

**Nathaly Andrade**  
**Karin Moore**

[www.clapesuc.cl](http://www.clapesuc.cl)

# Modernización de las empresas públicas y su gobernanza

*Documento de Trabajo N° 79 (julio 2020)*

# Modernización de las empresas públicas y su gobernanza

Nathaly Andrade & Karin Moore<sup>1</sup>

## Resumen

Este documento presenta un análisis del contexto en el que funcionan y se desenvuelven las empresas públicas en Chile. Particular atención se presta al rol de supervisión y control que ejerce el Sistema de Empresas Públicas (SEP). La primera parte del trabajo desarrolla el contexto económico y legal de Chile en el que se desempeñan las empresas estatales. La segunda parte presenta un detalle de la actividad empresarial del Estado chileno, las dificultades y retos identificados por la literatura que enfrentan las empresas públicas y cómo estos problemas inciden sobre su desempeño. Si bien existen estudios que analizan dichos inconvenientes en las empresas públicas y proveen lineamientos sobre cómo deberían comportarse, pocos hacen énfasis en potenciales soluciones a dichos problemas. Más aún, pocos trabajos consideran el rol de desarrollos tecnológicos recientes en la gestión de las empresas públicas. Este documento apunta en esta dirección. Al examinar e identificar las principales áreas críticas en el proceso de toma de decisiones y gobernanza de las empresas públicas, se elaboran propuestas que involucran el uso de tecnologías de vanguardia, como inteligencia artificial, cuyo principal objetivo es neutralizar los criterios políticos en el proceso de toma de decisiones, lograr una clara separación de los roles que juega el Estado como proveedor y regulador, profesionalizar la propiedad del gobierno, fortalecer la orientación comercial y desarrollar directorios más fuertes e independientes. Finalmente, se detallan los retos que involucran la adopción de dicha tecnología.

---

<sup>1</sup> Investigadoras CLAPES UC

## 1. Introducción

En toda sociedad moderna, el sector privado se encarga de jugar el rol principal en la provisión de los bienes y servicios demandados por las personas. Sin embargo, en ocasiones dichos bienes y servicios involucran un carácter social, lo que empuja al Estado a garantizar su provisión de manera pública. Esto supone varios retos y dificultades por parte del Estado. Por ejemplo, en la medida en que la existencia de un proveedor público reduzca el nivel de competencia en el mercado del bien en cuestión, surge el problema de asegurar incentivos que lleven a una provisión eficiente en términos de los costos operativos. Segundo, surge la pregunta de cómo conciliar los roles de proveedor y regulador que el Estado está llamado a asumir, sin que se comprometan los objetivos iniciales de la empresa pública. Es decir, cómo diseñar un sistema de supervisión del cumplimiento de las metas sociales de dicha provisión, sin caer dentro de los problemas conocidos que se derivan de ser juez y parte de un proceso. A esto se suma la posibilidad de que el objetivo de maximización de los beneficios entre en conflicto con los fines públicos para las que fueron creadas dichas empresas, lo que genera incertidumbre en el proceso de gestión y obstaculiza el proceso de rendición de cuentas.

Con el objetivo de hacer frente a lo anterior, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) hizo un esfuerzo por generar propuestas de buenas prácticas de gobierno corporativo para las empresas de propiedad del Estado, con miras a establecer más y mejores controles a la administración de estas. En particular, en el documento *“Las Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas”*, la OCDE identifica estándares mínimos para el gobierno corporativo de las empresas públicas de los países miembros, tales como rendición de cuentas, transparencia, proceso de toma de decisiones de los directorios, tratamiento equitativo entre accionistas, entre otros. La premisa es que la aplicación de dichos estándares supone mejoras en el desempeño, modernización de las empresas públicas y una mayor eficiencia y transparencia de la administración pública.

En Chile, el Sistema de Empresas Públicas (SEP) se creó con el fin de regular y exigir a las empresas públicas rendición de cuentas sobre su gestión y garantizar la aplicación de las directrices de la OCDE. Uno de los principales objetivos del SEP es garantizar la separación de los procesos de regulación y provisión de bienes y servicios, además de transparentar la gestión de las empresas y aumentar la eficiencia de estas, principalmente al promover la adopción adecuada de buenas prácticas de gobierno corporativo. Si bien dichas reformas constituyeron un avance considerable con relación a las prácticas anteriores, desde la creación del SEP los estándares internacionales en materia de gobierno corporativo y modernización del Estado han avanzado hasta el punto en que se ha vuelto necesaria una revisión de la normativa anterior, una actualización del proceso de toma de decisiones y propuestas concretas dirigidas a solucionar los problemas de agencia y de tipo legal que no permiten gestionar adecuadamente a las empresas públicas y que dificultan la identificación de los responsables que deben rendir cuentas sobre sus acciones.

En este contexto aparece como indispensable la modernización y consolidación de buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas estatales, asegurando independencia del gobierno de turno, asimilando condiciones equitativas que faciliten la competencia de empresas privadas y contribuyendo a eliminar los eventuales conflictos que se puedan generar por el rol del Estado como regulador y dueño de estas empresas. Lo anterior permitirá disociar su actuación

como accionista-propietario y regulador, evitando distorsiones en el mercado. Las empresas públicas deben demostrar que están comprometidas con el interés de los ciudadanos y sus demandas. Esto debe ser medible por medios verificables y evaluables de modo independiente. En caso de incumplimiento dichas empresas deben asumir los costos de esta responsabilidad tanto en lo económico como en su aspiración reputacional, asociada a un comportamiento corporativo ligado a variables de reputación como la innovación, responsabilidad social, calidad de la oferta comercial y resultados económicos-financieros, entre otros.

Si bien varios son los estudios que han abordado los problemas anteriores, pocos se han interesado en proponer soluciones viables que tomen en cuenta el escenario actual, que además, es constantemente modificado por los avances tecnológicos. Este trabajo pone particular énfasis en esto último al realizar propuestas que podrían potencialmente ayudar a superar las principales dificultades que enfrentan las empresas públicas. La estructura de este trabajo es la siguiente: la sección 2 presenta un breve análisis del contexto económico y legal en el operan las empresas públicas en Chile. En la sección 3 se describe la actividad empresarial del Estado chileno. La sección 4 detalla las principales dificultades identificadas por la literatura que enfrentan las empresas públicas y el correspondiente análisis para el caso de las empresas públicas en Chile, seguida de la sección 5 que presenta propuestas específicas destinadas a solucionarlas. Finalmente, la última sección contiene las conclusiones del trabajo.

## 2. Contexto económico y legal bajo el cual operan las empresas públicas

### 2.1. Contexto económico

#### *Economía*

Chile, durante los últimos 30 años, ha sido uno de los países de América Latina mejor posicionados en términos económicos, políticos y financieros, con la economía más competitiva de la región y de mayor crecimiento. La significativa reducción de la pobreza<sup>2</sup> en dicho periodo y el desarrollo económico alcanzado convirtieron a Chile en el modelo a seguir de la región. El país también ha sido reconocido por sus industrias agrícola, pesquera y minera, posicionándose como el principal exportador de cobre en el mundo. Incluso en presencia de choques externos, como la crisis subprime, la caída del precio del cobre, la guerra comercial entre China y Estados Unidos, entre otros, la economía chilena ha mantenido un ritmo de crecimiento razonable<sup>3</sup>, situándose por encima de las demás economías latinoamericanas. La reciente crisis social que enfrentó Chile a mediados de octubre de 2019 generó grandes cambios en el entorno macroeconómico del país. A pesar de lo anterior, su estabilidad económica le ha permitido hacer frente a dicha crisis. De acuerdo con datos del Banco Central de Chile (BCCH), el Producto Interno Bruto (PIB) en el 2019 creció a una tasa anual de 1,1%. Finalmente, Chile destaca por ser el país con mayor movilidad social dentro del grupo de naciones de la OCDE.

---

<sup>2</sup> Al pasar de 40% en 1990 a 8,6% en 2017 (CASEN, 2017).

<sup>3</sup> En promedio, 4% anual en los últimos 19 años (World Bank Data).

La pandemia del Covid-19 ha sido un shock de gran magnitud a nivel mundial con efectos poco deseados sobre la actividad económica y el empleo y Chile no ha sido la excepción. En vista de lo anterior, las perspectivas de crecimiento para el 2020 se han deteriorado. Sin embargo, en vista de la naturaleza transitoria de dicho shock, las expectativas de crecimiento para el 2021 se sitúan entre 4,75% y 6,25% (IPoM, Junio 2020). Lo anterior se explica por un adecuado manejo de la liquidez del sistema financiero chileno, además de su fortaleza, pues los impactos sobre los mercados locales no han sido mayores (IEF, Junio 2020). Sumado a esto, la existencia de fondos soberanos (FEES y FRP), que además de mostrar la solidez del sistema financiero chileno a nivel internacional y permitir el endeudamiento externo bajo condiciones favorables, también han permitido al país hacer frente a la actual situación.

Finalmente, de acuerdo con estimaciones del FMI, se espera que la inflación en el 2020 se incremente a 3,4% y disminuya a 2,9% en el 2021, esto quiere decir que a pesar de la actual situación, el objetivo del Banco Central de Chile de 3% de inflación se cumplirá.

