
| Peugeot Citroen Argentina SA | Automotriz | Gaspari, Ernesto A. | Secretario de Coordinación y Planificación Exterior | Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto |
| | | Sica, Dante | Ministro de Producción | Ministerio de Producción |
| Proener SA | Energético | Pereyra, Leticia Magdalena | Directora General de Administración y Finanzas | Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable |
| | | Vázquez, José María | Director Nacional de Generación Térmica | Ministerio de Energía |

| | | | | |
|--|----------------|-----------------------------|--|--|
| SACDE (Sociedad Argentina de Construcción y Desarrollo Estratégico) SA (exIECSA) | Construcciones | Clusellas, Pablo | Secretario de Legal y Técnica de Presidencia | Presidencia de la Nación |
| | | Jahn, Luis Germán | Administrador del Ente Nacional de Obras Hídricas de Saneamiento | Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda |
| Sistemas y Gestiones Integrales SA | Consultoría | Caldarelli, Alejandro Oscar | Secretario de Provincias y Municipios | Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda |
| | | Frigerio, Rogelio | Ministro del Interior, Obras Públicas y Vivienda | Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda |
| Talbot Hotels SA | Hotelería | Brea, Roberto María | Vocal del Directorio de la Administración de Parques Nacionales | Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable |
| | | Grondona, Mariano Florencio | Vocal del Directorio de la Administración de Parques Nacionales | Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable |
| Grupo Techint (Techint Compañía y Terniun Ingeniería) | Construcciones | Edelstein, Andrés Mariano | Secretario de Ingresos Públicos | Ministerio de Hacienda |
| | | Ponte, Miguel Ángel Manuel | Secretario de Empleo | Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social |

Fuente: Observatorio de las Elites del CITRA (Umet-Conicet) con base en datos oficiales del Mapa del Estado Nacional de la JGM (actualizado a junio de 2018) y Autoridades de Entidades Constituidas en la Inspección General de Justicia de la Nación del portal datos abiertos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación (actualizado a junio de 2018). Ambas bases de datos son procesadas y consolidadas por Socios.red.

Cuadro 5. Funcionarios nacionales con más de 10 participaciones en empresas privadas (junio de 2018)

| Funcionario | Cargo público/ Ministerio | Total cargos privados | Cargos privados | Sector actividad empresas |
|--|---|-----------------------------|--|--|
| Grondona Lynch, Mariano Florencio | Vocal del Directorio de la Administración de Parques Nacionales del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable | 219 | 198 cargos de representante o autoridad en Sociedades Extranjeras y 22 cargos de autoridad en Sociedades Anónimas locales. Entre otras: Dock del Plata SA, Comined Insurance Company de Arg. SA Cía de Seguros; Distrilec Inversora; CMR Falabella SA, Terramec SA, La Papelera del Plata SA; AON Risk Service Argentina SA; EMDERSA; Horizons Institute de Argentina; Deutz Agco Motores SA, Pilar del Este; EMTE Sistemas Argentina; OCP de Argentina SA; Western Union Financial Services INC; American Life Insurances Company; Compañía Distribuidora de Gas CODIGAS; Yazaky International Corporation; Cerámicas Cordillera; Administrador de Bancos Latinoamericanos Santander; Agua Verde Holding; Motorola Solutions; APC South America Inc; Petrobras; Louis Deryfus Comodities; etc. | Financiero, inmobiliario, agropecuario, comercial, energético, consultoría, automotriz, papel; entre otros |
| Clusellas, Pablo | Secretario Legal y Técnico de la Presidencia de la Nación | 33 | Autoridad en Minera Geometales SA; Omnitracs SA; Salta Cotton SA; Rust Oleum Argentina SA; Framac SA; Finca Cuchuy SA; Latin Bio SA; Noveon Argentina SA; entre otras y Representante en diversas sociedades extranjeras: Sony America Holding; Le Coq Sportif International; Frontera Holdings (Bermuda) I y II LTD; Compañía Minera Cielo Azul Limitada; Qualcomm Incorporated (autoridad); entre otras | Minero, agropecuario, laboratorio, financiero |

