



## **INFORME DE PRODUCTIVIDAD**

**PROYECTO DE LEY QUE CREA EL SERVICIO DE EMPRESAS PÚBLICAS Y QUE PERFECCIONA LOS GOBIERNOS CORPORATIVOS DE LAS EMPRESAS DEL ESTADO Y DE AQUELLAS EN QUE ÉSTE TENGA PARTICIPACIÓN**

**MENSAJE Nº 184-365**

## **INFORME DE PRODUCTIVIDAD**

### **PROYECTO DE LEY QUE CREA EL SERVICIO DE EMPRESAS PÚBLICAS Y QUE PERFECCIONA LOS GOBIERNOS CORPORATIVOS DE LAS EMPRESAS DEL ESTADO Y DE AQUELLAS EN QUE ÉSTE TENGA PARTICIPACIÓN**

#### **I. Problema que se quiere resolver con el proyecto de ley**

##### **Contexto y evolución institucional**

Durante los últimos 20 años, nuestro país ha realizado un conjunto de modificaciones institucionales a los gobiernos corporativos de las empresas públicas creadas por ley y de aquellas sociedades en las que el Estado o sus organismos tengan participación mayoritaria, en adelante empresas del Estado, tendientes a mejorar su gestión, fortalecer su supervisión y aumentar sus niveles de transparencia.

En el año 1997, con la creación del Sistema Administrador de Empresas (SAE), se dio el primer paso para crear una entidad propietaria que ejerciera de manera centralizada el rol de dueño de las empresas de propiedad de la CORFO. El SAE, fue creado como un comité CORFO por Resolución Afecta en virtud de un acuerdo de su Consejo Directivo. Con ello, La CORFO delegó la representación de sus derechos y acciones de sus empresas, no así la enajenación de estas mismas. De este modo, se distinguía el rol de fomento que tenía la CORFO, con el rol de empresario que se le encargó al SAE.

En el 2001, se consolidó la ampliación del ámbito de acción de esta entidad, creando el Sistema de Empresas (SEP), como sucesor del SAE, al cual se le suman además empresas públicas creadas por Ley, tales como las empresas portuarias, las empresas de CORREOS de Chile y EFE. A través de un Decreto con Fuerza de Ley se le delega al SEP la designación de los directores de las 10 Empresas Portuarias, EFE y CORREOS.

En los siguientes años se avanza en el fortalecimiento de distintas materias de gobierno corporativo de las empresas del Estado. Las principales acciones son:

1. Se reconoce al SEP como el ente encargado de validar las definiciones estratégicas de las empresas, velar por su control de la gestión y actuar como asesor de los ministerios de Hacienda y de Transportes y Telecomunicaciones en diversas materias relacionadas con los Planes de Gestión Anual de las Empresas Portuarias.
2. En el 2002 la Ley N°19.847 le encarga al SEP celebrar Convenios de Programación con las Empresas Públicas que accedan a garantía estatal.
3. A partir del 2010 se elabora y revisa periódicamente el Código SEP y las Guías de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo del SEP y de gestión de las Empresas Públicas.

Si bien Chile está en un buen pie en materia de gobierno corporativo de empresas del Estado respecto a sus países vecinos, aún quedan importantes espacios de mejora. En especial en aquellos elementos que adecuen nuestra legislación a las mejores prácticas internacionales que establece la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), una de las organizaciones internacionales referentes en estos temas.

### **El problema de principal-agente en las empresas públicas**

Desde un punto de vista teórico, uno de los desafíos que deben enfrentar las empresas es el manejo de los conflictos de interés que surgen como resultado de un problema de agencia. El problema de principal-agente, en el contexto de empresas del Estado, nace al separar el rol que tiene el Estado y los ciudadanos como beneficiarios finales de las empresas (el principal), y el rol que cumple la administración de estas mismas (el agente). Esto porque agente y principal podrían tener motivaciones distintas.

Por ejemplo, el principal puede estar interesado en alcanzar el mayor valor posible de la empresa, o perseguir también otro tipo de atributos tales como la sustentabilidad ambiental y la calidad de los servicios ofrecidos. En tanto, el agente puede tener incentivos distintos, como maximizar las utilidades en el corto plazo, dejando de lado inversiones productivas que sólo van a reeditar en el mediano o largo plazo. En presencia de asimetrías de información, si no existen mecanismos adecuados de incentivo y de monitoreo y rendición de cuentas, se pueden generar diferencias entre lo que busca el Estado y lo que efectivamente realizan quienes están a cargo de la administración de las empresas.