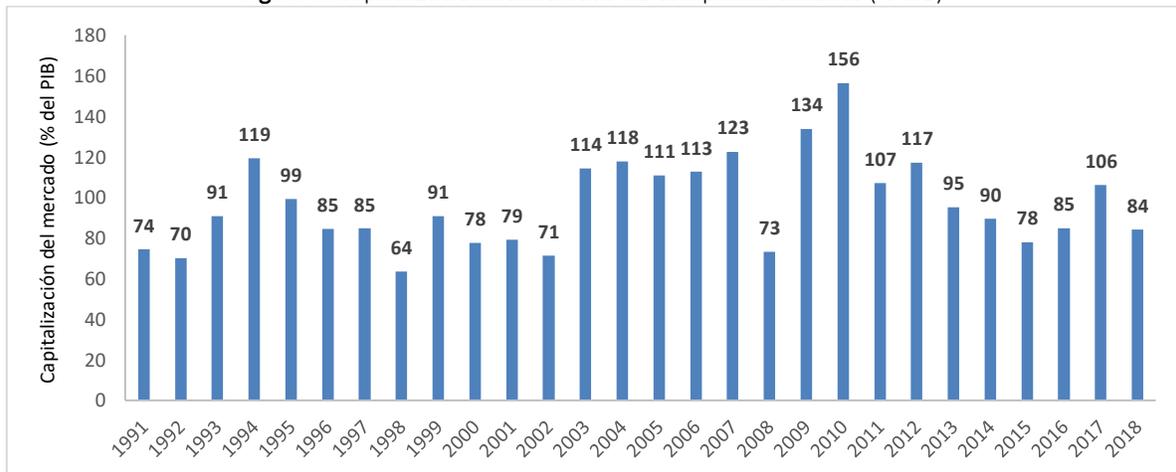
### ***Mercado de capitales***

El mercado de capitales chileno se estructura en tres sectores principales. Cada uno está regulado por una agencia de supervisión diferente:

1. Las compañías administradoras de fondos de pensiones reciben el dinero de los trabajadores (afiliados) y ofrecen estos recursos en el mercado, principalmente a través de la compra de bonos u otros instrumentos de deuda. Las compañías de fondos de pensiones están reguladas por la Superintendencia de Pensiones.
2. Los bancos reciben dinero de los depositantes y proporcionan dinero al mercado principalmente a través de crédito (préstamos). Los bancos están regulados por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF).
3. El mercado de valores y seguros incluye todas las instituciones que negocian valores públicos (documentos que representan alguna obligación monetaria que se negocian en mercados regulados) y está regulado por la CMF.

Además de los mercados regulados, el mercado de capitales también incluye transacciones privadas que no tienen lugar en mercados organizados, sino que se basan en acuerdos entre dos partes.

**Figura 1.** Capitalización de mercado de compañías chilenas (% PIB)



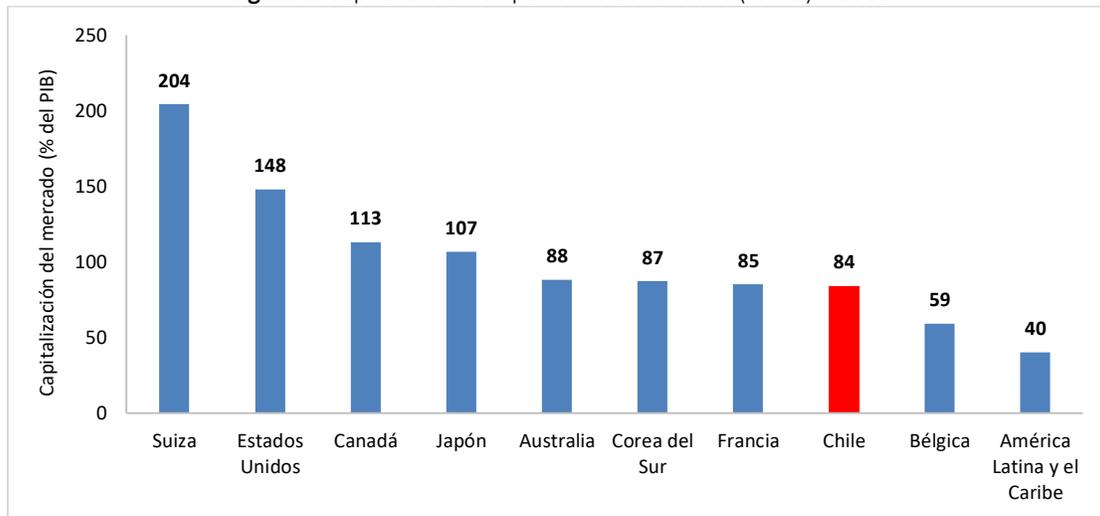
Fuente: Elaboración propia en base a Indicadores del Banco Mundial

En la década de los setenta, la economía chilena se caracterizó por contar con un sector financiero con controles estrictos sobre las tasas de interés y la asignación del crédito. Lo anterior en un contexto donde gran parte del sistema bancario se encontraba en manos del Estado (Torres, 2012), en que casi no existía un sector financiero privado y en el que los activos financieros constituían menos del 20% del PIB (Eyzaguirre y Lefort, 2000).

Políticas macroeconómicas saludables, una estricta regulación y supervisión bancaria y una gradual apertura de capitales e integración financiera, permitieron el desarrollo del mercado financiero (Eyzaguirre y Lefort, 2000). A lo anterior se sumó la reforma de 1981 al sistema de pensiones, que permitió la transición de un sistema de reparto manejado por el Estado, hacia un sistema de capitalización individual administrado por el sector privado. El consenso en la literatura es que esto fue clave en el desarrollo del mercado de capitales chileno (Holzmann, 1997; Larraín y Vergara, 2000). Así, la capitalización de mercado de las compañías listadas en la bolsa de valores chilena pasó de un 74% en 1991 hacia un 99% en 1995. El nivel de capitalización más alto lo alcanzó en 2010 (156% del PIB), sin embargo, a 2018 disminuyó a 84% (ver Figura 1).

El avance logrado en décadas anteriores permitió al mercado de capitales chileno contar con un elevado nivel de desarrollo, el cual es el doble del promedio de la región y muy similar al de países desarrollados, tales como Francia y Corea del Sur (ver Figura 2). Dado que la capitalización de mercado es una buena aproximación de la disponibilidad de financiamiento para las compañías que cotizan en bolsa de valores (Rajan y Zingales, 1996), las compañías chilenas, en comparación con sus pares latinoamericanos, cuentan con mayor facilidad para financiar sus inversiones.

**Figura 2.** Capitalización en países seleccionados (% PIB) a 2018



Fuente: Elaboración propia en base a Indicadores del Banco Mundial

La Bolsa de Santiago actualmente cuenta con distintos tipos de inversionistas que dinamizan el mercado de capitales chileno. Por un lado, los institucionales, representados por organizaciones que operan grandes volúmenes de activos, como fondos de pensión, fondos mutuos, fondos de inversión, compañías de seguros y bancos. Por otro lado, los no institucionales, entre los cuales se encuentran las personas naturales y jurídicas.

Finalmente, en los mercados cambiarios de renta fija y bursátil ha aumentado - a nivel mundial- la volatilidad, como consecuencia de la pandemia. Se ha observado una depreciación generalizada frente al dólar estadounidense, sumado a grandes caídas de precios de materias primas. Todo lo anterior se ha dado en un contexto en el que inversionistas han buscado refugiarse en activos de mayor calidad crediticia. Además, en el 2020 han aumentado los bonos investment grade que han sido rebajados a high yield. Esta situación, tendría efectos sobre la cartera de inversiones de inversionistas institucionales chilenos. Específicamente, el 3,5%, 3,8% y 8,1% de la cartera de inversiones de bancos, fondos de pensiones y compañías de seguros de vida, respectivamente, poseen instrumentos de renta fija en el exterior con ratings clasificados entre BBB+ y BBB-, lo cual alcanza un monto de US\$13.850 millones expuestos a este potencial shock (IEF, Junio 2020)

### ***Clima de negocios***

El informe del Banco Mundial, Doing Business 2020, ubicó a Chile en el puesto 59 de 190 países. Dicho informe mide la facilidad de realizar negocios en un país, para lo cual considera 10 características esenciales entre las que se encuentran el número de procedimientos para iniciar un negocio, tiempos, costos y calidad de regulaciones que impactan en el ambiente de negocios, principalmente para las pequeñas y medianas empresas.

En Latinoamérica, a pesar de haber retrocedido tres puestos respecto del año 2019, Chile sigue liderando el ranking, seguido de México, Colombia y Costa Rica. La siguiente tabla muestra la evolución de la posición de Chile desde el 2012.

**Tabla 1.** Evolución de Chile en ranking “Doing Business”

Año	Ranking Chile
2012	39
2013	37
2014	34
2015	41
2016	48
2017	57
2018	55
2019	56
2020	59

**Fuente:** Banco Mundial

El retroceso de posición de Chile se explica por reformas que se llevaron a cabo en países como Kenia, Italia y Kosovo, lo que influyó en el alza de su posición. En el caso particular de Chile, este muestra mejoras en aspectos como la apertura de un negocio y soluciones para la insolvencia. Sin embargo, registra retrocesos en aspectos como manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad, registro de propiedades, obtención de créditos, pago de impuestos, cumplimiento de contratos, entre otros. Por otro lado, Chile se destaca dentro de la región pues los inversionistas se enfrentan a menos barreras y los exportadores tienen un mayor acceso al capital, sumado a esto, existe confianza, tanto en la política económica, como en el Banco Central.

## 2.2. Contexto legal

### *Marco legal de gobierno corporativo en Chile*

La normativa sobre gobierno corporativo tiene su origen en las reformas que Chile realizó en los años setenta y ochenta al mercado de capitales, a los fondos de pensiones y a la banca, así como también la reforma conocida como Ley de Oferta Pública de Adquisición de Acciones (Ley de OPA), modificada en el año 2000. A causa de estas reformas, la supervisión del funcionamiento de los mercados financieros y el cumplimiento del marco regulatorio en Chile queda en manos de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) y la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF)- remplazadas posteriormente por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) - y de la Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones(SAFP)<sup>4</sup>. El Banco Central también ha tenido un rol en el proceso regulador, especialmente con respecto a transacciones en moneda extranjera.

La Ley de OPA’s introdujo importantes cambios legislativos que buscaban mejorar las prácticas de gobierno corporativo de las empresas chilenas y, especialmente, normar el procedimiento formal en las operaciones que resultaran en un cambio en el controlador de una empresa. La reforma introdujo cambios en cinco áreas de la ley. Primero, se incorporó la exigencia

---

<sup>4</sup> SAFP fue creada por el Decreto Ley N° 3.500 de 1980 y el DFL N°101 de 1980, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Funcionó entre 1980 y 2008, siendo disuelta por la ley N°20.255 de 2008 que crea la Superintendencia de Pensiones.

de oferta pública de adquisición de acciones para las adquisiciones conducentes a un cambio en el control. Segundo, se aumentaron los requisitos de entrega de información para las sociedades anónimas abiertas, especialmente en el caso de operaciones con partes relacionadas. Tercero, se exigió a las sociedades anónimas de mayor tamaño la formación de un comité formado por tres miembros del directorio, idealmente con una mayoría de miembros no relacionados con el accionista controlador. Este comité tendría varias atribuciones, una de ellas relacionada con el análisis de las transacciones con partes involucradas. Cuarto, se aprobaron las operaciones de recompra de acciones por parte de las empresas, para favorecer la emisión de opciones como parte de los paquetes de incentivos a los ejecutivos<sup>5</sup>. Finalmente, la igualdad de tratamiento a los accionistas extranjeros fue garantizada por la ley, especialmente en materias relacionadas a procedimientos de votación.