| | | | | |
|-----------------------|---|----|---|--|
| Brea, Roberto María | Vocal del Directorio de la Administración de Parques Nacionales del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable | 24 | Autoridad en Sol del Viso SA, Sol del Pilar SA, Sol de Matheu SA, Las Chacras de Cardales SA; Inversiones Palermo SA; INCOPAN SA; Cruceros Australis SA; Campos San Enrique SA; Laboratorios Andrómaco SAICI; Transporte Marítimo Tierra Australis Soc. Ext.; entre otras | Inmobiliario, financiero, agropecuario, laboratorio |
| Mayer, Mariano | Secretario de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Producción | 24 | Autoridad en 9 empresas locales: Estancia Poncho Moro SA, Forgital South America SA, Passaro SA, The Algodón Recoleta SRL, Preservación Andina SRL (socio), Agropecuaria Sierras de Alto Bello SRL, Algodón Poperties II SRL, Hollywood Burger Argentina SRL y Vivencialoverde SRL y 15 participaciones como autoridad o representante en firmas extranjeras: Transnational Investments LLC, Poncho Moro LLC, Río Corcovado LLC (autoridad y representante), Ducde SA, Halcyon Days LLC; R-Biopharm Ag, InvestProperties LP, Newell Commercial Properties LP, IPG-Global Properties LLC, Mathis Ventures LLC. | Agropecuario, inmobiliario, financiero |
| Elizalde, Tomás Félix | Secretario de Coordinación del Ministerio de Desarrollo Social | 23 | Autoridad en 19 Sociedades Anónimas: Cía General de Combustibles; Río Lobo; T-Administrador, Altos Cerros, SUB-1; Santa Rosa del Monte; Soluciones Randstad; Nieves de Mendoza, Baf Securities; NDM Agritech Systems; Barrio Cerrado La Cesarina; Rest Division Servicios, Ginobal; Malal-Cura; Nagrom; SkyLeñas; Valles Mendocinos; y representante en 4 sociedades extranjeras: Thai Harvest LTD; Cac Nantong Chemical Co. LTD; GP International Holdings LLC 1 y 2 | Energético, inmobiliario, agropecuario, consultoría, turismo, química. |

| | | | | |
|---------------------------|---|----|---|---|
| Reyser Travers, Horacio | Secretario de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto | 14 | Autoridad en 11 empresas locales y 3 sociedades extranjeras: Mayoristanet.com SA, Estrella Minerales SA, Estrella Holding SA, Estrella Servicios Petroleros SA, Prosegur SA, Sulfargen SA, Transportadora de Caudales Juncadella SA, Cia. General de Combustibles SA, TVBC SCA, Alicorp Argentina SCA, Tai Pan Malting SCA, Pharma America Corporation Soc. Ext., Estrella Petrolera de Chile SA y Estrella International Energy Services Ltd Soc. Ext. | Energético, comercial, financiero, seguridad privada entre otros |
| Huici, Héctor María | Secretario de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones del Ministerio de Modernización | 13 | Autoridad en 7 Sociedades Anónimas: ENEL Argentina; Hidroinvest; Enel Generación El Chocón; Energen; Paoletti América; Trasamerican Telecommunication; Transelec; 4 SRL: Enel Trading Argentina; BT Argentina; Verizon Argentina (autoridad y socio) y representante en 2 sociedades extranjeras: Arinc Incorporated e Internexa SA | Energético, telecomunicaciones, financiero |
| Quintana, Mario Eugenio | Secretario de Coordinación Interministerial de la Jefatura de Gabinete de Ministros | 13 | Autoridad en POO SA de Productos Alimenticios SA, OPM Inmobiliaria SA, Farmacity SA; Freddo SA; Titarelli Vitivinícola y olivícola SA; Aroma Café SA, Grupo Pegasus SA, Desarrollos Caballito SA, Pegasus Reality SA, Pampa Cheese SA, Rukan SA, Partners ISA y BA Mall SRL | Comercial, inmobiliario, financiero, agropecuario, alimenticio |
| Edelstein, Andrés Mariano | Secretario de Ingresos Públicos del Ministerio de Hacienda | 12 | Autoridad en Shell Gas SA; Shell Compañía de Petróleo SA; Techint Compañía Técnica Internacional SA; Estación Lima SA; Energina Compañía Argentina de Petróleo SA; The Walt Disney Company (Argentina); Garruchos SA; JAE Inversiones SRL; Ford Argentina SCA; socio y autoridad en Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas SRL | Energético, automotriz, financiero, comercial, audiovisual, consultoría empresas. |