La falta de incentivos puede llevar a que los administradores de las empresas tomen decisiones que no son necesariamente óptimas para sus dueños. Por ejemplo, dejar de lado un proyecto de inversión de retorno alto pero incierto. En ausencia de algún mecanismo de incentivo, como por ejemplo un contrato por rendimiento, la administración no logra hacerse parte de los potenciales beneficios futuros obtenidos, pero sí debe afrontar los riesgos y los costos asociados. El problema de agencia en este caso puede desincentivar la búsqueda de eficiencia y la creación de valor en las empresas (Shleifer 1999 y Megginson 2005).

Asimismo, la falta de adecuados mecanismos de monitoreo y rendición de cuenta por parte de la administración de las empresas puede generar efectos no deseados por el principal. Esto se refuerza en el caso de empresas públicas, donde incluso pueden coexistir más de un principal con objetivos distintos entre sí: ciudadanos, Gobierno, Congreso y directorio de la empresa (Dixit, 1997). Como consecuencia, los administradores de las empresas públicas pueden quedar con considerables grados de discrecionalidad para perseguir sus propios objetivos (Vickers & Yarrow, 1991).

Una de las formas más efectivas para que el principal pueda aminorar el problema descrito y así alinear sus objetivos con el accionar de sus agentes son los directorios de las empresas. Los

directorios cumplen con dos funciones principales: monitorean y evalúan a la administración para asegurarse que estos actúen conforme al interés de los dueños.

En el caso en que existe un grupo de empresas públicas, además de establecer directorios individuales, los países suelen establecer una entidad a cargo de la gestión de propiedad de estas mismas. Como se discute en la sección tres, algunos países tienen un modelo centralizado de gestión como el caso del SEP en Chile, o modelos de características descentralizadas o mixtas.

La forma como se estructura la gestión de propiedad de las empresas y las características de los directorios de estas mismas pueden por lo tanto determinar en qué grado se logra aminorar el problema principal-agente descrito (Adams et al 2010). Así, factores tales como los mecanismos de búsqueda, selección, composición y evaluación de directores puede tener implicancias directas en los resultados de las empresas.

### **Magnitud e importancia del tema**

La relevancia para el país de abordar los desafíos de gobierno corporativo y gestión de las empresas públicas es clara. Bajo el SEP operan 20 empresas de relevancia estratégica para el país, tanto en aspectos económicos como en factores claves que influyen en la calidad de vida de las personas. Dentro de estas empresas está el Metro que transporta más de 670 millones de pasajeros al año y el Grupo EFE que mueve otros 24 millones a lo largo de Chile en el mismo período. Además, se incluye Correos de Chile y 10 empresas portuarias.

En términos económicos su posición y contribución también son relevantes. Las empresas del SEP tienen activos por sobre los 11 mil millones de dólares, cuentan con más de 11 mil trabajadores y más de 90 directores. La contribución al Fisco del total de las empresas es 180 millones de dólares anuales.

Es por esto que el actual proyecto de ley robustece y moderniza la institucionalidad del SEP en varios aspectos que le permitirán al Estado efectuar de mejor manera el rol que le corresponde como propietario. El proyecto de ley refleja los estándares de gobierno corporativo de empresas de propiedad estatal que propone la OCDE y que se están aplicando y adecuando en la mayor parte de los países miembros.<sup>1</sup> Se establecen nuevos estándares y mejores procesos en la designación de Consejeros del SEP y directores de las empresas del Estado, y se dota de competencias al SEP en la determinación y evaluación de la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo y de gestión de las empresas, lo que permite una mejor supervisión de estas mismas.

En el Anexo 1 se describe brevemente la propuesta del proyecto de ley. Para mayor detalle ver Mensaje N°184-365.

