



LIBERTAD Y DESARROLLO

## SERIE INFORME **LEGISLATIVO**

# Empresas Públicas y la Deuda **de Fortalecer el SEP**

**Cristina Torres D.**

**SERIE  
INFORME  
LEGISLATIVO**  
ISSN 0717-1544

Mayo 2017

45

## **CRISTINA TORRES D.**

es abogado de la Universidad  
Mayor. Investigadora del  
Programa Legislativo de LyD.

# CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	<b>05</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>06</b>
<b>2. LAS EMPRESAS PÚBLICAS EN CHILE</b>	<b>07</b>
<b>3. EXPERIENCIA Y RECOMENDACIONES INTERNACIONALES</b>	<b>15</b>
<b>4. EL SISTEMA DE EMPRESAS PÚBLICAS</b>	<b>18</b>
<b>5. RECOMENDACIONES DE POLÍTICA PÚBLICA</b>	<b>23</b>
<b>6. CONCLUSIONES</b>	<b>25</b>
7. REFERENCIAS <b>BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>26</b>
<b>8. ANEXOS</b>	<b>27</b>



# *Resumen Ejecutivo*

**U**n aspecto trascendental es la necesaria separación que debe existir entre la función de propiedad del Estado y las demás funciones de éste, que pueden influir sobre las condiciones en las que se desempeñan las empresas públicas. Esto, tratándose de mercados en los que el Estado cumple un rol de regulador y además de propietario, considerando preliminarmente que tratándose del último caso, se presenta de forma excepcionalísima para hacer frente a una necesidad pública que no es susceptible de ser satisfecha por el sector privado.

Dicho esto, es de especial relevancia revisar el rol que están cumpliendo las empresas públicas en el país, y de esta forma, impulsar la urgencia que debe darse a aspectos tan relevantes como el gobierno corporativo de ellas.

Desde hace un tiempo, la literatura nacional e internacional ha coincidido en que el Sistema de Empresas Públicas (SEP), está llamado a ejercer una labor unificadora de criterios en materia de gobernanza y garantía de separación de la actividad política y gubernamental. Se insta por ello, a utilizar nuestra estructura regulatoria.

Todo esto, con el fin de velar por el cumplimiento de los objetivos particulares que las empresas públicas tengan, así como también los generales que se dispongan para todas aquellas que están bajo la tutela del sistema.

# 1. INTRODUCCIÓN

La iniciativa que impulsó el Gobierno de la Presidenta Bachelet en materia de reforma al gobierno corporativo de la Empresa Nacional del Petróleo -ENAP-, la que aún se encuentra en trámite en el Congreso Nacional, junto con las ampliaciones de giro a Metro S.A. -para operar buses de superficie- y a la misma ENAP -para entrar en el mercado de la generación de energía eléctrica- han abierto un fuerte debate en torno al rol que desempeñan las empresas del Estado. Si a ello se suma la discusión en el Senado de la creación del Fondo de Infraestructura como una nueva empresa pública, y las modificaciones presentadas a TVN, queda de manifiesto que hoy nos encontramos en un escenario donde el Estado empresario se torna más relevante.

Por ello, surgen válidas aprensiones que han quedado incluso manifestadas en los debates legislativos en torno a resguardar el actuar del Estado como propietario de empresas públicas, de aquel que tiene como regulador del mercado, para evitar la generación de distorsiones en este. Por ello surge la importancia de revisar su gobernanza, pues un buen gobierno corporativo materializa su debida independencia, de modo que el Gobierno de turno no se implique en su gestión. Esto, con el fin de contribuir al cumplimiento de los dos desafíos que le son esenciales: resguardar la función pública y asegurar la gestión eficiente de la empresa.

