

## PUNTO DE VISTA

—Por **Óscar Landerretche**—  
Director Maestría en Política  
Pública de la Universidad de Chile



### Maquiavelo a rajo abierto

**C**onfieso que me resisto a participar del debate sobre Codelco. He adquirido esa resistencia tras años de ver cómo la discusión siempre, al final, se degrada en oportunismo tribal. Desde la derecha, cada problema de la cuprífera confirma su prejuicio de que el Estado es incapaz de gestionar empresas y que la solución pasa por algún tipo de privatización. Desde la izquierda, cualquier cuestionamiento se lee como complot neoliberal, y se responde con un corporativismo que confunde progresismo con negación. Ambas posturas, finalmente, terminan instrumentalizando a la compañía al servicio de una narrativa ideológica en vez de abordar sus desafíos institucionales. Y con el tiempo he sido condicionado, cual canino pavloviano, a mirar con escepticismo a quienes se llenan la boca con opiniones grandilocuentes sobre Codelco. Dime de qué presumes y te diré de qué careces.

Y problemas hay muchos. La producción propia apenas bordea 1,3 millones de toneladas, lejos del peak de 1,7 millones de 2011, replicado casi exactamente entre 2014 y 2017. La deuda se disparó de nuevo tras el breve período en que contuvimos su crecimiento (2015-2018). Los costos, que bajaron por última vez entre 2013 y 2018, llevan rato al alza. Ni hablemos del lastre de décadas de atraso en proyectos estructurales que sucesivas administraciones han tratado de subsanar. La controversia por las más de 20 mil toneladas presuntamente infladas, que derivó en auditorías, desvinculaciones y en el problema de devolución de bonos por más de 14 millones de dólares, insinúa incentivos mal alineados y controles debilitados (existían, se los aseguro). Y ahora, como era previsible, con el cambio de gobierno viene el cambio de directorio y la danza de acusaciones.

Cuando presidí el directorio, junto a Nelson Pizarro identificamos (y expusimos ante las comisiones de minería del Congreso) dos incompletitudes fundamentales en el gobierno corporativo de Codelco que siguen siendo la raíz de sus males crónicos.

La primera: la inexistencia de una regla consistente de capitalización. Codelco carece de un mecanismo que le permita retener utilidades en proporción a su desempeño. En bonanza, el Fisco extrae hasta el último peso; en vacas flacas, la compañía debe endeudarse para sobrevivir e invertir. Eso produce el problema crónico de deuda que hoy todos lamentan. Aunque implementamos una política de contención de deuda (incluso la bajamos un poquito) y logramos un efímero compromiso de capitalización del Estado, sabíamos que el problema era estructural. Nuestra propuesta era simple: una regla escalonada, con 0% de retención cuando no hay utilidades, que crece por tramos hasta un 30% en los años más rentables. Una regla así ayudaría a Hacienda a ser dinámicamente consistente con la empresa (que nunca lo ha sido) y a dejar de esconder deuda externa en Codelco.

La segunda: la correlación casi perfecta entre cambios de gobierno y cambios de directorio. Cada cuatro años, un recambio masivo interrumpe la continuidad estratégica, acorta horizontes, incentiva el efectismo, politiza decisiones y somete a la empresa al ciclo electoral. Nuestra propuesta: nueve directores con períodos de nueve años, todos por alta dirección, con nombramientos traslapados al estilo del Banco Central (uno por año), y situar la selección del presidente del directorio a mediados de cada gobierno en vez de al comienzo. El objetivo: independizar a la compañía del ciclo político que tanto daño le hace y añadir otra capa de insulación frente al clientelismo.

Además, propusimos revisar cómo Codelco se relaciona con Cochilco, la Contraloría y la CME, ya que habíamos identificado áreas grises, traslapes y contradicciones entre normativas que solo entorpecían el manejo de la compañía. Donde manda capitán no manda marinero, pero cuando hay cuatro capitanes que se contradicen, lo que manda es el enredo.

Estas propuestas se presentaron en el Congreso. Pero, como ocurre en Chile con reformas que no generan titulares inmediatos, se archivaron. Ni nos inflaron. Mientras, seguimos repitiendo el guion cada cuatro años: gobierno nuevo, directorio nuevo, culpa al anterior, promesas distintas, mismas prácticas. La novedad ahora es el traslado del formato de farándula política a la junta de accionistas y el directorio de una de las mineras más prestigiosas del mundo, de importancia estratégica para el país. Pésimo.

Quizás, en vez de seguir con esto, podríamos intentar darle a Codelco un gobierno corporativo que le permita operar con más independencia de los ciclos políticos y que la incentive a mantener la mira puesta en el interés estratégico nacional de largo plazo.

En la política y los medios hay un cierto fetichismo del liderazgo individual sazonado con una porción de culto a la personalidad que excede a lo saludable. Es, lamento decirles, una ilusión. El descarnado e inclemente Maquiavelo decía que un pueblo ordenado por buenas leyes es más prudente y estable que uno gobernado por un buen príncipe. Los problemas institucionales serios que tenemos no se solucionan con aspavientos y voluntarismo sino con cuidadosas reglas corporativas diseñadas para hacer funcionar lo mejor posible a organizaciones compuestas por seres humanos normales, de esos que aciertan y se equivocan, que son capaces de grandeza pero también pequeñez, que son virtuosos y defectuosos a la vez. La buena gestión es, en general, un resultado posible de ese diseño institucional. No la garantiza, pero sí lo requiere. El desarrollo se logra construyendo esas instituciones con sobriedad, pragmatismo y sensatez.

Las reglas que le faltan a Codelco son bastantes evidentes. Solo hay que tener la voluntad de implementarlas.