---

<sup>1</sup> Ver OCDE (2016)

## **II. Objetivos que se buscan alcanzar**

Las modificaciones legales propuestas buscan una mejor y más transparente gestión y dirección de las empresas, lo que permitirá que ellas alcancen mayores niveles de rentabilidad económica y que puedan cumplir a cabalidad los fines públicos que les fueron encomendados. Para ello el proyecto de ley perfecciona el marco institucional de las empresas del Estado o con participación estatal, a través del fortalecimiento de sus gobiernos corporativos. En específico, se busca:

1. Fortalecer la capacidad estratégica y la calidad de la gestión de las empresas del Estado o con participación estatal que maximice el valor y desempeño de las empresas en beneficio del Estado y los ciudadanos.
2. Mejorar la transparencia y supervisión de las empresas del Estado o con participación estatal con el fin de velar por el interés del conjunto de los ciudadanos.
3. Establecer nuevos y mejores estándares para la designación del Consejo SEP y los directores de empresas del Estado o con participación estatal de manera de lograr una gestión más profesional de los directores y planas ejecutivas, mejorando con ello el desempeño de las empresas.
4. Lograr una adecuada composición de los miembros de los directorios de las empresas del Estado o con participación estatal, asegurando mayor diversidad de género, además de competencias.

Los objetivos planteados por el proyecto de ley están en línea con las recomendaciones sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas de la OCDE (2016), que incluyen los siguientes elementos:

1. El Estado debe actuar como propietario informado y activo, velando por que la gobernanza de las empresas públicas se lleve a cabo de forma transparente y responsable, con un alto grado de profesionalidad y eficacia.
2. Los gobiernos deben simplificar y normalizar las formas legales bajo las que operan las empresas públicas. Sus prácticas operativas deben respetar las normas empresariales generalmente aceptadas.
3. El Estado debe permitir que las empresas públicas operen con total autonomía en la consecución de sus objetivos definidos, sin intervenir en la gestión. El Estado, en su condición de accionista, debe abstenerse de redefinir los objetivos de la empresa pública de forma poco transparente.
4. El Estado debe permitir que los Directorios ejerzan sus funciones, respetando su independencia.

5. El ejercicio de los derechos de propiedad debe estar claramente definido en el seno de la Administración del Estado. Dicho ejercicio debe estar centralizado en una única entidad propietaria, o, si ello no fuera posible, realizarse a través de un organismo de coordinación. Esta entidad propietaria debe tener la capacidad y las competencias necesarias para realizar sus funciones de forma eficaz. La entidad propietaria debe ser responsable ante los órganos de representación y mantener unas relaciones claramente definidas con los organismos públicos correspondientes, incluidas las instituciones de fiscalización superiores del Estado.
6. El Estado, en su rol de propietario, debe:
  - a) Estar representado en las Juntas Generales de Accionistas y ejercer de forma efectiva su derecho de voto
  - b) Establecer procedimientos de nombramiento de los miembros de los Directorios en las empresas públicas en las que el Estado sea propietario exclusivo o accionista mayoritario bien estructurados, basados en méritos y transparentes, participar activamente en el nombramiento de los miembros de todos los Directorios de empresas públicas y contribuir a su diversidad.
  - c) Definir los mandatos y objetivos generales de las empresas públicas, incluidos los objetivos financieros, los relativos a la estructura de capital y los niveles de tolerancia al riesgo, y supervisar su aplicación.
  - d) Establecer mecanismos de información que hagan posible el seguimiento, la fiscalización y la evaluación regular del desempeño de la empresa pública, así como la supervisión y el control del cumplimiento de las normas de gobierno corporativo aplicables.
  - e) Elaborar una política de divulgación para las empresas públicas que especifique el tipo de información que debe hacerse pública, los canales apropiados para su difusión y los mecanismos para asegurar su calidad.
  - f) Cuando sea adecuado, y el sistema jurídico y el porcentaje de propiedad estatal lo permitan, mantener un diálogo permanente con los auditores externos, así como con los órganos de fiscalización específicos del Estado.
  - g) Establecer una política retributiva clara para los Directorios de las empresas públicas que promueva el interés de la empresa a medio y largo plazo y pueda atraer y motivar a profesionales altamente calificados, preservando el objetivo de diversidad en su composición.
  - h) Fomentar la mayor diversidad dentro de los directorios, incluyendo mayor diversidad de género en la integración de directorios.

### **Monitoreo y evaluación del cumplimiento de los objetivos**

El proyecto de ley contempla instrumentos para evaluar o en algunos casos verificar el logro de los objetivos, tanto intermedios como finales.