| | | | | |
|-------------------------------------|--|----|--|----------|
| Nazar Anchorena, Marcos Felipe Luis | Director de Lealtad Comercial del Ministerio de Producción | 11 | Representante de 11 empresas extranjeras: Besenzoni Group SRL, Payroll SA; Agrium Holdco Spain SL; Alta Nederland BV; ADP RPO LLC; Sovitec International BV; Properati LLC; ADP South America LLC; Gruppo Mercurio SPA; Comercial Zip-Pak Chile LTDA, Zip-Pak Colombia SAS | Comercio |
|-------------------------------------|--|----|--|----------|

Fuente: Observatorio de las Elites del CITRA (Umet-Conicet) con base en datos oficiales del Mapa del Estado Nacional de la JGM (actualizado a junio de 2018) y Autoridades de Entidades Constituidas en la Inspección General de Justicia de la Nación del portal datos abiertos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación (actualizado a junio de 2018). Ambas bases de datos son procesadas y consolidadas por Socios.red.

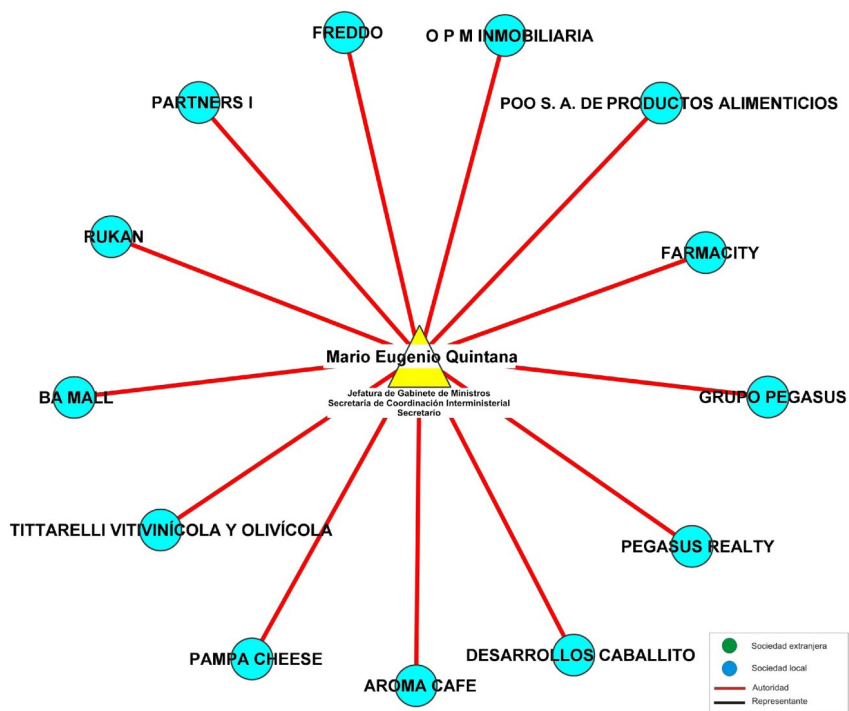
Cuadro 6. Funcionarios con mayor grado de exposición a los conflictos de interés (casos seleccionados) (junio de 2018)