La composición de los directorios de las empresas públicas se encuentra determinada en las respectivas leyes que los crearon o en sus estatutos, y se pueden observar grandes diferencias en su número y composición. Es por ello que las empresas del Estado deben dar ejemplo de los mejores principios y prácticas de gobierno corporativo como mecanismo para fortalecer sus capacidades, tanto institucionales como gerenciales, y promover la transparencia y efectividad de su gestión.

La última gran modificación que se dio en materia de gobernanza fue la de CODELCO el año 2008, la que estuvo gatillada por la entrada de Chile a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Sin embargo y a la fecha, pese al énfasis en el rol empresarial del Estado, la discusión no ha versado sobre aspectos generales que propendan a lograr un marco normativo coherente entre estas.

En este punto surge la relevancia del Sistema de Empresas Públicas (SEP), un Comité de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), que tiene la misión de ejercer el rol empresarial del Estado en aquellas empresas bajo su tuición y velar por la gestión eficiente y transparente de aquellas que administra.

## 2. LAS EMPRESAS PÚBLICAS EN CHILE

**L**a corriente privatizadora que se impulsó en los años setenta y ochenta depuró de forma estratégica aquellas empresas públicas que debían seguir en manos del Estado, y aquellas que debían pasar a manos de privados.

El impacto de este proceso es conocido y exitoso, con grandes efectos en el mercado de capitales, especialmente en la intermediación bancaria y bursátil, en el ahorro, la inversión, el empleo y finalmente, en la eficiencia en cuanto al rol que deben desempeñar.

Si bien esta corriente indicaba que la presencia del Estado iba reduciéndose, a partir del 2014 esta percepción se modificó ante la concreción de una serie de modificaciones legales que promueven ampliaciones de giro y reformas a las empresas de Estado.

Si hace algunos años la discusión se centró en el espacio para avanzar, en atención a la capacidad y logros que han tenido los particulares al asumir funciones que fueron estatales en el pasado, hoy han resurgido argumentos para mantener, ampliar o incluso entregar al Estado funciones que el sector privado está en perfectas condiciones de desempeñar, abriendo sendos debates en torno al rol subsidiario del Estado.

Cabe hacer presente, que “el Estado y sus organismos podrán desarrollar actividades empresariales o participar en ellas solo si una ley de quórum calificado los autoriza. En tal caso, esas actividades estarán sometidas a la legislación común aplicable a los particulares, sin perjuicio de las excepciones que por motivos justificados establezca la ley, la que deberá ser, asimismo, de quórum calificado”<sup>1</sup>.

Al efecto, la literatura ha reconocido una serie de requisitos constitucionales básicos para que el Estado pueda actuar como empresario:

- a. Respetar el principio sustantivo de subsidiaridad, de acuerdo al cual el Estado debe actuar solo cuando los particulares no puedan o no estén en condiciones de realizar estas actividades, o dada su importancia, no es aconsejable que le sean entregadas a ellos. Bajo este principio, surge el debate en torno a aquellas actividades que son subsidiarias, y aquellas que le son connaturales, las indelegables.

Arturo Fernandois, en su texto “Derecho Constitucional Económico, Tomo I: Garantías Económicas, Doctrina y Jurisprudencia”, distingue las actividades indelegables, donde ubica las que representan a la comunidad toda (Defensa Nacional y Relaciones Exteriores), y la función de regulación normativa de las sociedades intermedias, donde se encuentra la dictación de normas legales y su aplicación, y que intervienen todos los poderes del Estado; y las actividades subsidiarias, que son aquellas que podrían ser asumidas por los particulares, pero estos no quieren o no pueden asumirlas satisfactoriamente.

Pese a lo anterior, es la propia Constitución la que expresamente mandata al Estado como empresario en los siguientes aspectos:

- Artículo 19 N° 12, que autoriza al Estado para establecer, operar y mantener estaciones de televisión.
- Artículo 19 N° 24, que dispone que la exploración, la explotación o el beneficio de los yacimientos que contengan sustancias no susceptibles de concesión, podrán ejecutarse directamente por el Estado o por sus empresas.
- Artículo 3° Transitorio, en virtud del cual la gran minería del cobre y las empresas consideradas como tal, nacionalizadas en virtud de la Constitución Política de 1925, continuarán rigiéndose por las normas

<sup>1</sup> Artículo 19 N° 21, inciso segundo, de la Constitución Política de la República.

constitucionales vigentes a la fecha de promulgación de esta Constitución.