Respecto a resultados intermedios tales como independencia, nivel de competencias y diversidad en los directorios se establecen nuevos requisitos de la designación de directorios, los que serán obligatorios, vinculantes y verificables. Bajo esta misma lógica se establece una norma expresa de equidad de género que permite equilibrar la participación de hombres y mujeres en los directorios de manera que ningún sexo tenga más de un 60% de representación.

Respecto del desempeño efectivo de estos directorios, el proyecto dota al Consejo SEP de un mandato para evaluar periódicamente no sólo el desempeño de las empresas, sino también el de sus directorios. Para lo primero, se utilizan varios instrumentos de desempeño, como los Programa de Gestión Anual de las empresas portuarias, los Convenios de Programación para empresas que cuentan con deuda con garantía estatal, y las metas anuales para las restantes empresas. Entre los instrumentos disponibles para evaluar a los directorios, existen las encuestas de auto evaluación de directores y score card sobre el cumplimiento de estándares de gobierno corporativo, los que ya aplica el Comité SEP a los Gobiernos Corporativos de Empresas Públicas.

De manera de tener mecanismos continuos de mejora, el proyecto de ley obliga al Consejo SEP a revisar los estándares de prácticas de gobierno corporativo de manera periódica, al menos cada dos años.

### **III. Alternativas de políticas que se han considerado**

Las alternativas de política consideradas pueden agruparse en dos. En primer lugar, están los distintos modelos de gestión conjunta de la propiedad de las empresas del Estado o con participación estatal. En segundo lugar, está el modelo de gestión individual a partir de leyes orgánicas para cada empresa.

#### **a. Modelos para rol propietario de empresas del Estado o con participación estatal.**

En la experiencia comparada, el ejercicio de los derechos de propiedad en las empresas del Estado se efectúa a través de diversos modelos. Si bien estos responden a una misma lógica, pueden no necesariamente perseguir los mismos objetivos específicos respecto los propuestos por el proyecto de ley que presenta el Ejecutivo. Los principales modelos son los siguientes:

- **Sistema descentralizado o de ministerio sectorial.** En este modelo las responsabilidades de propiedad suelen repartirse entre varios ministerios de línea y a veces también otros organismos públicos. Este modelo busca capturar la experiencia del ministerio del sector para guiar y monitorear de mejor forma la gestión de las empresas. La gran desventaja de este modelo es la escasa o nula separación de los roles de política, regulación y estado empresario. Asimismo, estos sistemas no aseguran alcanzar una política homogénea de buenas prácticas de gestión y de gobierno corporativo entre empresas del Estado de diferentes ámbitos sectoriales.

- **Sistema dual.** Además de los ministerios de línea existe una institución complementaria que comparte los derechos y responsabilidades de la propiedad de las Empresas. Usualmente este rol lo cumple el Ministerio de Hacienda, una agencia de supervisión a su cargo, o un grupo de ministros liderados por el Ministro de Hacienda.
- **Sistema basado en un consejo.** La propiedad se mantiene dispersa entre varios ministerios y agencias, existiendo un organismo coordinador creado con el propósito de aconsejar a los ministros en temas de propiedad de las empresas.
- **Sistema centralizado.** Las responsabilidades de propiedad recaen sobre una agencia centralizada e independiente, o bajo la autoridad de un solo ministerio.

#### **b. Establecer leyes orgánicas para cada una de las empresas del Estado**

Una alternativa a la creación del servicio de empresas públicas, es abordar todos los aspectos que cubre el SEP a través de la dictación de leyes orgánicas para cada una de las empresas, lo que ha sido empleado por ejemplo en los casos de CODELCO y ENAP. Esta alternativa de solución, que se justifica claramente para empresas de mayor tamaño y complejidad, presenta ciertas desventajas cuando se trata del manejo de un número mayor de empresas de tamaños relativamente menor.

Primero, no genera el proceso de aprendizaje en la supervisión que logra el sistema centralizado y desaprovecha las oportunidades de coordinación y diseminación de mejores prácticas. Segundo, no promueve la estandarización de procesos ni la generación de sinergias en materia de gestión de empresas públicas. Tercero, la falta de estandarización y criterios de aplicación común complejiza cualquier esfuerzo de mejora continua.

