

**PUNTO DE VISTA**

# Cuando el Estado olvida que también es accionista



—por Karin Moore—

**H**ay una paradoja que define silenciosamente la relación de Chile con sus empresas públicas: el mismo país que ha construido uno de los mercados de capitales más sofisticados de América Latina —que exige directores independientes, comités de auditoría y rendición de cuentas ante la CMF a sus sociedades abiertas— permite que sus propias empresas operen, con demasiada frecuencia, bajo estándares de gobernanza que ningún inversionista serio toleraría. El Estado es accionista mayoritario de empresas que mueven miles de millones de pesos. Pero a veces actúa como si no lo supiera.

Este es el nudo del debate que hoy resurge en torno al Sistema de Empresas Públicas (SEP). Los cambios económicos, tecnológicos y sociales de los últimos años hacen urgente revisar las organizaciones bajo su mandato. Correos, amenazada por la digitalización. EFE, con pérdidas acumuladas. La Polla, cuestionada por el avance privado del juego de azar. La Zofri, con una participación estatal que merece reexaminarse. Empresas con realidades muy distintas, que comparten el sello del Estado y también sus desafíos. La pregunta sobre cuáles tienen sentido en su formato actual es completamente legítima. Pero responderla sin primero fortalecer el andamiaje institucional que debe orientarla sería, simplemente, hacer la vista gorda.

El SEP fue creado precisamente para evitar ese escenario. Su razón de ser —y el valor que a veces se subestima— es actuar como el representante técnico del Estado accionista, operando con criterios de gobierno corporativo análogos a los que la Océ establece para cualquier empresa de propiedad estatal que aspire a la excelencia: uso eficiente de los recursos, separación entre el rol regulador y el empresarial del Estado, transparencia, equidad entre accionistas y responsabilidad del directorio. No son burocracia. Son, en rigor, las mismas reglas que le exigimos al sector privado y que han contribuido a que Chile sea hoy referente regional en

desarrollo de mercados de capitales.

El problema es que entre esos principios y la práctica cotidiana de las empresas públicas chilenas existe todavía una distancia difícil de justificar. Un análisis exhaustivo sobre el gobierno corporativo de las empresas de propiedad estatal en Chile —elaborado en Clapes UC— identificó los nudos críticos: directorios con dependencia política, insuficiente separación entre los roles de propietario y regulador, ausencia de mecanismos robustos de rendición de cuentas, y débil orientación comercial en empresas que compiten en mercados privados. TVN lo ilustra con claridad: sus pérdidas acumuladas desde 2014 no son un problema financiero, sino el síntoma de una gobernanza capturada por la política en lugar de orientada al desempeño.

Lo que ese análisis propone —y que vale la pena subrayar en el debate de hoy— es que la solución no pasa por eliminar el SEP ni por privatizar a ciegas, sino por profundizar y modernizar sus estándares. La tecnología abre aquí una oportunidad real: herramientas de inteligencia artificial y automatización pueden contribuir a neutralizar los criterios políticos en la toma de decisiones, a objetivar la evaluación del desempeño de los directores y a transparentar la gestión ante la ciudadanía que es, en definitiva, la verdadera accionista de estas empresas.

La discusión sobre qué empresas debe conservar el Estado es necesaria. Pero solo es legítima si se da dentro de un marco de gobernanza sólido. Cuando el Estado decide permanecer en un sector productivo, tiene la obligación de hacerlo con los mismos estándares que exige a los privados. El SEP no es el problema: bien fortalecido, es parte indispensable de la solución. Confundirlo con el obstáculo sería repetir el error de siempre: cambiar las empresas sin aprender a ser un buen dueño de ellas.

*Coordinadora legal de Clapes UC, profesora de la Facultad de Economía y Administración de la UC y directora en Somos Mujeres por Chile.*