- Artículo 5° Transitorio, a raíz del cual actividades empresariales autorizadas por leyes anteriores a la Constitución de 1980, mantendrán su vigencia y se entenderá que cumplen con la exigencia del quórum requerido.
- b. La exigencia de una ley de quórum calificado. De acuerdo al artículo 66 de la Constitución, las normas legales de quórum calificado se establecerán, modificarán o derogarán por la mayoría absoluta de los diputados y senadores en ejercicio<sup>2</sup>.
- c. Especialidad de la Ley que se refiere a la delimitación precisa del giro empresarial autorizado. A este efecto, se exige "al legislador que, al autorizar al Estado a desarrollar o participar en empresas, lo haga mediante un instrumento legislativo específico, al efecto, ad casum, ponderando en cada caso las circunstancias que ameritan la autorización empresarial"<sup>3</sup>.

A mayor abundamiento, Iván Aróstica en un comentario del Informe Constitucional señaló que "cada ley de quórum calificado, que por excepción, autoriza la asunción de funciones empresariales por el Estado, debe ser especial, en el sentido que ha de indicar qué actividad concreta y específica puede llevar a cabo la respectiva empresa pública o sociedad estatal".

- d. El Estado debe sujetarse a la legislación común aplicable a cualquier particular en el desarrollo de actividades económicas, compitiendo como cualquier otro en el mercado, careciendo de privilegios.

#### **i. Las Empresas**

Mientras las empresas privadas tienen como objetivo principal el de maximizar sus utilidades, las empresas públicas tienen teóricamente un rol social, pero también deben generar utilidades o al menos mantener la rentabilidad de los recursos públicos.

Al efecto, Domingo Cruzat, al referirse a los gobiernos corporativos y las empresas públicas, distingue tres tipos:

- Empresas que cumplen un fuerte rol social, que deben servir a la sociedad, donde cita los casos de Cotrisa y de Sapisa. La primera de ellas crea un poder comprador de trigo para los pequeños agricultores, a fin que estos cuenten con un precio mínimo, el que a su vez induzca a los molinos privados a pagar precios iguales a su costo alternativo de importación siendo por tanto, un ente regulador de precios y sin generar

ganancias. Sapisa, por su lado, dado los precios que cobra y los subsidios implícitos en sus actividades, es deficitaria.

- Empresas con objetivos mixtos, que cumplen un rol social, pero también generan utilidades. En este acápite se encuentran las empresas portuarias, que ejercen una función de supervisión de las concesiones privadas y, además, operan terminales estatales, donde se generan ganancias, pero su rol principal es facilitar el transporte marítimo y el comercio exterior. Se indica que en esta categoría caben, de alguna forma, EFE y Metro.
- Empresas enfocadas en generar utilidades, que se comportan como privadas y buscan maximizar sus utilidades, como el caso de Polla Chilena de Beneficencia, que debe maximizar sus beneficios y así tener el máximo monto de "dinero para beneficencia".

Dicho lo anterior, es que los desafíos que debe enfrentar una empresa pública son muy particulares y es de especial relevancia que el marco jurídico y regulatorio en que esta se desempeña, garantice de forma adecuada la igualdad de condiciones en los mercados en los que compite, con el fin de evitar distorsiones que inhiban la acción privada. Más aún, cuando en muchas ocasiones el Estado tiene un doble rol y se desempeña como regulador del mercado, y como propietario de empresas públicas con actividades comerciales. En este caso, la separación administrativa de las responsabilidades de propiedad y de regulación del mercado constituye un requisito fundamental previo para la creación de condiciones iguales para las empresas públicas y privadas, y para evitar la distorsión de la competencia. Al efecto, los principios de la OCDE de reforma regulatoria también defienden dicha separación.