El fortalecimiento del SEP, tal como lo propone el proyecto de Ley, recoge la experiencia y aprendizaje acumulado en los últimos años. Con ello se consolida un sistema centralizado con los distintos beneficios que ello conlleva y que se discuten en mayor detalle en la siguiente sección. Es por ello que es la opción de política escogida.

En la actualidad, países que están en el proceso de acceso a la OCDE y que tienen sistemas descentralizados de gobierno corporativo de las empresas del Estado, como Costa Rica o Lituania, están migrando a un sistema centralizado como el que regula este proyecto de Ley.

#### **IV. Probables beneficios de la propuesta**

La experiencia internacional muestra que las reformas a los gobiernos corporativos de las empresas del Estado están asociadas a importantes beneficios. Claessens and Yurtoglu (2012) argumentan que el fortalecimiento de los gobiernos corporativos mejora la toma de decisiones y la gestión operativa

de las empresas. A través de una mejor utilización de los recursos disponibles y de un manejo empresarial más eficiente se crea valor dentro de la empresa, generando mayor riqueza para sus dueños. De acuerdo a estos autores, gobiernos corporativos más fuertes reducen también el riesgo de crisis corporativas y sus costos asociados.

La evidencia empírica muestra también un impacto positivo asociado al fortalecimiento de los gobiernos corporativos de empresas del Estado. Por ejemplo, Andrés, Guasch, y López Azumendi (2011) analizan 44 empresas públicas en América Latina y encuentran una correlación positiva entre las reformas en gobierno corporativo que siguen prácticas como las recomendadas por la OCDE y una serie de resultados, como mayor productividad y cobertura de los servicios ofrecidos.

Otro ejemplo de los beneficios asociados a este tipo de reformas es el caso de Lituania, que en los últimos años ha mostrado significativo progreso en incluir las mejores prácticas en sus reformas a los gobiernos corporativos de las empresas del Estado. En un estudio del Banco Mundial (2014) se estima que las reformas al gobierno corporativo de las empresas del Estado en Lituania, como parte de su proceso de acceso a la zona Euro, habría incrementado en 1% del PIB los dividendos que éstas entregan al fisco.

La propuesta de crear un Servicio de Empresas Públicas en la forma de un modelo centralizado de control y administración, apunta directamente a afrontar los problemas de principal-agente descritos en la primera sección. En especial el monitoreo y rendición de cuentas y la elaboración de criterios y estándares para una mejor gestión. En términos cualitativos y en base a los argumentos antes señalados, los impactos positivos que podrían esperarse del proyecto de ley son los siguientes:

- 1. Mayor robustez y estabilidad en las decisiones en las empresas del Estado.** Ello deriva directamente del establecimiento de procedimientos que privilegian la idoneidad y la pluralidad en los nombramientos del Consejo y de los directores de las empresas para prevenir los riesgos de captura de la acción empresarial y pública. La forma alternada de elegir a los miembros del Consejo SEP permite un mayor grado de independencia del gobierno de turno, para así dar mayor continuidad en el tiempo a sus lineamientos y definiciones estratégicas. Por otra parte, estas características favorecen la atracción de profesionales y la continuidad de la carrera profesional.
- 2. Fortalecer estructura corporativa.** En línea con lo anterior, los nuevos estándares de nombramiento de los directorios junto a la mayor observancia que el Consejo SEP tendrá sobre su desempeño, dará paso a directorios mejor estructurados, que permitirán a las empresas actuar con suficiente autoridad, competencias y objetividad para realizar una gestión más eficiente orientada a la maximización de su valor económico y al cumplimiento de los fines públicos encomendados.
- 3. Mejorar procesos de búsqueda y selección de candidatos idóneos y altamente competentes.** El proyecto de ley contempla la facultad del Consejo de usar los servicios de empresas especializadas en la búsqueda de ejecutivos como medio de apoyo en su labor de conformar los

directorios. Esto permite robustecer el proceso de búsqueda y selección de capital humano adecuado para las funciones encomendadas.