| Funcionario | Cargo público | Jurisdicción | Participaciones en sector privado directamente vinculadas |
|---------------------------|---|-----------------------------|---|
| Biset, Juan Miguel | Subsecretario de Sustentabilidad Minera | Ministerio de Energía | Representante en Vale SA sociedad extranjera |
| Kind, Sebastián Alejandro | Subsecretario de Energías Renovables | Ministerio de Energía | Autoridad en Parque Eólico del Castillo SA y Parque Eólico Pampa SA |
| Vázquez, José María | Director Nacional de Generación Térmica | Ministerio de Energía | Autoridad en Centrales Térmicas Mendoza SA, La Plata Cogeneración SA, Termoeléctrica Manuel Belgrano SA, Termoeléctrica José DE SAN Martín SA, Central Vuelta de Obligado SA, Hidro Distribución SA y Proener SAU |
| Bosch, Juan Manuel | Subsecretario de Pesca y Acuicultura | Ministerio de Agroindustria | Representante de Sea And Fish Managment BV |
| Edelstein, Andrés | Secretario de Ingresos Públicos | Ministerio de Hacienda | Autoridad en Shell Gas SA; Shell Compañía de Petróleo SA; Techint Compañía Técnica Internacional SA; Estación Lima SA; Energina Compañía Argentina de Petróleo SA; The Walt Disney Company (Argentina); Garruchos SA; JAE Inversiones SRL; Ford Argentina SCA; socio y autoridad en Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas SRL |

| | | | |
|-----------------------|---|-----------------------------|---------------------------|
| Perez, Ricardo Andrés | Director de Convergencia y Nuevas Tecnologías | Ministerio de Modernización | Autoridad en Netinnova SA |
|-----------------------|---|-----------------------------|---------------------------|

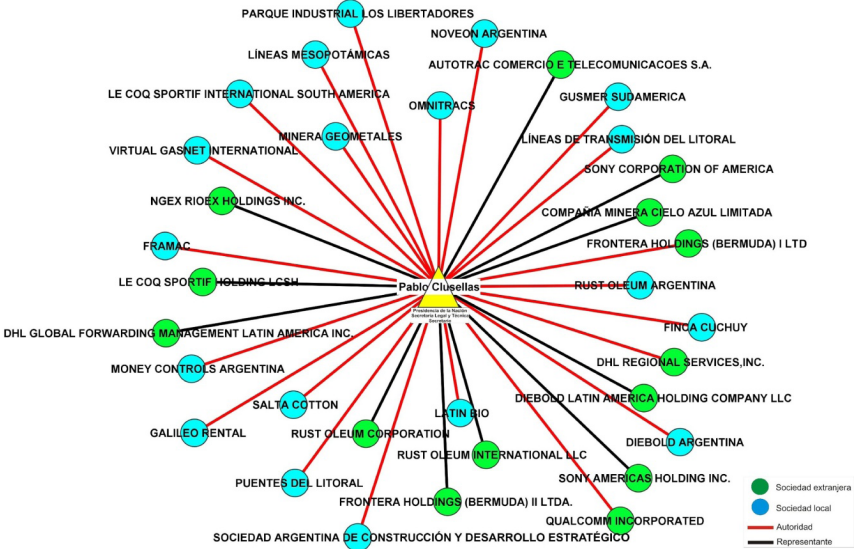
Fuente: Observatorio de las Elites del CITRA (Umet-Conicet) con base en datos oficiales del Mapa del Estado Nacional de la JGM (actualizado a junio de 2018) y Autoridades de Entidades Constituidas en la Inspección General de Justicia de la Nación del portal datos abiertos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación (actualizado a junio de 2018). Ambas bases de datos son procesadas y consolidadas por Socios.red.

Figura 1. Perfil de funcionario-empresario. Caso de la red del Secretario de Coordinación Interministerial de la JGM, Mario Quintana (junio de 2018)