Junto con lo anterior, se debe potenciar su gestión eficiente y reducir la posibilidad que estas empresas sean utilizadas para otros fines, entendiendo estos como aquellos distintos a producir bienes y ofrecer servicios, salvo en los casos en que expresa y transparentemente se le encomiendan a la empresa estatal funciones de política pública.

En Chile existen 29 empresas del Estado<sup>4</sup>. Entre ellas, es posible distinguir básicamente dos tipos: empresas públicas creadas por ley con personalidad jurídica de derecho público, cuya propiedad es cien por ciento del Fisco y forman parte de la administración del Estado, y las sociedades del Estado que corresponden a aquellas constituidas con sujeción a las normas del derecho privado, que se caracterizan por el aporte mayoritario del Estado o sus organismos en el capital social o, en igual proporción, representación en el directorio y no pertenecen a la administración del Estado.

<sup>2</sup> A la fecha requiere de 61 Diputados y 20 Senadores.

<sup>3</sup> Derecho Constitucional Económico, Segunda Edición, "Tomo I: Garantías Económicas, Doctrina y Jurisprudencia", Arturo Fermandois.

<sup>4</sup> Ver Anexo N°1: Listado de Empresas Públicas.

Esta distinción a la que hace también referencia la Contraloría General de la República es importante pues en ella incide la aplicación de una serie de disposiciones que regulan financieramente a estas empresas.

Al efecto, las principales normas legales que determinan las obligaciones y atribuciones para la actuación de la Dirección de Presupuestos en el ámbito de las empresas públicas, son las siguientes:

- El D.F.L. N° 106, que fija las disposiciones por las que se registrará la Dirección de Presupuesto.
- Ley N° 18.196, que fija normas complementarias de administración financiera, personal y de incidencia presupuestaria, en lo relativo a la aprobación de presupuestos.
- Ley N° 18.591, que fija normas complementarias de administración financiera, de incidencia presupuestaria y de personal, en lo relacionado a la modificación de presupuestos.
- Ley N° 18.382, que fijan normas complementarias de administración financiera, personal y de incidencia presupuestaria, en aquello que se refiere a la aprobación de presupuestos para las empresas de las FF.AA.
- Ley N° 19.847, que faculta al Presidente de la República para otorgar la garantía del Estado a las obligaciones que indica.
- La Ley de Presupuestos del sector público.
- El Decreto Ley N° 1.263, ley orgánica de administración financiera del Estado, respecto de la autorización para comprometer crédito público y aquellas sobre traspaso de utilidades y/o excedentes.
- El artículo 24 de la Ley N° 18.482, que fija normas complementarias de administración financiera y de incidencia presupuestaria, en lo relativo a la identificación de estudios y proyectos de inversión.
- El Decreto Exento N° 724, de 2001, del Ministerio de Hacienda, que dicta clasificaciones presupuestarias para las empresas y sociedades del Estado e instituciones que indica.
- El Decreto Exento N° 811, de 2010, del Ministerio de Hacienda, que actualiza normas sobre formulación presupuestaria para las empresas públicas que indica.

En virtud de lo anterior, las empresas del Estado y todas aquellas en que este, sus instituciones o empresas tengan aporte de capital igual o superior al 50%, tienen la obligación de publicar sus balances generales y demás estados financieros anuales debidamente auditados. La forma, contenido y oportunidad de publicación de los estados financieros serán idénticos a los que se exigen a las Sociedades Anónimas abiertas.