4. **Estandarización de procesos.** La propuesta facilita la introducción ex - ante de procedimientos que guíen la conducta de quienes administran las empresas públicas, los que podrán ayudar a internalizar mejores procesos de gestión, tales como divulgación de información, políticas de compras y procedimientos de auditoría (Musacchio et al 2015).
5. **Procesos de mejora continua.** El mandato y funciones que se le entregan al SEP facilitará la implementación de un proceso continuo de mejora de las prácticas y estándares de gobierno corporativo de las empresas.
6. **Rol de la diversidad.** Una composición del Consejo SEP más pluralista permitirá contar con una mirada más diversa de acuerdo a los distintos tipos de desafíos que enfrentan las empresas del Estado. En esta línea, Christiansen et al (2016) muestran una asociación positiva entre la diversidad de género en posiciones altas de administración y el resultado de las empresas. Los autores encuentran que aquellas empresas que incrementan la participación de mujeres en sus cargos más altos en la búsqueda de una composición más balanceada, aumentan entre 8 y 12 puntos sus retornos.
7. **Sinergias.** El modelo de supervisión y ejercicio de rol propietario de manera centralizada produce sinergias derivadas de la aplicación sistemática de las prácticas de supervisión y control en múltiples empresas. Esta mayor cantidad de experiencias a las que está expuesto el SEP, permite un proceso más expedito y robusto para adaptar y mejorar las prácticas de gestión, control, supervisión y evaluación aplicadas por el SEP. Ello, sumado a la dotación de mayores competencias, redundará en un fortalecimiento de la capacidad de obtener estas sinergias.

## V. Probables costos de la propuesta

Los costos de la propuesta se asocian a la creación del Servicio de Empresas Públicas como un servicio público, descentralizado con patrimonio propio. De acuerdo al Informe Financiero del Proyecto de Ley Mensaje N°184-365, el gasto fiscal asociado al proyecto asciende a \$1.818 millones anuales en régimen, a los que se suman un gasto de una sola vez de \$136 millones.

El gasto permanente se divide en gastos de personal y de operación. Los gastos de personal suman \$1.288 millones anuales donde se incluyen una dotación de 26 funcionarios y un monto de cerca de \$148 millones para el pago de dietas asociados al Consejo del Servicio de Empresas Públicas. El gasto de operación llega a \$530 millones anuales e incluyen gastos regulares en bienes y servicios de informática y gastos asociados a los procesos de búsqueda y selección tanto de los directores de las empresas como del director y subdirector del nuevo servicio y su consejo.

En consideración a que la propuesta establece que el nuevo servicio público que se crea será el continuador legal del actual comité CORFO Sistema de Empresas Pública (SEP), durante el primer año presupuestario de vigencia de la ley el mayor gasto se financiará con la reasignación de los recursos de CORFO. En lo que faltare, podrá suplementarse con cargo a la partida presupuestaria del Tesoro Público.

Se considera que la propuesta no contempla acciones que deban generar costos adicionales por parte de las empresas que actualmente forman parte del SEP.

## **VI. Conclusiones**

En los últimos años Chile ha realizado una serie de adecuaciones de carácter eminentemente administrativas para mejorar los gobiernos corporativos de las empresas del Estado o con participación estatal y mejorar así la gestión de las empresas, orientándolas a una gestión eficiente, abocada a la maximización de su valor económico y al cumplimiento del rol social que se le ha entregado. El proyecto de Ley constituye un avance significativo en esta senda, dotando al servicio SEP de un mandato legal para las funciones que realiza. En particular, conocer y analizar la completitud y consistencia de los planes de desarrollo de las empresas que supervisa, realizar un control de la gestión de las empresas coherentes con dichos planes, evaluar el desempeño de sus directorios y establecer estándares de buenas prácticas de gestión y de gobiernos corporativos.

Un aspecto clave de este proyecto es la designación alternada de los miembros del Consejo SEP, lo que generará una mayor continuidad de los directorios de las empresas y una mayor estabilidad en las planas ejecutivas de las empresas. Con ello se reduce el costo de puesta en marcha de los nuevos directorios que sucede en cada cambio de gobierno, y se facilita la toma de decisiones en horizontes de largo plazo.

El proyecto de ley fija además nuevos estándares para ser director de una empresa pública y establece un criterio de género, lo que permitirá conformar directorios diversos y mejor estructurados, dotados de las competencias necesarias para cumplir con su mandato.

Todas estas materias constituyen un marco institucional robusto que permitirá a las empresas del Estado o con participación estatal mejorar su gestión, eficiencia y cumplir su rol público.