Aunque el sistema legislativo chileno sigue la tradición de la ley civil francesa, la Ley del mercado de valores, la Ley de sociedades anónimas y sus reformas posteriores, así como la mencionada Ley de OPA's fueron escritas siguiendo el modelo anglosajón, esto es, Estados Unidos e Inglaterra. El principal problema que esto plantea es que existen importantes diferencias entre Chile y los países anglosajones respecto de la concentración de propiedad y la liquidez en los mercados, lo que repercute directamente en las características de los mecanismos de gobierno corporativo implementado por cada empresa. Además, los sistemas legislativo y judicial chilenos carecen de la flexibilidad del sistema anglosajón, lo que eventualmente puede generar tensión entre el espíritu de la ley y su aplicación. Lo relevante es que esto deriva en restricciones en las esferas en que tiene cabida la auto-regulación de las empresas privadas.

La Ley N°20.382, publicada el año 2009 y que entró en vigencia el 1 de enero de 2010, introduce perfeccionamientos a la normativa que regula los gobiernos corporativos de las empresas, modificando la Ley de Mercado de Valores (N° 18.045) y la Ley de Sociedades Anónimas (N°18.046). Esta nueva regulación es motivada por el ingreso de Chile a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), con la finalidad de poner énfasis en elevar los estándares de los gobiernos corporativos de las empresas privadas, incrementando su eficiencia e impacto en la confianza del mercado.

Los aspectos centrales de esta Ley son:

- 1.- Crear la figura del director independiente con la finalidad de fortalecer los derechos de los accionistas minoritarios. Se establece como obligatoria su participación en el Comité de Directores.
- 2.- Promover mayor transparencia en los directorios y en su interacción con el mercado, generando un mayor flujo de información. Se establecen, además, mecanismos de autocontrol a fin de prevenir el abuso de información privilegiada y en caso de que este suceda, la empresa asuma la responsabilidad que corresponda.

---

<sup>5</sup> La recompensa de acciones es una de las formas utilizadas por las empresas para retribuir al accionista, mediante la compra de acciones que hace la propia empresa, reduciendo el número de acciones en circulación de la empresa. En este caso, se hace esto para la emisión de opciones (stock options), que es un mecanismo de compensación para trabajadores que busca que estos se hagan dueños de una parte de las acciones de una empresa. Pueden beneficiar tanto a sociedades filiales como coligadas. Hasta antes de la Ley de OPA's no tenían reconocimiento formal en Chile, destinándose hasta un 10% del aumento de capital en pro de este beneficio, pudiendo aumentarse este porcentaje si los accionistas no suscriben las acciones, por concepto de aumento de capital.

- 3.- Proporcionar información completa y oportuna a los accionistas y al mercado, reduciendo costos y asimetrías, estableciendo como obligación contar con medidas concretas de divulgación de información a los accionistas y al público.
- 4.- Perfeccionar la normativa de la regulación de la oferta pública de acciones.
- 5.- Regular las operaciones con partes relacionadas y posibles conflictos de interés.
- 6.- Poner énfasis en la importancia de la Junta de accionistas como principal órgano de la sociedad anónima, generando un flujo mayor de información hacia los accionistas.
- 7.- Establecer ciertos límites a los auditores externos respecto de los servicios que pueden prestar.

### **2.3. Gobierno corporativo en empresas públicas**

Si bien el marco regulatorio que hemos revisado precedentemente se ha desarrollado para regular las sociedades anónimas – las que doctrinariamente son personas jurídicas de derecho privado y con fines de lucro - también es aplicable a las sociedades de derecho público y, en este contexto, se vuelve relevante el rol del SEP como gestor y garante de la aplicación de las normas sobre sociedades anónimas y las mejores prácticas de gobierno corporativo a las empresas públicas.

Las empresas públicas en Chile se organizan y estructuran de acuerdo con lo establecido en las Leyes que las crean. Asimismo, en el artículo 19, numeral 21 de la Constitución, se establece que la actividad empresarial del Estado se basa en el régimen común de derecho privado, por lo tanto, las leyes de gobierno corporativo antes mencionadas, son aplicables para las empresas del sector público, a menos que se norme en sentido contrario.

En vista de lo anterior, un elemento importante dentro de las empresas públicas es su organización interna, la cual combina elementos de derecho privado y derecho público. Es así como surge la necesidad de un adecuado gobierno corporativo, debido a las crecientes necesidades de regular el funcionamiento interno de las EPE y de crear mecanismos de control y vigilancia. El gobierno corporativo de una empresa se refiere a la forma cómo se organiza internamente, es decir, la correcta asignación de poderes y responsabilidades dentro del directorio, la administración y los propietarios de una empresa. La idea central de esta definición es establecer las reglas claras entre los principales actores de la empresa y de esta manera aumentar el nivel de transparencia de esta frente a los principales grupos de interés, procurando al mismo tiempo, incentivar la creación de valor y el uso eficiente de recursos.

## **3. Actividad empresarial del Estado chileno**

La actividad empresarial que cumple el Estado constituye una función importante dentro de la administración pública, la que realiza a través de las empresas de propiedad estatal. Están presentes en diversas áreas de la actividad económica, jugando un rol importante en el crecimiento y en la protección de intereses nacionales. Por lo tanto, su bajo rendimiento puede causar importantes efectos en el crecimiento económico y la competitividad, además de poner en riesgo fiscal al gobierno. Por esta razón, a menudo, las empresas públicas son vistas como medios

importantes para el desarrollo, en particular, en economías emergentes donde sus modelos son exitosos.

En Chile una empresa es pública cuando el Estado es dueño total o posee una participación superior al 50% de las acciones, o bien cuando designa a la mayoría del directorio. El representante de los intereses del Estado dentro de la administración de las empresas públicas es el Sistema de Empresas Públicas (SEP), el cual tiene como función principal operar como organismo técnico asesor, especialmente con relación al gobierno corporativo de las empresas que forman parte de este.

### **3.1. Sistemas de Empresas Públicas**

La necesidad de establecer una adecuada institucionalidad y gobernanza para las empresas del Estado motivó la creación Sistema de Empresas Públicas (SEP), comité creado por la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), facultada por la ley para crear comisiones de carácter permanente o delegar en comités creados al efecto, atribuciones que le permitan concretar los fines que le son propios.

El SEP está a cargo de la dirección y coordinación de las empresas públicas bajo su mandato. Su principal objetivo es evaluar la gestión estratégica y corporativa de las empresas que forman parte del sistema. Entre sus principales atribuciones y funciones está la designación de los Directores y/o Presidentes y Vicepresidentes (en función de las legislación que rige dicha empresa), ejercer los derechos sociales que tiene la CORFO en las instituciones donde participa, revisar el desempeño de cada empresa bajo su control, de acuerdo al objetivo que es llamado a cumplir, controlar el cumplimiento de convenios de programación para el pago de deudas de las empresas públicas, administrar y preparar la venta de acciones o derechos de la CORFO y la rendición de sus resultados, entre otros.

En la ejecución de las labores anteriores, el SEP sigue un modelo de gobierno corporativo que se basa en los siguientes principios:

- Uso eficiente de los recursos,
- Separación del rol del Estado como empresario del rol de regulador,
- Condiciones competitivas de acceso a financiamiento,
- Tratamiento equitativo a los accionistas,
- Transparencia e información y
- Responsabilidad del Directorio.

### **3.2. Formas legales de organización de las empresas públicas en Chile**

Las empresas de propiedad del Estado tienen funciones, atribuciones y regímenes jurídicos diferentes. Esto se explica por la existencia de normas de derecho privado y público que crean dichas empresas y que las regulan. El desarrollo de la actividad empresarial por parte del Estado debe ser autorizado por una Ley de Quórum calificado. Esto garantiza que las empresas públicas se desenvuelvan en igualdad de condiciones con las empresas privadas. Uno de los objetivos

principales de las empresas estatales, además de satisfacer necesidades de carácter público y cumplir un rol social, es generar utilidades con el fin de obtener recursos para el Estado. En relación con su organización, en general, funcionan y estructuran sus gobiernos corporativos de forma similar a las empresas privadas.

En Chile existen dos tipos de empresas estatales. El primer tipo se refiere a empresas públicas creadas por ley donde el Estado es el único propietario. Tienen personalidad jurídica de derecho público diferente y separada del fisco, patrimonio propio constituido por fondos públicos y autonomía propia para gestionarlos. La ley que crea la empresa incluye el régimen jurídico, el giro y las funciones que debe cumplir. Además, a pesar de ser autónomas, son parte de la administración del Estado y están bajo su vigilancia.

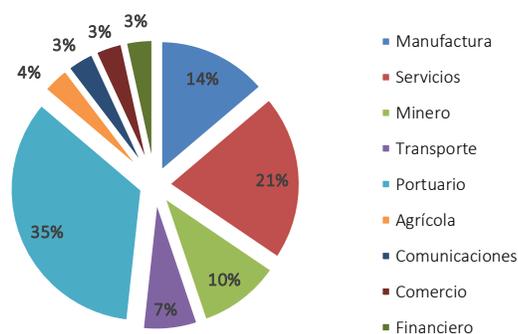
El segundo tipo, se refiere a sociedades del Estado, donde este último posee la mayor participación. Esta clase de empresas tienen fines de lucro, no son creadas por ley y tienen personalidad jurídica de derecho privado. Es decir, se rigen por las normas del derecho privado en la formación y ejercicio de su actividad. Además, pueden ser creadas por el Estado o conformarse de manera previa en el sector privado. Por otro lado, pese a no ser parte de la administración del Estado, la participación y representación de un ente de la administración pública necesita una ley que lo autorice.

Ambos tipos de organizaciones se caracterizan por compartir las siguientes particularidades: se rigen por el derecho común; están bajo el control de la Cámara de Diputados, Contraloría General de la República y del Consejo para la Transparencia, y la designación del directorio requiere la conformidad del ente estatal con el que están relacionados.

### 3.3. Tipos de Empresas Públicas y Distribución por Sectores

En Chile, el Estado es dueño de 29 empresas públicas que se desenvuelven en amplios ámbitos productivos. Entre los principales tenemos al sector portuario, manufactura y servicios (ver Figura 3).