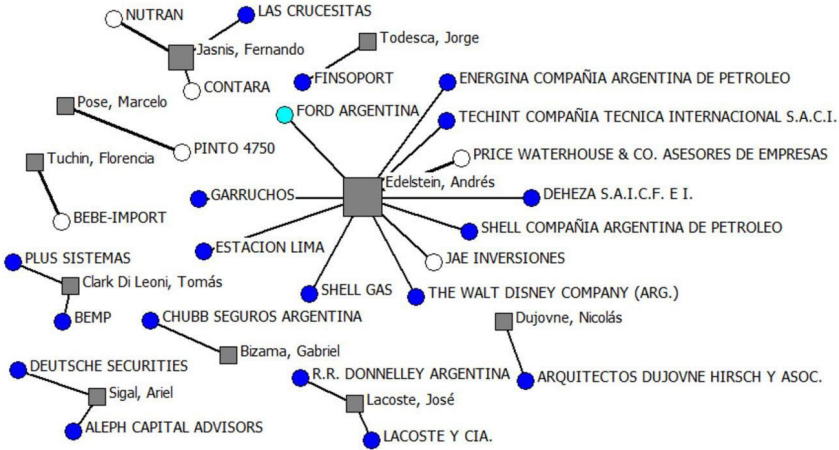
Fuente: Observatorio de las Elites del CITRA (Umet-Conicet) con base en datos oficiales del Mapa del Estado Nacional de la JGM (actualizado a junio de 2018) y Autoridades de Entidades Constituidas en la Inspección General de Justicia de la Nación del portal datos abiertos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación (actualizado a junio de 2018). Ambas bases de datos son procesadas y consolidadas por Socios.red.

Figura 2. Perfil de funcionario con cargos de autoridad y representación en múltiples directorios de empresas privadas. Caso de la red del Secretario de Legal y Técnica de la Presidencia, Pablo Clusellas (junio de 2018)



Fuente: Observatorio de las Elites del CITRA (Umet-Conicet) con base en datos oficiales del Mapa del Estado Nacional de la JGM (actualizado a junio de 2018) y Autoridades de Entidades Constituidas en la Inspección General de Justicia de la Nación del portal datos abiertos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación (actualizado a junio de 2018). Ambas bases de datos son procesadas y consolidadas por Socios.red.

Figura 4. Red de articulación público-privada del Ministerio de Hacienda (junio de 2018)



Fuente: Observatorio de las Elites del CITRA (Umet-Conicet) con base en datos oficiales del Mapa del Estado Nacional de la JGM (actualizado a junio de 2018) y Autoridades de Entidades Constituidas en la Inspección General de Justicia de la Nación del portal datos abiertos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación (actualizado a junio de 2018). Ambas bases de datos son procesadas y consolidadas por Socios.red.

Referencias bibliográficas

- Aguilar-Gallegos, N., Martínez-González, E. G. y Aguilar-Ávila, J. (2017). *Análisis de redes sociales: Conceptos clave y cálculo de indicadores*. Chapingo: Universidad Autónoma Chapingo (UACH), Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM).
- Borgatti, S. P., Everett, M. G. y Johnson, J. C. (2013). *Analyzing social networks*. Londres: SAGE Publications Limited.
- Canelo, P. y Castellani, A. (2017). *Perfil sociológico de los miembros del gabinete inicial del presidente Mauricio Macri. Informe de Investigación N°1*. Buenos Aires: UNSAM-IDAES.
- Canelo, P., Castellani, A. y Gentile, J. (2018). Articulación entre elites económicas y elites políticas en el gabinete nacional de Mauricio Macri (2015-2018). En D. García Delgado, C. Ruiz del Ferrier y B. de Anchorena (Comps.), *Elites y captura del Estado. Control y regulación en el neoliberalismo tardío* (pp. 117-136). Buenos Aires: FLACSO Argentina.
- Cañete Alonso, R. (2017). *Democracias capturadas: el gobierno de unos pocos. Mecanismos de captura de la política fiscal por parte de las élites y su impacto en la desigualdad en América Latina y el Caribe (1990-2017)*. Buenos Aires: OXFAM-CLACSO. Recuperado de: <https://www.oxfam.org/es/informes/democracias-capturadas-el-gobierno-de-unos-pocos>.
- Cárdenas, J. (2014). *El poder económico mundial. Análisis de redes de "interlocking directorates" y variedades de capitalismo*. Madrid: CIS.
- Castellani, A. (2009). *Estado, empresas y empresarios. La construcción de ámbitos privilegiados de acumulación entre 1966 y 1989*. Buenos Aires: Prometeo.
- Castellani, A. (2018). Lobbies y puertas giratorias. Los riesgos de la captura de la decisión pública. *Nueva Sociedad*, 276, 48-61.
- Cohen, J. (1986). The Dynamics of the 'Revolving Door' on the FCC. *American Journal of Political Science*, 30(4), 689-708.
- De Imaz, J. L. (1964). *Los que mandan*. Buenos Aires: EUDEBA.
- Dudouet, F. X. y Grémont, E. (2007). Les grands patrons et l'État en France (1981-2007). *Sociétés Contemporaines*, 68, 105-131.
- Durand, F. y Silva, E. (1998). *Organized Business, Economic Change, and Democracy in Latin America*. Miami: North-South Center Press.
- Freeman, L. C. (1979). Centrality in social networks: conceptual clarification. *Social Networks*, 1(3), 215-239.
- Garín, R. y Morales, P. (2016). Elites y regulación: conflictos de interés, lo-