## Referencias

OCDE (2016) Directrices de la OCDE sobre Gobiernos Corporativos de Empresas Públicas

OCDE (2015) Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises Lithuania

The World Bank (2014), Corporate governance of state-owned enterprises: A Toolkit.

Claessens, Stijn, and Burcin Yurtoglu. 2012. "Corporate Governance and Development: An Update." Global Corporate Governance Forum Focus 10 (rev.)

Andrés, Luis Alberto, Jose Luis Guasch, and Sebastian Lopez Azumendi. 2011. "Governance in State-Owned Enterprises Revisited: The Cases of Water and Electricity in Latin America and the Caribbean." Policy Research Working Paper 5747, World Bank, Washington, DC.

Dixit, Avinash. "Power of Incentives in Private versus Public Organizations." The American Economic Review, vol. 87, no. 2, 1997, pp. 378–382.

Vickers, J. and G. Yarrow. 1998. Privatization: An Economic Analysis. Cambridge, MA: MIT Press.

Shleifer, A. and R. W. Vishny. 1998. The Grabbing Hand: Government Pathologies and their Cures. Cambridge, MA: Harvard University Press

Meggison, W. L. 2005. The Financial Economics of Privatization. New York, NY: Oxford University Press.

Musacchio, Aldo and Pineda, Emilio I. and Garcia, Gustavo, (2015) State-Owned Enterprise Reform in Latin America: Issues and Possible Solutions, Inter-American Development Bank Discussion paper N° IDB-DP-401

Christiansen, Lone; Huidan Lin; Joana Pereira; Petia Topalova and Rima Turk (2016), Gender Diversity in Senior Positions and Firm Performance: Evidence from Europe, IMF Working Paper, WP/16/50

Adams, R.; Hermalin, B.; & Weisbach, M. 2010. Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework and Survey. Journal of Economic Literature,

## **Anexo 1: Resumen de la propuesta<sup>2</sup>**

La propuesta crea el Servicio de Empresas Públicas como un servicio público descentralizado, de carácter técnico, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relacionará con el Presidente o Presidenta de la República a través del Ministerio de Hacienda.

Su misión será velar por una gestión eficiente y eficaz de las Empresas del Estado y en las que este tiene participación, dentro del giro y de la normativa aplicable al sector en que se desempeña cada una de las empresas. Para esto, establecerá y controlará el cumplimiento de estándares generales y vinculantes de gestión, que apunten a que el sistema y cada una de las empresas que lo integran orienten su actividad a optimizar su desempeño, maximizar su valor económico, velar por su viabilidad financiera y cumplir los fines públicos encomendados.

La dirección del servicio le corresponderá a un Director elegido por la Alta Dirección Pública (ADP) que además presidirá el Consejo SEP y un Subdirector, cargo ADP de segundo nivel jerárquico. El personal se regirá por las normas del Código del Trabajo.

La función principal del Servicio será facilitar y prestar oportunamente apoyo administrativo y técnico al Consejo SEP, así como realizar las acciones necesarias para asegurar su eficiente y eficaz funcionamiento.

La estructura del servicio albergará al Consejo SEP, cuerpo colegiado con seis integrantes nombrados por el Presidente de la República a partir de propuestas hechas por el Consejo de Alta Dirección Pública y previa ratificación del Senado, más el Director del servicio quien presidirá el Consejo.

El Consejo SEP deberá tener una conformación plural que además equilibre conocimientos y experiencia de sus integrantes para cumplir sus funciones. Se establecen requisitos, incompatibilidades e inhabilidades para el nombramiento de los consejeros, quienes estarán sujetos a altos estándares de probidad.

Las principales funciones del Consejo serán:

1. Conocer los planes de desarrollo y negocios elaborados por las empresas, para informar al Ministerio de Hacienda y al respectivo ministerio sectorial, para que éstos los aprueben. Los informes del Consejo versarán al menos sobre la completitud de los planes y su coherencia con los lineamientos estratégicos dictados por los ministerios, y su conformidad con la normativa presupuestaria y financiera que corresponda.
2. Establecer normas de carácter general que constituirán estándares en materias de gestión empresarial y de gobierno corporativo.
3. Controlar y evaluar el cumplimiento de los estándares de acuerdo con el Código SEP.