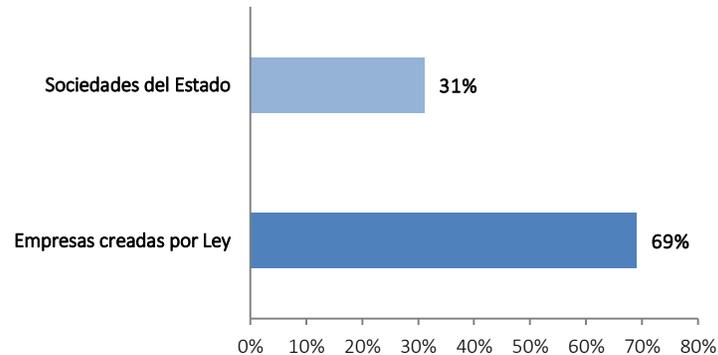
**Figura 3.** Distribución de Empresas Públicas por sector



**Fuente:** Elaboración propia en base a información del Consejo para la Transparencia

Por otro lado, el Estado chileno posee 20 Empresas creadas por ley cuya participación accionaria es total y, 9 empresas clasificadas como sociedades del Estado en las cuales su participación accionaria no es total, pero si mayoritaria (ver Figura 4).

**Figura 4.** Clasificación por tipo de Empresa Pública



Fuente: Elaboración propia en base a información del Consejo para la Transparencia

#### 4. Principales dificultades de las empresas públicas

La actividad empresarial del Estado no está exenta de retos y dificultades. En general, dentro de la literatura se han identificado dos como los principales inconvenientes que enfrentan las empresas públicas. Un primer problema corresponde a la multiplicidad de objetivos que se derivan del rol de proveedor y regulador que cumple el Estado, lo que genera la posibilidad de que los fines económicos entren en conflicto con los objetivos sociales para los que fueron creadas dichas empresas. A consecuencia de lo anterior, surge el segundo problema, pues el control y evaluación de desempeño de las empresas públicas se vuelve un proceso complicado y difícil de cumplir (Aharoni. 1981; Büge et al. 2013; World Bank Group 2014a).

##### 4.1. Conflicto entre los distintos roles del Estado y multiplicidad de objetivos

Uno de los problemas más importantes dentro de las empresas públicas es la multiplicidad de objetivos. Si los objetivos están claramente establecidos y son cuantificables, es posible evaluar la efectividad de la empresa de manera directa. Sin embargo, en el caso de las empresas estatales el proceso de formulación de objetivos y evaluación de desempeño es complicado no solo por los problemas comunes a todas las organizaciones, tales como incertidumbre, altos costos de información o disponibilidad de esta, sino porque se enfrentan a la figura del “Estado”, que cambia cada cierto tiempo y actúa al mismo tiempo como regulador y proveedor. Esto hace que las autoridades de turno, en general, perciban el interés público de manera diferente, instruyendo a las empresas públicas distintas directrices durante su mandato. Esto hace que las empresas públicas entren en conflicto con las instrucciones impartidas, dando paso a la creación de múltiples objetivos que apuntan a varias direcciones y tornan complicada su ejecución y evaluación. Lo anterior además genera débil competitividad y eficiencia debido a la corrupción, mala administración, injerencia política e incompetencia técnica de su personal (Büge et al 2013).

Si bien a nivel conceptual la separación de los roles de regulador y proveedor del Estado tiene muchos beneficios, como transparencia en los costos de políticas sociales y decisiones objetivas que no rindan cuentas al partido político de turno. En la práctica establecer una línea divisoria entre ambos roles no es fácil, y calcular los costos sociales se vuelve una tarea aún más complicada.

Como solución al problema anterior se establecen contratos de incentivos que involucran compensaciones para los miembros del directorio atadas a la consecución de metas. Esto se analiza en términos de la teoría del principal-agente, la cual supone que el principal se encuentra “bien definido” y sus objetivos son claros y bien articulados. Sin embargo, en el caso de las empresas públicas los costos de agencia no pueden ser determinados conceptualmente porque no se puede definir al principal. En principio, siendo instituciones gubernamentales, los miembros de la sociedad son quienes en última instancia son propietarios de la empresa y por ende juegan el rol de dueño. En la práctica, sin embargo, el rol de principal lo asume el ejecutivo que está sujeto a cambios electorales, lo que dificulta el seguimiento del desempeño de la empresa debido a la multiplicidad de objetivos que se crean. Si estos últimos no están bien determinados, el objetivo llamado a cumplir puede no ser claro, lo que se traduce en cierta incertidumbre para la gerencia de la empresa y la incapacidad de cumplir las metas proyectadas. Por lo tanto, atar las compensaciones al cumplimiento de objetivos es poco realista en este escenario.

#### **4.1.1. Análisis de conflictos de roles del Estado en las empresas públicas Chile**

Al analizar lo anterior desde la perspectiva de las empresas públicas chilenas y la designación de su directorio, resulta evidente que miembros del directorio sacar de dichas empresas, en la mayoría de los casos son seleccionados por el presidente de la República (ver Anexo A - Tabla 1), es decir, existen vínculos políticos con el poder ejecutivo, lo que pone en duda la autonomía en el proceso de toma de decisiones. Esta situación, junto con la baja probabilidad de quiebra de estas instituciones, dado el financiamiento del gobierno, disminuye y/o elimina los incentivos de los miembros directivos para mejorar el desempeño de las empresas, disminuir costos innecesarios y establecer objetivos con metas claras. Y, por lo tanto, pone en riesgo la eficiencia de corto y largo plazo de la empresa.

El problema de la multiplicidad de objetivos, entonces, se resume en uno de gobernabilidad que afecta directamente el rendimiento, resultando en productos de baja calidad o en la prestación de servicios no confiables, con la consecuente pérdida de recursos. Un claro ejemplo de esto es la crisis económica y financiera de Televisión Nacional de Chile (TVN)<sup>6</sup>.

Varios trabajos (Fan et al, 2007; Menozzi et al, 2011; Nelson & Nikolakis, 2012; Curi et al, 2016) se han preocupado por el estudio de la relación entre la adopción de prácticas saludables de gobierno corporativo y el desempeño posterior de las empresas públicas. El consenso parece indicar que características como independencia y autonomía del directorio son relevantes para predecir el desempeño de las empresas públicas en el corto y largo plazo. Los resultados sugieren además que directores ejecutivos con relaciones políticas, como en el caso de las empresas públicas

---

<sup>6</sup> Ver Anexo B.

chilenas, tienden a impactar negativamente el desempeño financiero de las empresas estatales. Esto es relevante, en la medida en que esté correlacionado con los objetivos que la empresa es llamada a cumplir. De forma análoga, un estudio realizado por Heo. K. (2018) sugiere que políticas de gobierno corporativo, tales como tamaño del directorio, independencia y competencia de los directores, transparencia y adecuada revelación de información juegan un rol crucial en entender la eficiencia y desempeño de las empresas públicas.

#### **4.1.2. Análisis del proceso de toma de decisiones y establecimiento de objetivos en las empresas públicas de Chile**

La gestión responsable de las empresas públicas requiere de mecanismos que permitan la toma de decisiones no sólo en base a la experiencia de los directores sobre el contexto en que opera la empresa, sino también a información que describa dicho contexto de manera precisa y con la temporalidad adecuada. En este sentido, hemos identificado que del problema de la multiplicidad de objetivos se desprenden dos problemas que obstaculizan el proceso de toma de decisiones y el establecimiento de objetivos claros, pues los constantes cambios a nivel de autoridades no permiten modificar la forma en que se desarrolla dicho proceso.

Un primer problema tiene que ver con la recolección de información relevante para los directorios. Los procesos usados por el personal de las empresas públicas se basan en técnicas poco modernas que requieren de tareas repetitivas por parte del analista, y que resultan rígidas a la hora de ser actualizadas. Esto trae como resultado, no sólo que el levantamiento de datos sea costoso en términos de tiempo y recursos humanos destinados al mismo, sino que el directorio no cuente con información actualizada a la hora de tomar decisiones y establecer los objetivos de la empresa. A esto se suma que la obtención de información a través de los mecanismos tradicionales requiere de un mayor esfuerzo de revisión de errores, lo que se supone aún más costos.

Y en segundo lugar, otra dificultad consiste en que no siempre las áreas encargadas de levantar información cuentan con el conocimiento adecuado para manejar grandes volúmenes de información, que reflejen de manera certera el contexto real en el que se desenvuelve la empresa. Esto se traduce en que muchas de las decisiones tomadas por los directorios se basan en intuiciones educadas sobre el contexto que enfrenta la empresa en lugar de datos duros. Como consecuencia se toman decisiones sesgadas y con desfase que fallan en atacar problemas de largo plazo.

#### **4.2. Problemas en la rendición de cuentas y evaluación de desempeño**

En todas las empresas, tanto públicas como privadas, los objetivos que establecen los directorios están destinados a garantizar el eficiente uso de los recursos y especificar los productos finales que se desean para una empresa en el futuro. Entonces, la posibilidad de realizar una verdadera evaluación de la efectividad de los objetivos de las empresas depende en gran parte de que éstos se encuentren claramente establecidos y puedan ser cuantificables. Sin embargo, dado el problema anterior de multiplicidad de objetivos y falta de separación de roles del Estado, la literatura señala que el proceso de toma de decisiones y establecimiento de objetivos dentro de las empresas públicas tiene por detrás gran influencia política, por lo que ejercer control social y garantizar una

adecuada rendición de cuentas de acuerdo con una normativa rigurosa se vuelve imposible de aplicar en este escenario (Aharoni, 1981).

A lo anterior se debe añadir que las empresas públicas, en general, no se encuentran evaluadas por el mercado de capitales, sus acciones no se tranzan en el mercado y los miembros del directorio son elegidos de acuerdo con criterios distintos a los de empresas privadas, lo que transforma la evaluación del desempeño del directorio de las empresas públicas en un proceso aún más complicado.

Mientras los miembros del directorio no operen de manera eficiente, las empresas públicas van a actuar con mayor discreción que en el sector privado. En casos extremos la literatura señala que lo anterior dará lugar a medidas y decisiones de los directores que beneficiarán a grupos de poder particulares, a establecer poco o nada de control sobre los trabajadores, continuar con planes de operación obsoletos y a evitar cambios organizacionales necesarios (World Bank Group 2014a).