- bby y puerta giratoria. Santiago de Chile: Centro de Análisis e Investigación Política (CAIP). Recuperado de: https://www.u-cursos.cl/inap/2016/1/ELE661/1/material_docente/bajar?id.
- Gormley, W. (1979). A Test of the Revolving Door Hypothesis at the FCC. *American Journal of Political Science*, 23(4), 665-683. doi: 10.2307/2110801
- Jefatura de Gabinete de Ministros (2018). Mapa del Estado [sitio web]. Recuperado de: <http://mapadeestado.jefatura.gob.ar/>.
- Jefatura de Gabinete de Ministros (2018). Portal de Compras Públicas Electrónicas de la República Argentina [sitio web]. Recuperado de: <https://comprar.gob.ar/>.
- Joignant, A. y Güel, P. (2011). *Notables, tecnócratas y mandarines: Elementos de sociología de las élites en Chile (1990-2010)*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.
- Lazzarini, S. (2011). *Capitalismo de laços: Os donos do Brasil e suas conexões*. Río de Janeiro: Elsevier.
- Lozares, C. (1996). La teoría de redes sociales. *Papers*, 48, 103-126. doi: 10.5565/rev/papers/v48n0.1814.
- Maillet, A., Gonzalez-Bustamante, B. y Olivares, A. (2016): ¿Puerta giratoria? Análisis de la circulación público-privada en Chile (2000-2014). Santiago de Chile: PNUD. doi: 10.13140/RG.2.2.25510.42566
- Mills, C. W. (1956). *The Power Elite*. Nueva York: Oxford University Press.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2018). Portal de Datos Abiertos de la Justicia Argentina [sitio web]. Recuperado de: <http://datos.jus.gob.ar/dataset/entidades-constituidas-en-la-inspeccion-general-de-justicia-igj>.
- Niosi, J. (1974). *Los empresarios y el Estado argentino (1955-1969)*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Nooy, W. de, Mrvar, A. y Batagelj, V. (2005). *Exploratory Social Network Analysis with Pajek*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2004). *Managing Conflicts of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Country Experiences*. París: OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264104938-en>
- O'Donnell, G. (1982). *El Estado Burocrático-Autoritario. Triunfos, derrotas y crisis (1966-1982)*. Buenos Aires: Ediciones de Belgrano.
- Ostiguy, P. (1990). *Los capitanes de la industria. Grandes empresarios, política y economía en la Argentina de los años 80*. Buenos Aires: Legasa.
- Salas-Porras, A. (2014). Las élites neoliberales en México: ¿cómo se construye un campo de poder que transforma las prácticas sociales de las élites políticas? *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*,

59(222), 279-312.

Schneider, B. R. (1993). The Career Connection: A Comparative Analysis of Bureaucratic Preferences and Insulation. *Comparative Politics*, 25(3), 331-350. doi: 10.2307/422249

Useem, M. (1979). The Social Organization of the American Business Elite and Participation of Corporation Directors in the Governance of American Institutions. *American Sociological Review*, 44(4), 553-572.