---

<sup>2</sup> Para más detalle ver Mensaje N°184-365

4. Aprobar los perfiles de los candidatos a directores.
5. Regular y conducir los procesos de selección de los directores pudiendo apoyarse en el Servicio Civil y el Consejo de Alta Dirección Pública (CADP).
6. Designar y remover a los directores de las empresas del sistema de empresas públicas.
7. Monitorear y evaluar la gestión del desempeño de los directores.

El proyecto de ley incluye además otras normas, entre ellas:

1. Se establecen requisitos comunes para ser nombrado director en las empresas del sistema y procesos de selección basados en el mérito.
2. Se establecen disposiciones comunes para los directores de las empresas SEP en materia de incompatibilidades, probidad, deberes de abstención y de reserva.
3. Se establece como criterios de género que ninguno de los sexos supere el 60% de la totalidad de los o las directoras(es) de las empresas.
4. Se establecerán disposiciones comunes a las empresas del sistema en materias de administración, normas de información, financiera y contable.

Se establecerá que todas las empresas tendrán la obligación de contar con plan de desarrollo y negocios de carácter estratégico que considerará a lo menos: los objetivos y metas de rentabilidad de la empresa, los planes de inversión y desarrollo, y las directrices o propuestas de creación y disolución de filiales o sociedades con terceros.

El ámbito de aplicación de la propuesta son las empresas del Estado y aquellas en las que el Estado tiene participación a través del Fisco o CORFO, salvo las empresas de defensa (Astilleros y Maestranzas de la Armada, Empresa Nacional de Aeronáutica y las Fábricas y Maestranzas del Ejército), el Banco del Estado de Chile, la Corporación Nacional del Cobre, la Empresa Nacional de Minería, la Empresa Nacional del Petróleo y Televisión Nacional de Chile, así como sus filiales y coligadas.

Se les aplicará también a las instituciones u organismos públicos que, con posterioridad a la publicación de esta ley, adquieran la calidad de empresa pública o sociedad en la que el Fisco tenga participación mayoritaria, salvo que fueran explícitamente excluidas en sus respectivas leyes. Se les aplicará también, salvo que fueran explícitamente excluidas, las empresas públicas y sociedades en las que el Fisco tenga participación mayoritaria, constituidas luego de la entrada en vigencia de la ley materia de esta propuesta.

De este modo, las Empresas Públicas vigentes a la fecha, a las cuales se les aplicará esta propuesta son las siguientes:

1. Empresa Portuaria Arica
2. Empresa Portuaria Iquique
3. Empresa Portuaria Antofagasta
4. Empresa Portuaria Coquimbo
5. Empresa Portuaria Valparaíso
6. Empresa Portuaria San Antonio
7. Empresa Portuaria Talcahuano San Vicente
8. Empresa Portuaria Puerto Montt
9. Empresa Portuaria Chacabuco
10. Empresa Portuaria Austral
11. Casa Moneda S.A.
12. Empresa de Transportes de Pasajeros S.A. – Metro S.A.
13. Zona Franca de Iquique S.A. – Zofri S.A.
14. Polla Chilena de Beneficencia S.A. – Polla S.A.
15. Comercializadora de Trigo S.A. – Cotrisa
16. Empresa Concesionaria de Servicios Sanitarios S.A. – Econssa Chile S.A. y su Filial Empresa de Servicios Sanitarios Lago Peñuelas S.A.
17. Sociedad Agrícola Sacor SpA – Sacor SpA
18. Sociedad Agrícola y Servicios Isla de Pascua SpA – Sasipa SpA
19. Empresa de los Ferrocarriles del Estado – EFE y sus Filiales Metro Regional de Valparaíso S.A., Ferrocarriles Suburbanos de Concepción S.A., Tren Central S.A., Ferrocarril de Arica a La Paz S.A., Infraestructura y Tráfico Ferroviario S.A., Inmobiliaria Nueva Vía S.A., Servicio de Trenes Regionales Terra S.A.
20. Empresa de Correos de Chile – Correos



**NICOLAS EYZAGUIRRE GUZMÁN**  
Ministro de Hacienda



**JORGE RODRIGUEZ GROSSI**  
Ministro de Economía  
Fomento y Turismo

WAS