#### **4.2.1. Análisis del proceso de evaluación de desempeño de las empresas públicas en Chile**

Como se mencionó en la sección anterior, el Sistema de Empresas Públicas (SEP) es el responsable de guiar y supervisar las buenas prácticas de gobierno corporativo de las empresas públicas en Chile, así como evaluar su desempeño y consecución de objetivos. Sin embargo, el cumplimiento de esta tarea se ha visto afectado por dos grandes problemas. El primero tiene que ver con la cobertura de supervisión del SEP, esta organización no tiene bajo su jurisdicción a todas las empresas públicas, por lo que es imposible requerir rendición de cuentas a las mismas. El segundo problema se relaciona con la falta de mecanismos de control efectivos y objetivos del SEP respecto de las empresas públicas bajo su tutela. A pesar de que la tarea de evaluación y control le corresponde directamente al SEP, las empresas públicas se autoevalúan, y si bien los criterios para la evaluación son determinados por el SEP, no existen herramientas que permitan constatar que esta evaluación refleje fidedignamente la realidad de la gobernanza de las empresas que reportan al SEP.

En este contexto aparece como indispensable el fortalecimiento del SEP dirigido principalmente a proporcionar una adecuada institucionalidad a este organismo y un marco legal orientado hacia la necesidad de entregar coherencia regulatoria a un conjunto de empresas que se rigen por normas propias de la ley que les dio origen y que fija diversos criterios para la definición de temas esenciales en su gobierno corporativo, lo que hace prácticamente imposible evaluarlas de forma transversal. El énfasis debería estar en temas como la transparencia y uniformidad en la entrega y acceso a la información, así como también en la evaluación de gestión y el cumplimiento de buenas prácticas de gobierno corporativo, más aun considerando que las relaciones entre las empresas públicas y la sociedad tienen un énfasis especial, puesto que está en su esencia cumplir con un fin público, definiendo sus prioridades en función de satisfacer el interés social y asegurar eficiencia en el desarrollo de su giro.

El análisis anterior motiva, entonces, a pensar y considerar soluciones viables que permitan atacar y eliminar de raíz los problemas que producen el conflicto que producen los distintos roles que asume el Estado y sus efectos sobre la evaluación de desempeño de las empresas públicas. Si bien existen estudios que se han preocupado por establecer directrices, fallan en proveer

potenciales soluciones a dichos problemas. Las propuestas que se presentan a continuación apuntan efectivamente en esa dirección y buscan establecer una mejor forma de interacción entre el Estado y las empresas públicas.

## 5. Propuestas para mejorar el conflicto entre los roles del Estado y la rendición de cuentas en las empresas públicas

Una buena administración y regulación de las empresas públicas permite establecer objetivos claros y facilita su evaluación de manera eficiente. El punto de partida para lograr lo anterior es contar con instituciones de control empoderadas que garanticen prácticas transparentes de rendición de cuentas, monitoreo y control. Si bien la OCDE provee lineamientos precisos sobre este tema, en el contexto actual donde algunas empresas públicas han evidenciado fuertes deficiencias en su gestión (i.e. TVN), resulta necesario contar con un enfoque más amplio que dé paso a una verdadera evaluación de las actividades y de la eficiencia en la entrega de bienes y servicios por parte de las empresas públicas. En particular, es necesario:

1. **Empoderar al Sistema de Empresas Públicas (SEP)** como ente supervisor de todas las empresas públicas, mediante el otorgamiento del debido espacio político, medios financieros y garantizar los conocimientos necesarios de sus directivos para monitorear, demandar resultados y establecer nuevos desafíos. Esto generará mayores ganancias en términos de rendición de cuentas. Además, es necesario que el SEP agrupe a parte importante de las empresas públicas, sometiénolas a la supervigilancia regulatoria de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) bajo lineamientos comunes (i.e. CODELCO). Los mismos deben fijar criterios de gobernanza que otorguen total garantía de independencia y separación de los distintos roles del Estado, contemplando adecuados mecanismos de control de gestión, planificación estratégica y financiera, además de elevados estándares de responsabilidad de sus directores.
2. **Articular correctamente a los entes políticos, legislación e instituciones de supervisión.** Esto vuelve eficiente el control, manejo de los recursos y supervisión de las empresas públicas y permite una efectiva separación de los roles del gobierno como regulador y proveedor. La constante rotación en los directorios, interferencia política y manejo financiero inapropiado son un claro ejemplo de falta de control y procesos de rendición de cuentas deficientes y desarticulados. Una efectiva aplicación y cumplimiento de las leyes y procesos de control eficientes resolverán lo anterior, garantizarán mayor transparencia en los procesos y además permitirá terminar con el legado de la politización y disfunción que se ha desarrollado con el tiempo. Esto, además, dará paso a que los miembros del directorio sean seleccionados mediante una evaluación competitiva que se base principalmente en las habilidades técnicas, financieras y de gobernanza. Una correcta articulación política y legislativa, bajo la adecuada supervisión garantizará, además, la autonomía de las empresas públicas en el proceso de toma de decisiones, el correcto establecimiento de objetivos, eliminando así el conflicto generado por los distintos roles que desempeña el Estado<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> En el 2013, durante el primer gobierno del presidente Piñera, se presentó un proyecto de ley que apuntaba justamente en este sentido y que proponía transformar el actual SEP en el Consejo Superior de Empresas Públicas. La idea consistía en estructurarlo como un servicio público descentralizado, sometido a una regulación prácticamente equivalente a la de

- 3. Realizar evaluaciones comparativas del rendimiento de las empresas públicas.** En general, estas empresas tienen a su cargo grandes presupuestos y controlan activos nacionales de gran valor. Si no son responsables con el manejo de estos recursos, la probabilidad de tener rendimientos financieros deficientes es alta. Si bien el proceso de evaluación del rendimiento de las empresas públicas es complejo, debido a los distintos objetivos y misiones que cada una persigue, esto puede ser en parte resuelto mediante la evaluación del cumplimiento de los objetivos de la empresa, los cuales deben ser claros y deben tener temporalidad acompañada, además, de un análisis de sus fortalezas y debilidades. Una manera de evaluarlos, que ha resultado eficiente a nivel internacional, es realizar una evaluación comparativa (benchmarking) con empresas internacionales y/o privadas exitosas con fines similares.

Si bien las propuestas anteriores, en general, buscan garantizar la separación de los distintos roles que cumple el Estado y de esta manera mejorar el proceso de toma de decisiones al volverlo más ordenado y transparente, dando paso, así, a una correcta evaluación de desempeño; como una herramienta complementaria a dichas medidas, proponemos a continuación, lo que constituye una innovación dentro de las propuestas de mejores prácticas de gobierno corporativo, pues no ha sido considerada en la literatura relacionada con esta temática. Específicamente, la propuesta va dirigida a introducir una nueva herramienta de vanguardia que asegure verdaderas mejoras en el proceso de toma de decisiones al neutralizar los criterios políticos y permitir mecanismos de evaluación más transparentes.

### **5.1. Propuestas de inteligencia artificial y automatización en la gestión de las empresas públicas**

#### ***Beneficios del uso y propuestas para la implementación de inteligencia artificial dentro de las empresas públicas***

Actualmente, varias empresas alrededor del mundo están aprovechando las ventajas que tiene la automatización inteligente (i.e. Salesforce.com, Inc - SF<sup>8</sup>). Beneficios como la disminución de costos, impulso de la productividad mediante la liberación de los trabajadores de tareas triviales, aumento de la agilidad y flexibilidad, y estímulo de la innovación son ejemplos de las ventajas de usar este tipo de tecnologías. Basco et al (2018) explica, por ejemplo, que el acceso al crédito constituye un instrumento relevante para potenciar la incorporación de nuevas tecnologías, así como el vínculo para realizar innovaciones en procesos y productos (el crédito al sector privado en Chile representa el 111%). Además, la evidencia muestra que el sector público tiene un rol protagónico para potenciar el crédito, pues incentivar el acceso a diversos instrumentos de financiamiento bajo condiciones competitivas para los sectores productivos es indispensable para potenciar la creación de tecnología.

---

una Sociedad Anónima Abierta. Se buscaba generar mayor independencia en la composición del Consejo, el que incluiría miembros independientes que serían designados con aprobación del Senado, sobre la base de una propuesta formulada por el presidente de la República y otros tantos designados a partir de una terna presentada para cada cargo por el Consejo de Alta Dirección Pública. Este proyecto no prosperó y a la fecha sólo es destacable como avance en esta materia la Ley N° 20.955, la cual, por medio de la incorporación de un artículo transitorio, perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil.

<sup>8</sup> Empresa estadounidense de software bajo demanda, conocida por producir un CRM llamado Sales Cloud. SF es un proveedor de servicios complementarios, automatización de marketing, análisis y desarrollo de aplicaciones.

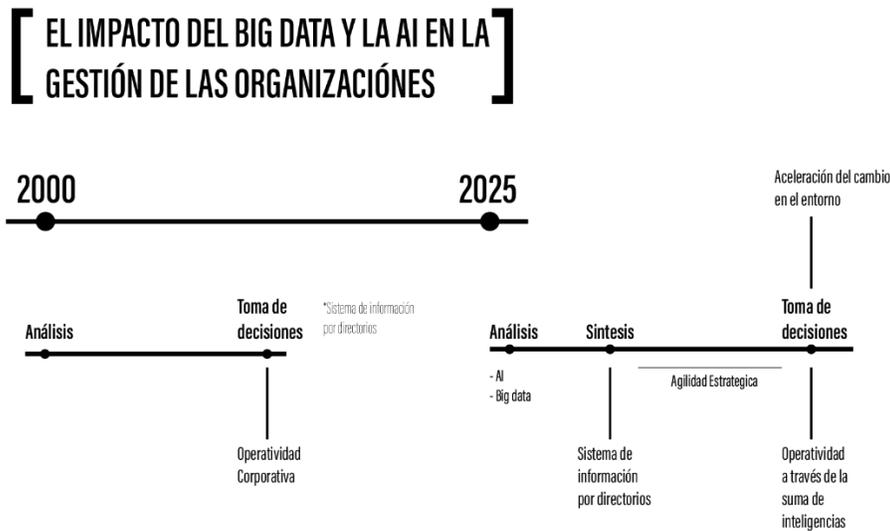
Los miembros del directorio y responsables de la toma de decisiones de los distintos tipos de negocios deben estar, por lo tanto, conscientes de que los modelos comerciales tradicionales simplemente no funcionarán en un entorno empresarial continuamente interrumpido por el desarrollo tecnológico. Por lo anterior, las empresas públicas deben rediseñar sus operaciones de manera tal que introduzcan y aprovechen los beneficios de la inteligencia artificial (IA).