De esta forma, y de acuerdo a las normas complementarias de administración financiera, estas empresas operarán

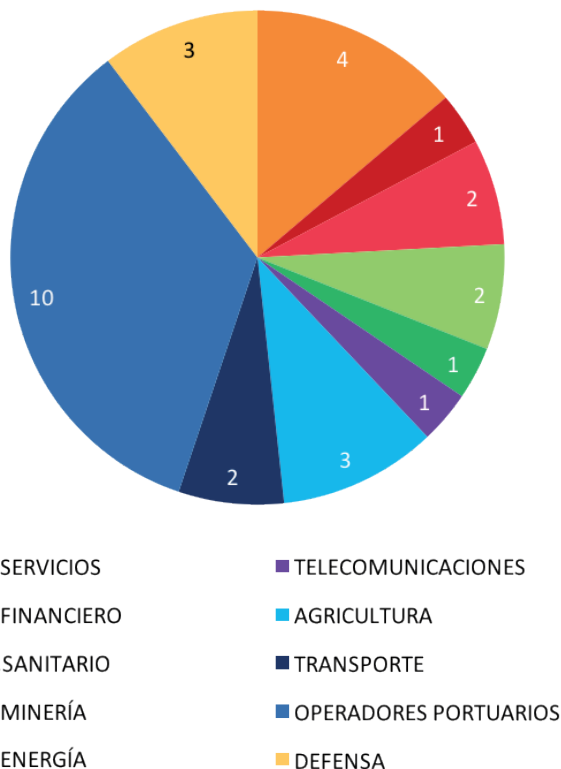
en sus actividades financieras ajustadas a un sistema presupuestario, que comprende un presupuesto de operación, un presupuesto de inversiones y un presupuesto de contratación, desembolso y amortizaciones de créditos, los que deberán ser operados a través de un presupuesto anual de caja, que coincidirá con el año calendario. Este presupuesto debe estar aprobado a más tardar el 31 de diciembre del año anterior al de su vigencia mediante decreto exento conjunto de los Ministerios de Hacienda y de Economía, Fomento y Reconstrucción, el que deberá además ser suscrito por el Ministerio a través del cual la respectiva empresa se relaciona con el Ejecutivo.

En el caso de las empresas del Estado que dependen o se relacionan con el Ejecutivo a través del Ministerio de Defensa Nacional, estas deberán confeccionar sus balances generales y demás estados financieros, iguales a los que se exigen a las sociedades anónimas abiertas, pero no le es obligatorio efectuar publicaciones ni auditorías privadas.

Cabe hacer presente que la única empresa pública que tiene un marco legal exclusivo para la aprobación de su presupuesto es CODELCO. Tanto Banco Estado como Televisión Nacional de Chile, se encuentran excluidas de acuerdo a lo establecido en sus respectivas leyes.

Gráfico 1  
**NÚMERO DE EMPRESAS PÚBLICAS  
DISTRIBUIDAS POR SECTOR**

Fuente: Elaboración propia.



## ii. Composición de sus Directorios

Un gobierno corporativo es la gobernanza de una empresa, que corresponde a la forma de ejercer control de una sociedad anónima. En palabras de Alfredo Enrione, el gobierno corporativo “es el conjunto de procesos, mecanismos y reglas del juego establecidos entre los propietarios, el directorio y la administración para dirigir la empresa, alcanzar los objetivos planteados, generar valor sostenible en el tiempo para sus accionistas y responder a los legítimos requerimientos de otros grupos de interés”.

El directorio propiamente tal ejerce la administración de la sociedad anónima, y es elegido por la junta de accionistas. Su quehacer fundamental es agregar valor a la compañía, pues éste cumple un rol distinto al de la gerencia, siendo, de hecho, una de sus funciones dirigir al que dirige. Asimismo, Enrione suma otras tres responsabilidades para el directorio, donde se encuentra la de elegir la estrategia de la compañía, esto es, su visión de futuro, que contemple diagnóstico y desafíos, acciones e iniciativas. Junto con ello, señala que debe arbitrar intereses, pues las empresas tienen diferentes grupos de interés. Finalmente, deben proteger los activos esenciales de la compañía, que de acuerdo al autor corresponden a ciertos procesos, valores, rutinas o relaciones que la hacen mejor y que contribuyen significativamente a su desempeño.