Useem, M. (1986). *The inner circle: Large corporations and the rise of business political activity in the US and UK*. Nueva York: Oxford University Press.

Notas:

¹ Este artículo presenta datos originales en el marco de las actividades de investigación del Observatorio de las Elites del CITRA (UMET-CONICET), algunos de cuyos resultados han sido presentados en otros documentos.

² Los Capitanes de la Industria era una asociación informal del empresariado argentino durante la transición democrática (1983-1989) integrada por los presidentes o principales directivos de las grandes firmas que operaban en el país en ese entonces. Su objetivo era articular una agenda de demandas generales de la gran empresa para incidir en el derrotero de las principales políticas públicas. Para una caracterización más detallada de esta asociación corporativa del empresariado, consúltese el excelente trabajo de investigación de Pierre Ostiguy (1990).

³ En efecto, un análisis minucioso de las trayectorias laborales de los 364 altos puestos de gobierno en el gabinete inicial de Macri (ministerios, secretarías y subsecretarías): el 31 % (114/364) de los altos funcionarios habían ocupado puestos de alta o media gerencia en el sector privado (casos de circulación público-privada); un 24 % (86/364) ocupaban un puesto de este tipo inmediatamente antes de asumir (casos directos de puerta giratoria de entrada); el 22 % (79/364) no tenían experiencia alguna en el sector público (casos de carreras privadas puras) y el 11 % (40/364) tenían antecedentes de haber ocupado puestos directivos en las principales asociaciones gremiales del empresariado (casos lobistas corporativos).

⁴ La IGJ, en ejercicio de su función fiscalizadora de personas jurídicas, registra, controla y publica la información relativa a sociedades accionarias y no accionarias, sociedades constituidas en el extranjero, asociaciones civiles y fundaciones con domicilio legal en CABA. Las funciones que ejerce la IGJ son indelegables y se complementan con las realizadas por los organismos registrales de las provincias. Por la importancia de las funciones registrales y de control a su cargo, tiene un rol trascendente en la vida económica y social del país. La IGJ tiene competencia federal en las Sociedades de Capitalización y Ahorro y en la implementación del Registro Nacional de Sociedades.

⁵ Fundamental para detectar casos de posibles homónimos.

⁶ En el ARS existen fundamentalmente dos niveles de análisis: el de red completa (o total) y el nivel de actores (o nodal). En el primero podemos encontrar la densidad, el grado promedio y la centralización; mientras que algunos indicadores de nivel nodal pueden ser la centralidad de grado, la cercanía e intermediación (Aguilar-Gallegos, Martínez-González y Aguilar-Ávila, 2017).

⁷ Se denominan redes modo 1 a las conformadas por un mismo grupo que se refiere a sí mismo dentro de un determinado espacio de interacción; en nuestro caso, serían las redes

interpersonales de los funcionarios de un ministerio. En las de modo 2, un grupo específico refiere directamente a otro universo, por ejemplo, funcionarios y empresas, funcionarios y espacios institucionales de acción, etc.

⁸ Respecto de la intensidad relacional, la distinguimos gráficamente por el grosor de los vínculos (líneas) que unen a funcionarios y empresas, según el tipo de cargo ocupado: grueso si son socios, medio si se es autoridad y delgado si son representantes. Las empresas fueron clasificadas por colores según fueran SA, SRL, Soc. en Com. por Acciones o Sociedad Extranjera. En cuanto a los atributos cargados para cada funcionario y empresa, registramos jurisdicción, unidad ministerial, cargo ocupado en cada empresa, cantidad de participaciones según tipo societario y total de participaciones.

⁹ Es una forma de relación social entre las empresas que, en los EE. UU., por ejemplo, se regula desde 1914 para evitar maniobras de colusión y prácticas anticompetitivas. El estudio de los directorios cruzados ha adquirido especial desarrollo en el siglo XXI debido a la posibilidad de utilizar técnicas de análisis de redes con diversos *software* que facilitan la tarea de investigación. Al respecto, consúltese la excelente investigación de Julián Cárdenas (2014) sobre redes de directorios cruzados comparados en diversos países del mundo.