Un primer reto para los directorios de las empresas públicas consiste en entender qué es la IA y su alcance. Este término se refiere a la capacidad de una máquina de imitar el proceso de razonamiento del cerebro humano al tomar decisiones incorporando experiencias pasadas. Dicho razonamiento incluye procesos de aprendizaje y autocorrección. Como segundo aspecto, la IA se caracteriza por ser un conjunto de algoritmos capaces de procesar grandes cantidades de información y encontrar patrones relevantes al objetivo específico que se quiere lograr.

Uno de los beneficios del uso de IA dentro del directorio de las empresas consiste en permitir a los tomadores de decisiones mantenerse continuamente informados y actualizados gracias a la incorporación de una gran cantidad de información. A consecuencia, las decisiones estarán basadas en información real, actualizada, precisa y sin rezagos. A esto se suma los beneficios en términos de un mayor control sobre las áreas encargadas de la gestión de datos dentro de la empresa. La IA puede utilizarse para crear herramientas sofisticadas para monitorear y analizar el comportamiento y actividades del mercado y también de los trabajadores. Además, cuando la inteligencia artificial se combina con “big data” y análisis, ésta se convierte en una herramienta poderosa, por ejemplo, para funciones de tipo financieras que buscan entender de mejor manera a los consumidores o modelar futuros escenarios.

En vista de todos los beneficios que provee la IA, en particular resulta interesante pensar que, mediante este tipo de técnicas de vanguardia se puede fortalecer la gobernanza empresas de propiedad estatal al reducir los problemas identificados en la sección anterior, principalmente a mejorar el proceso de toma de decisiones del directorio y lograr una efectiva separación de los roles del Estado como proveedor y regulador. Esto último permitirá garantizar una correcta rendición de cuentas de las empresas públicas y evaluación de desempeño por parte del SEP. Al respecto, una de las grandes mejoras que han tenido las prácticas de gobierno corporativo proviene de la correcta evaluación de información, lo que permite tomar decisiones objetivas. La capacidad de predicción de la IA también constituye una gran ventaja para el directorio a la hora de prepararse para cualquier escenario posible.

Figura 5. Esquema propuesta de incorporación de IA en las organizaciones



### 5.2 Retos de la adopción en el uso de inteligencia artificial

1. **Control:** el primer reto para las empresas públicas lo constituye el hecho de poder ejercer un control sobre el alcance que tiene la IA en la toma de decisiones. Para esto es necesario desarrollar habilidades para explicar, de la manera más transparente posible, la forma en que la IA toma decisiones y cómo se obtienen los resultados. Lo anterior puede resultar costoso, no solo en términos monetarios, sino de personal calificado.

Resulta indispensable el control de la IA en la toma de decisiones a fin de evitar caer en errores involuntarios. Por ejemplo, se han observado comportamientos inesperados en los sistemas de negociación algorítmica que han ocasionado pérdidas financieras (i.e. Knight Capital Group perdió 440 millones de dólares en 2012). El riesgo de tomar decisiones erróneas por la utilización de sistemas de análisis de datos e IA plantea cuestiones sobre cómo asignar responsabilidades.

2. **Falta de habilidades:** la introducción de IA necesita empleados que entiendan y puedan trabajar con esta herramienta tecnológica. Serán cada vez más necesarios un mayor número de expertos en el manejo de datos que entienden la relevancia del uso de grandes volúmenes de información confiable. Lo anterior supone dos dimensiones. La primera es una dimensión de capacitación de los empleados actuales en el uso de tecnologías de IA y manejo de datos. La segunda es una política de contratación orientada a cambiar la naturaleza de la planta de empleados de manera que responda mejor a estas necesidades.
3. **Sistemas convencionales:** un reto importante es integrar antiguos sistemas con nueva tecnología. Muchas empresas tratan de ajustar sus sistemas y procesos a la nueva tecnología y automatización, lo que es una gran barrera para la modernización de los servicios, junto con los crecientes costos que esto implica.

- 4. Riesgos legales:** en la actualidad no existe una adecuada regulación legal de la IA, por lo que los sistemas que involucran el uso de grandes volúmenes de información podrían no cumplir con las regulaciones actuales - y las que están en proceso - de protección de datos. Al respecto, los directorios de las empresas deben asegurar que su organización tiene estructuras apropiadas para manejar problemas éticos y los eventuales sesgos derivados de la programación de algoritmos. Es importante, también, que el directorio se mantenga informado sobre los nuevos reglamentos, políticas y legislación que aseguren que sus empresas cuenten con un correcto balance entre transparencia y rendición de cuentas en la programación de los algoritmos .

El desarrollo de mejores empresas, más rápidas y ágiles en la entrega de bienes y servicios, así como la superación de limitaciones dependerá de la forma y circunstancias correctas en que se adopten las herramientas de IA, de forma que se enmienden los problemas que necesiten solución. En este aspecto, es importante mencionar que la IA no puede y no debe solucionar todos los problemas en una empresa, todo dependerá del tipo de empresa y de los problemas que necesitan ser resueltos. Bajo el contexto adecuado, el uso de estas técnicas de vanguardia puede facilitar la presión creciente sobre los directorios de las empresas, además de contribuir en la entrega de valor a los consumidores. El uso de la tecnología en las organizaciones permite tomar decisiones objetivas en base al manejo de grandes volúmenes de información, lo que asegura eliminar los criterios políticos, establecer metas claras, permite una correcta evaluación de desempeño y asegura una correcta rendición de cuentas, todo esto bajo la premisa de que la metodología se aplicó correctamente y bajo estándares éticos. Brindar a las empresas la oportunidad de controlar nuevos sistemas de IA será la clave para que la tecnología sea utilizada en todo su potencial.

## 6. Conclusiones

Este documento presenta un análisis del contexto en el que funcionan y se desenvuelven las empresas públicas en Chile, centrando la atención en los principales problemas que enfrentan dichas empresas y cómo éstos afectan su desempeño. Un primer problema está relacionado con el conflicto que existe entre los roles que cumple el Estado como proveedor y regulador y sus efectos sobre el establecimiento de objetivos de las empresas estatales. Esto da paso a un segundo problema referido a la inadecuada rendición de cuentas e insuficientes evaluaciones de desempeño por parte del ente regulador de las empresas públicas. Estos inconvenientes fueron analizados desde la perspectiva chilena, procurando plantear propuestas innovadoras cuyo fin es lograr erradicar las dificultades presentes en las empresas estatales.

Del análisis realizado concluimos que, si bien el contexto económico, político y legal en el que se desenvuelven las empresas públicas en Chile es favorable para su funcionamiento, los problemas de agencia, independencia, falta de procesos adecuados en la toma de decisiones y rendición de cuentas, son los mayores obstáculos que enfrentan las empresas públicas. Incluso, los propósitos de estas empresas en muchas ocasiones no resultan totalmente claros, lo que dificulta el control de los recursos asignados y, tanto la administración como el logro de objetivos, quedan supeditados a intereses circunstanciales vinculados a propósitos políticos y no empresariales. Es justamente

debido a esto que se acentúan los conflictos de agencia, amplificadas por la mayor asimetría entre los ciudadanos y la administración de las sociedades, como también por los intereses políticos que influyen en las decisiones que se toman y que pueden llegar a afectar el interés general.

En virtud de lo anterior se establecieron tres propuestas destinadas a procurar resolver esta problemática. Las dos primeras tienen que ver con el empoderamiento del Sistema de Empresas Públicas como ente regulador y con la correcta articulación entre los principales entes políticos, legislativos y de supervisión. Dichas propuestas están dirigidas principalmente a establecer una línea divisoria entre el rol regulador y proveedor que cumple el Estado. La última propuesta está dirigida a garantizar rendiciones de cuentas transparentes y mejorar el desempeño de las empresas estatales, mediante la evaluación comparativa (benchmarking) con empresas privadas o internacionales con objetivos similares .

Finalmente, como una herramienta complementaria de las propuestas antes mencionadas, se planteó la alternativa de introducir inteligencia artificial y automatización en los procesos de toma de decisiones de los directorios de las empresas públicas, como una opción viable e innovadora que busca garantizar objetividad en el proceso de toma de decisiones, al procurar neutralizar el peso de las decisiones políticas en la gestión de las empresas públicas, así como la eventual dilución de responsabilidades, la falta de probidad y los conflictos de interés que impactan en la eficiencia de las mismas. Para esto se detallaron los beneficios y retos que involucra su implementación.

## Referencias

- Aharoni, Y. (1981). "Performance Evaluation of State-Owned Enterprises: A Process Perspective". *Management Science*.
- Banco Central de Chile (2020). Informe de Política Monetaria. Edición junio.
- Banco Central de Chile (2020). Informe de Estabilidad Financiera. Edición Primer Semestre.
- Basco, A. I., Beliz, G., Coatz, D., & Garner, P. (2018). *Industria 4.0: fabricando el futuro* (Vol. 647). Inter-American Development Bank.
- Büge, Max, Matias Egeland, and Przemyslaw Kowalski, and Monika Sztajerowska. 2013. *State-Owned Enterprises in the Global Economy: Reason for Concern?*
- Curi, C., Gedvilas, J., & Lozano-Vivas, A. (2016). Corporate Governance of SOEs and performance in transition countries. Evidence from Lithuania.
- Eyzaguirre, N., & Lefort, F. Capital Markets in Chile, 1985-97: A Case of Successful International Financial Integration. *Recent Policy Lessons and Emerging Challenges*, 109.
- Fan, J. P., Wong, T. J., & Zhang, T. (2007). Politically connected CEOs, corporate governance, and Post-IPO performance of China's newly partially privatized firms. *Journal of financial economics*, 84(2), 330-357.
- Heo, K. (2018). *Effects of corporate governance on the performance of state-owned enterprises*. The World Bank.
- Holzmann, R. (1997). Pension reform, financial market development, and economic growth: preliminary evidence from Chile. *Staff Papers*, 44(2), 149-178.
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia (2017). Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN).
- Menzio, A., Gutiérrez Urtiaga, M., & Vannoni, D. (2011). Board composition, political connections, and performance in state-owned enterprises. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 671-698.
- Nelson, Harry W., and William Nikolakis. 2012. How Does Corporatization Improve the Performance of Government Agencies? Lessons from the Restructuring of State-Owned Forest Agencies in Australia. *International Public Management Journal* 15(3): 364–91.
- Larraín, F., & Vergara, R. (2000). Chile en pos del desarrollo: veinticinco años de transformaciones económicas. *La Transformación Económica de Chile, Centro de Estudios Públicos*.
- OECD (2015), *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*, 2015 Edition, OECD Publishing, Paris.
- Rajan, R. G., & Zingales, L. (1996). *Financial dependence and growth* (No. w5758). National bureau of economic research.
- Televisión Nacional de Chile. (2013-2020) Estados Financieros y Memorias Anuales.