La importancia de un buen gobierno corporativo en empresas de capital público radica en debidas garantías de independencia, a partir de las cuales el Gobierno no debe

implicarse en la gestión cotidiana de las empresas públicas y debe darles plena autonomía operativa para alcanzar sus objetivos, además de continuidad en el desarrollo de su giro y cuidado de los intereses de los ciudadanos. De esta forma, se contribuye al cumplimiento de los dos desafíos que le son esenciales: resguardar la función pública y asegurar la gestión eficiente de la empresa.

La composición de los directorios de las empresas públicas se encuentra determinada en la ley que crea cada una de ellas o en los estatutos que las rigen y se pueden observar grandes diferencias en su número y composición.

Mientras para Casa de Moneda, Cotrisa, Econssa, Empresa de Servicios Sanitarios Lago Peñuelas, Metro, Polla, y la Zofri, la designación la hace la junta de accionistas, en Correos de Chile, EFE y las Empresas Portuarias, sus directores son elegidos por la CORFO.

En el Cuadro N° 1, se detalla la composición y designación de los directorios de las empresas públicas.

### Cuadro 1 DIRECTORIOS DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS

Fuente: Elaboración propia.

EMPRESA	DIRECTORES	DESIGNACIÓN
Casa Moneda de Chile S.A.	5	Designados por la junta de accionistas
Correos de Chile	5	Designados por acuerdo del consejo de la CORFO
Polla S.A.	7	Designados por la junta de accionistas
Zofri S.A.	8	Designados por la junta de accionistas
BancoEstado	7	- Seis personas de la exclusiva confianza del Presidente de la República (una será designada Presidente del Banco y otra Vicepresidente) - Un representante de los trabajadores
Econssa Chile S.A.	5	Designados por la junta de accionistas
Empresa de Servicios Sanitarios Lago Peñuelas S.A.	5	Designados por la junta de accionistas
CODELCO	9	- Tres directores nombrados por el Presidente de la República - Dos representantes de los trabajadores de la empresa - Cuatro directores nombrados por el Presidente de la República
ENAMI	10	- Ministro de Minería (Presidente) - Un representante del Ministro de Hacienda - Tres directores de libre elección del Presidente de la República - Un director designado por la CORFO - 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

EMPRESA	DIRECTORES	DESIGNACIÓN
ENAP	8	- Ministro de Minería (Presidente) - Vicepresidente Ejecutivo de CORFO (Vicepresidente) - Tres designados por CORFO - Uno designado por el Instituto de Ingenieros de Minas - Uno designado por la Sociedad Nacional de Minería - Uno designado por la SOFOFA
TVN	7	- Un director de libre designación del Presidente de la República (Presidente) - Seis directores designados por el Presidente de la República, con acuerdo del Senado
Cotrisa	3	Designados por la junta de accionistas
Sacor SpA. (en liquidación)	3	Designados por el Consejo Directivo del Comité Sistema de Empresas – SEP
Sasipa SpA.	5	Designados por acuerdo del consejo de CORFO
EFE	7	Designados por acuerdo del consejo de CORFO
Metro S.A	7	Designados por la junta de accionistas
Empresa Portuaria Arica (EPA)	3 o 5	Designados por acuerdo del consejo de CORFO
Empresa Portuaria Iquique (EPI)		
Empresa Portuaria Antofagasta		
Empresa Portuaria Puerto de Coquimbo (EPCO)		
Empresa Portuaria Valparaíso (EPV)		
Empresa Portuaria San Antonio (EPSA)		
Empresa Portuaria Talcahuano - San Vicente		
Empresa Portuaria Puerto Montt (EMPORMONTT)		
Empresa Portuaria Chacabuco (EPCHA)		
Empresa Portuaria Austral (EPA)		
FAMAE		- Comandante del Comando de Industria Militar e Ingeniería (Presidente) - Subsecretario para las Fuerzas Armada (en representación del Consejo Superior de Defensa Nacional) - El Director de cada una de las reparticiones que a continuación se indican o un representante de las mismas designado anualmente por el Comandante en Jefe del Ejército: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de Operaciones del Ejército</li> <li>• Dirección de Logística del Ejército</li> <li>• Dirección de Racionalización y Desarrollo del Ejército</li> </ul>
ENAER	6	- Comandante en Jefe de la Fuerza Aérea (Presidente) - Un representante del Presidente de la República - El Director Ejecutivo
ASMAR	9	- Director General de los Servicios de la Armada (Presidentes) - 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 (Oficial General en servicio activo) - Un representante del Comandante en Jefe de la Fuerza Aérea (Oficial General en servicio activo) - Fiscal de ASMAR, sin derecho a voto