Torres, P. C. (2012). Mercado de capitales. Una mirada en retrospectiva. *Revista de Estudios Tributarios*, (6), pág-35.

World Bank Group. (2014a). Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit. Washington, DC: World Bank Group.

#### Referencias de legislación:

Ley 18.045: sobre Mercado de Valores. 22 de octubre de 1981.

Ley 18.046: sobre Sociedades Anónimas. 22 de octubre 1981.

Ley 19.705: sobre Oferta Pública de Adquisición de Acciones (OPA's) y Régimen de Gobierno Corporativo.

Ley 20.382: sobre Perfeccionamientos a la Normativa que regula Gobiernos Corporativos de las Empresas. 20 de octubre 2009.

#### Referencias de internet:

Banco Mundial (2020). Informe Doing Business. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/10/31/chile-carries-out-key-business-reforms-doing-business-report>

Banco Mundial (2019). Chile Panorama General. <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#1>

Consejo para la Transparencia (2014). Empresas Públicas. <https://www.consejotransparencia.cl/>

Fondo Monetario Internacional (2020). World Economic Outlook Database. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2020/01/weodata/weorept.aspx?sy=2014&ey=2021&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&pr1.x=25&pr1.y=8&c=228&s=PCPIPCH%2CPCPIEPCH&grp=0&a=>

## Anexo A

**Tabla 1.** Designación de los Directorios de las empresas públicas

EMPRESA	No. DIRECTORES	DESIGNACION DEL DIRECTORIO
ASMAR	9	Consejo Superior: Director General de los Servicios de la Armada (quien lo presidirá) Subjefe del Estado Mayor General de la Armada Director de Armamentos de la Armada Director de Ingeniería Naval Director de Abastecimiento y Contabilidad de la Armada Director de Astilleros y Maestranzas de la Armada Un representante del Comandante en Jefe del Ejército Un representante del Comandante en Jefe de la Fuerza Aérea Fiscal de ASMAR (no derecho a voto)
CASA MONEDA	5	Accionistas
COTRISA	3	Accionistas
CODELCO	9	Siete directores y dos representantes de los trabajadores de la empresa nombrados por el presidente de la República (El Presidente de la República designará, de entre los directores, al presidente del directorio)
ECONSSA	5	Accionistas
CORREOS DE CHILE	5	Directorio compuesto por cinco miembros, designados por el Consejo del Sistema de Empresas Públicas (SEP), de los cuales uno actúa como presidente y otro como vicepresidente, además, un Gerente General que es nombrado por el Directorio.
EFE	7	Nombrados por el SEP
SERVICIOS SANITARIOS LAGO PEÑUELAS	5	Accionistas
METRO	7	Accionistas
ENAER	6	Comandante en jefe de la Fuerza Aérea (quien lo presidirá) Tres Oficiales Generales de la Fuerza Aérea, en servicio activo, designados por el presidente de la República Un representante del presidente de la República Director Ejecutivo
ENAMI	10	Ministro de Minería (lo presidirá por derecho propio y será subrogado por el Subsecretario) Un representante del Ministro de Hacienda Tres Directores de libre elección del presidente de la República Un Director designado por la Corporación de Fomento de la Producción Dos Directores designados por la Sociedad Nacional de Minería Un Director designado por el Instituto de Ingenieros de Minas Un Director designado por la Comisión Chilena del Cobre
ENAP	8	Ministro de Minería (lo presidirá por derecho propio) Vicepresidente Ejecutivo de la Corporación de Fomento de la Producción que tendrá la calidad de vicepresidente Seis Directores, tres designados por la Corporación de Fomento de la Producción; uno único designado por el Instituto de Ingenieros de Minas; uno designado por la Sociedad Nacional de Minería y uno designado por la Sociedad de Fomento Fabril
EMPRESA PORTUARIA ANTOFAGASTA	3 a 5	Designados por Acuerdo del Consejo de la Corporación de Fomento de la Producción
EMPRESA PORTUARIA ARICA	3 a 5	Designados por Acuerdo del Consejo de la Corporación de Fomento de la Producción
EMPRESA PORTUARIA AUSTRAL	3 a 5	Designados por Acuerdo del Consejo de la Corporación de Fomento de la Producción
EMPRESA PORTUARIA CHACABUCO	3 a 5	Designados por Acuerdo del Consejo de la Corporación de Fomento de la Producción
EMPRESA PORTUARIA COQUIMBO	3 a 5	Designados por Acuerdo del Consejo de la Corporación de Fomento de la Producción

EMPRESA PORTUARIA IQUIQUE	3 a 5	Designados por Acuerdo del Consejo de la Corporación de Fomento de la Producción
EMPRESA PORTUARIA PUERTO MONTT	3 a 5	Designados por Acuerdo del Consejo de la Corporación de Fomento de la Producción
EMPRESA PORTUARIA SAN ANTONIO	3 a 5	Designados por Acuerdo del Consejo de la Corporación de Fomento de la Producción
EMPRESA PORTUARIA TALCAHUANO-SAN VICENTE	3 a 5	Designados por Acuerdo del Consejo de la Corporación de Fomento de la Producción
EMPRESA PORTUARIA VALPARAISO	3 a 5	Designados por Acuerdo del Consejo de la Corporación de Fomento de la Producción
FAMAE	9	<p>La Dirección y Administración corresponderá al Director de las Fábricas y Maestranzas del Ejército, quien deberá ser, a lo menos, un Oficial Superior del Ejército, en servicio activo, nombrado mediante decreto supremo, a proposición del Comandante en Jefe del Ejército.</p> <p>El Consejo Superior de FAMAE estará integrado por los siguientes miembros:  El Comandante del Comando de Industria Militar e Ingeniería (lo presidirá)  El Subsecretario de Guerra, en representación del Consejo Superior de Defensa Nacional.</p> <p>El Director de cada una de las siguientes reparticiones:  Dirección de Operaciones del Ejército  Dirección de Logística del Ejército  Dirección de Racionalización y Desarrollo del Ejército  El Jefe de Material de Guerra del Ejército  El Director de las Fábricas y Maestranzas del Ejército</p>
POLLA CHILENA DE BENEFICIENCIA	7	Accionistas
SACOR	3	SEP: se encuentra sujeta al control de gestión del SEP, y a las normas del Código SEP
SASIPA	5	Directorio con miembros designados por la Corporación de Fomento de la Producción. CORFO
TVN	7	Un director de libre designación y remoción por parte del presidente de la República Seis directores propuestos por el presidente de la República al Senado para su aprobación
ZOFRI	7	Accionistas
BANCOESTADO	7	Seis personas de la exclusiva confianza del presidente de la República (una de las cuales será designada presidente del Banco y otro vicepresidente) Un representante de los trabajadores del banco

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida del Marco Normativo de cada Empresa Pública

Tabla 2.

Empresa	Participación Accionaria	Tipo	Ley que la Regula	SEP	Sector	No. de empleados
ASMAR	Fisco: 100%	Empresa creada por Ley	Ley Nº 18.296 de 1984	No	Manufactura	3.303
BANCOESTADO	Fisco: 100%	Empresa creada por Ley	DFL Nº 126 de 1953, actual DL Nº 2079 de 1978	No	Financiero	10.094
CODELCO	Fisco: 100%	Empresa creada por Ley	DL Nº 1.350 de 1976	No	Minero	17.812
CORREOS DE CHILE	Fisco: 100%	Empresa creada por Ley	DFL Nº 10 de 1982	Si	Servicios	5.912
EFE	Fisco: 100%	Empresa creada por Ley	Ley Nº 19.170 de 1992	Si	Transporte	448
PORTUARIA ANTOFAGASTA	Fisco: 100%	Empresa creada por Ley	Ley Nº 19.542 de 1997	Si	Portuario	34
PORTUARIA ARICA	Fisco: 100%	Empresa creada por Ley	Ley Nº 19.542 de 1997	Si	Portuario	27
PORTUARIA AUSTRAL	Fisco: 100%	Empresa creada por Ley	Ley Nº 19.542 de 1997	Si	Portuario	59
PORTUARIA CHACABUCO	Fisco: 100%	Empresa creada por Ley	Ley Nº 19.542 de 1997	Si	Portuario	34
PORTUARIA COQUIMBO	Fisco: 100%	Empresa creada por Ley	Ley Nº 19.542 de 1997	Si	Portuario	12
PORTUARIA IQUIQUE	Fisco: 100%	Empresa creada por Ley	Ley Nº 19.542 de 1997	Si	Portuario	59
PORTUARIA PUERTO MONTT	Fisco: 100%	Empresa creada por Ley	Ley Nº 19.542 de 1997	Si	Portuario	45
PORTUARIA SAN ANTONIO	Fisco: 100%	Empresa creada por Ley	Ley Nº 19.542 de 1997	Si	Portuario	53
PORTUARIA TALCAHUANO-SAN VICENTE	Fisco: 100%	Empresa creada por Ley	Ley Nº 19.542 de 1997	Si	Portuario	19
PORTUARIA VALPARAISO	Fisco: 100%	Empresa creada por Ley	Ley Nº 19.542 de 1997	Si	Portuario	69
ENAER	Fisco: 100%	Empresa creada por Ley	Ley Nº 18.297 de 1984	No	Manufactura	917
ENAMI	Fisco: 100%	Empresa creada por Ley	DFL Nº 153 de 1960	No	Minero	1.354
ENAP	Fisco: 100%	Empresa creada por Ley	Ley Nº 9.618 de 1950, actual DFL Nº 1 de 1987	No	Minero	3.424
FAMAE	Fisco: 100%	Empresa creada por Ley	Decreto Nº 375 de 1979	No	Manufactura	618
TVN	Fisco: 100%	Empresa creada por Ley	Ley Nº 17.377 de 1970, actual Ley Nº 19.132 de 1992	No	Comunicación	871
CASA MONEDA	CORFO: 99%; Fisco: 1%	Sociedad del Estado	Ley Nº 20.309 de 2008	Si	Manufactura	354
COTRISA	CORFO: 97,24%; Otros: 2,76%.	Sociedad del Estado	No tiene ley que la regula	Si	Servicios	30
ECONSSA	CORFO: 99,1%; Fisco: 0,89%	Sociedad del Estado	No tiene ley que la regula	Si	Servicios	30
METRO	CORFO: 65,79%; Fisco: 34,21%	Sociedad del Estado	Ley Nº 18.772 de 1989	Si	Transporte	4.304
POLLA CHILENA DE BENEFICIENCIA	CORFO: 99%; Fisco: 1%	Sociedad del Estado	Decreto Nº 152 de 1980, Ley 18.851 de 1989	Si	Servicios	70
SACOR	CORFO: 100%	Sociedad del Estado	En liquidación	Si	Agrícola	0
SASIPA	CORFO: 100%	Sociedad del Estado	No tiene ley que la regula	Si	Servicios	93
SERVICIOS SANITARIOS LAGO PEÑUELAS	CORFO: 64,05%; Fisco: 34,32%; Otros: 1,33%	Sociedad del Estado	No tiene ley que la regula	No	Servicios	6
ZOFRI	CORFO: 71,28%; Otros: 27,32%; Fisco: 1,40%	Sociedad del Estado	Ley Nº 18.846 de 1989	Si	Comercio	293

## Anexo B

### Televisión Nacional de Chile (TVN)

Dado que Chile es miembro de la OCDE desde 2010, resulta interesante estudiar y analizar el caso emblemático de Televisión Nacional de Chile (TVN), pues en los últimos años esta empresa pública se ha enfrentado a una combinación de escenarios complejos que ha puesto en riesgo su normal funcionamiento.

Fundada en 1969, mediante decreto en la presidencia de Eduardo Frei, Televisión Nacional de Chile se estableció como una empresa de servicio de televisión pública y de propiedad estatal, la cual se autofinanciaba y no dependía del presupuesto fiscal. Su modelo comercial le permitió financiarse con sus propios ingresos y obtener buenos resultados, en términos de utilidades, de manera continua hasta el año 2013. A partir de 2014 comenzaron los problemas de financiamiento que, sumado al desarrollo de nuevas plataformas de comunicación (i.e. plataformas digitales), impusieron un desafío adicional a esta empresa estatal. Lo anterior incentiva a realizar un análisis de la relación entre gobierno corporativo y desempeño de la empresa pública TVN.

TVN es una empresa pública cuya organización está liderada por un director de libre designación y remoción por parte del presidente de la república, el cual se desempeña como presidente del directorio por un periodo de cuatro años. Además, el directorio está conformado por seis directores propuestos por el presidente de la república y que requieren la aprobación del Senado. Este directorio es el responsable de dirigir la empresa que está organizada en distintas áreas y departamentos. Al respecto, una práctica importante de gobierno corporativo recomendada por la OCDE está relacionada con la independencia de los directorios, lo cual mejora el desempeño de la empresa pública. Dado que la estructura de la junta directiva de una firma es considerada relevante por cumplir un rol importante en el desempeño de la firma, el hecho de contar con un director con conexiones políticas, asignado por el presidente de la república, como es el caso de TVN, tiene efectos negativos en el desempeño de las empresas públicas. De hecho, la evidencia sugiere que la independencia y calificación de las distintas posiciones directivas permite un desempeño más eficiente de la firma (Fan et al, 2007; Menozzi et al, 2011). Por lo tanto, la situación de TVN implica cierto grado de parcialidad por parte de los miembros del Directorio, pues los directores nombrados presentan una notoria dependencia política relacionada con quien los propuso, incumpliendo directamente lo establecido por la OCDE en este aspecto.

La principal fuente de ingreso de TVN son las ventas por publicidad. Por Ley, TVN no está autorizado a obtener garantías o financiamiento estatal en ningún caso. Sin embargo, debido a los problemas de financiamiento, en noviembre de 2018 TVN recibió una capitalización por parte del Estado Chileno. De acuerdo con su modelo comercial, hasta 2013 TVN generó utilidades de manera continua, lo que le permitió a la estación reinvertirlos y capitalizarse. Sin embargo, a partir del 2014 la empresa enfrentó profundas pérdidas financieras. De acuerdo con los estados financieros de la Estación, el 2014 cerró con una pérdida de \$ 6.593 millones y en el 2015 dicha cifra se cuadruplicó. Esto último se explica, en parte, por la pérdida de posicionamiento a nivel de sintonía (Tabla 1). En el 2016 las pérdidas se redujeron a \$ 14.682 millones y en el 2017 a \$ 8.980 millones, sin embargo, en el 2019 las pérdidas de TVN ascendieron a \$ 12.182 millones.

**Tabla 2.** Estado de Resultados Acumulado de TVN (de enero a diciembre de cada año)

Año	Ganancias (Pérdidas) (en miles de pesos M\$)
2013	4.149.140
2014	(6.593.145)
2015	(25.992.009)
2016	(14.682.734)
2017	(8.980.010)
2018	(9.922.053)
2019	(12.182.096)
2020 (marzo)	(1.469.175)

Fuente: Estados Financieros de Televisión Nacional

En la tabla anterior se observa que las pérdidas financieras de TVN se han mantenido hasta el 2019. En el 2020 se observa una tendencia similar agravada, además, por la actual pandemia del Covid-19, situación que ha forzado a la empresa estatal a reducir su personal y poner en venta su edificio principal. Esta crisis financiera hizo que en el segundo mandato de la expresidenta Michelle Bachelet se determine la capitalización de TVN por un monto de US\$ 47 millones con el fin de que la empresa de comunicación cumpla con su misión pública. Sin embargo, la Dirección de Presupuesto (DIPRES) aprobó solamente US\$ 22,3 millones para ser destinados a proyectos de inversión (i.e., implementación de TV digital) con el objetivo principal de evitar el quiebre de la misma. La otra parte de los recursos solicitados no fueron aprobados debido a que la normativa vigente señala que los recursos de capitalización deben ser destinados de manera exclusiva a proyectos de inversión, y dichos recursos iban a ser destinados para pagos de indemnizaciones y despidos (gastos).

En relación con lo anterior, la OCDE establece que las actividades económicas de las empresas estatales deben estar obligadas a obtener tasas de rendimiento que, al tomar en cuenta sus condiciones operativas, sean consistentes con las obtenidas por empresas privadas competidoras. Al respecto, la situación de pérdidas financieras de TVN, en comparación con sus competidores, sugiere que el manejo de esa empresa pública no se ha llevado a cabo de manera responsable, pues las pérdidas financieras de TVN han puesto de manifiesto la deficiente gestión en materia financiera por parte de los ejecutivos de la organización, su falta de conocimiento acerca del funcionamiento de la televisión y el desarrollo de programas con poco interés para la audiencia chilena actual. En otras palabras, los problemas de autofinanciamiento y popularidad de TVN solo han puesto en evidencia las debilidades de gestión de Televisión Nacional, combinado, además, con el ambiente competitivo que ha impuesto la televisión por cable y el desarrollo de las plataformas digitales. Esta situación es un claro ejemplo de que más que una capitalización, TVN necesita una mejora urgente en su gestión, caso contrario la ayuda financiera por parte del gobierno solo ayudará a cubrir los problemas económicos de la empresa estatal, que con alta probabilidad se repetirán si no se mejora la gestión y se vuelve competitiva a la misma. Nuevamente, esta situación va en contra de lo establecido por la OCDE en relación con las mejores prácticas de gobierno corporativo.

En vista de las dificultades antes detalladas, la aplicación de las prácticas de gobierno corporativo que establece la OCDE permitirá enfocarse en el aumento de las habilidades de los directores, principalmente en gestión financiera y administración de un medio de comunicación; y

permitirá, además, establecer mecanismos eficaces de rendición de cuentas por parte del directorio. Lo anterior sugiere también que el directorio sea capaz de reestructurar la visión y misión de la televisión pública en Chile, y se enfoque en temas que sean de interés público.

En conclusión, la evidencia muestra que las empresas más exitosas se caracterizan por tener un componente fuerte de liderazgo y un gobierno corporativo que establece, de forma clara, directa y transparente las reglas del juego, que asigne correctamente los poderes y responsabilidades del directorio y la administración de la empresa. Por tanto, la crisis de TVN es un problema de gobierno corporativo, el cual tiene fallas y debilidades, principalmente por la falta de una supervisión calificada del directorio y de una adecuada administración de riesgos, que no solo evite pérdidas sino también que aproveche las nuevas oportunidades. Los problemas de financiamiento de TVN y la crisis sanitaria actual imponen un nuevo reto, no solo a esta empresa estatal, sino a todas las empresas públicas chilenas. Este reto tiene que ver con la aplicación de las mejores prácticas de gobierno corporativo con el fin de aumentar la capacidad de los directores y establecer mecanismos de planificación y rendición de cuentas en las actuaciones del directorio; todo esto con el fin de hacer frente a los nuevos desafíos que los cambios, principalmente tecnológicos, imponen a las empresas de propiedad del Estado.

En particular, en el caso de TVN las prácticas de gobierno corporativo deben estar dirigidas a definir correctamente la forma en que se asignan los poderes y responsabilidades de su directorio, principalmente garantizar la estabilidad de este último, pues es éste el que debe definir estratégicamente las metas y resultados que espera de la empresa, no solo a nivel económico sino también a nivel social. El directorio debe asegurar impacto a nivel comunicacional, aportar y velar por la transparencia y revelación de información y aumentar la competitividad del canal. Este último punto tiene una relevancia adicional, pues actualmente, el mundo de la televisión ha impuesto un desafío importante para TVN, esto es, el desarrollo y uso eficiente de las nuevas plataformas de comunicación digitales, lo que a su vez permitirá fortalecer la entrega de información a los grupos de interés. El reto de TVN radica en que el directorio sea capaz de reinventarse y moverse a la par de los cambios, principalmente, tecnológicos. Esto solo se logrará cuando se tomen medidas que involucren prácticas de gobierno corporativo estables, eficientes y transparentes.



 [clapesuc](#)

 [@clapesuc](#)

 [clapes\\_uc](#)

 [clapesuc](#)