### iii. Cambios Normativos

El año 2009, a través de la Ley N° 20.392 se impulsaron una serie de reformas al estatuto orgánico de CODELCO, las que fueron motivadas por el ingreso de Chile a la OCDE. Sin duda y a casi diez años del debate de esa ley, estas se evalúan de forma positiva. En palabras del propio presidente del directorio de la cuprífera estatal<sup>5</sup>, las modificaciones tuvieron un evidente efecto positivo en el desempeño corporativo y financiero de la compañía, así como en la probidad y transparencia de su gestión, entre otras razones, porque la sometieron a la supervigilancia de la SVS, y el nuevo gobierno corporativo de CODELCO ha sido un aporte significativo, porque ha contribuido a elevar la eficiencia y el normal funcionamiento institucional.

Sin embargo, y pese a lo relevante de dichas modificaciones, hay espacios para avanzar. En particular, el mismo directorio<sup>6</sup> dio luces de los aspectos que merecen una revisión, siendo importante considerar un marco normativo armónico con el resto de la legislación, pues se observa la agregación de diversas legislaciones en el tiempo, siendo urgente una revisión global de su marco regulatorio, dada la existencia de contradicciones y traslapes de atribuciones entre organismos públicos. Ello, producto de la superposición de competencias de distintos servicios públicos y órganos de fiscalización, y la existencia de normas que no se condicen con la realidad de una empresa industrial o comercial porque han sido concebidos para la administración pública.

Otro tema relevante es la suficiencia del número de directores, y mecanismos y plazos de nombramientos. Esto, en atención a que han sido los mismos directores los que han hecho hincapié en la carga relevante de trabajo, así como también el número total de integrantes, y el cumplimiento de ciertos perfiles profesionales o determinadas competencias. En el mismo tenor, es aconsejable desvincular el nombramiento de los directores de los cambios de Gobierno, no solo por un fundamento político, sino que además, para darle continuidad al directorio en lo operativo.

Un aspecto particular, y que merecería un estudio especial es la evaluación del director nombrado por los trabajadores de la empresa<sup>7</sup>. Si bien en el caso de CODELCO, existe una opinión favorable, por otro lado han existido problemas

para nominar a las dos vacantes. Al efecto, los directores deben representar el interés social de la empresa y de sus accionistas, en este caso, todos los chilenos, y no solo de una parte de los *stakeholders* como son los trabajadores. Ello inevitablemente llevaría a defender intereses propios, que no siempre se alinean con los de la empresa como un todo.

Dicho esto, y aunque queda mucho por avanzar, esa corriente modernizadora debió alcanzar a otras empresas públicas. Si bien, y como se dijo precedentemente, hoy la discusión es muy diferente de aquella que se generaba hace diez años atrás, el rol que están asumiendo las empresas públicas amerita revisar los avances, o el estancamiento en esta materia.

Esto, pues desde aquella modificación legislativa poco se hizo en este período, y la gobernanza de las empresas no ha tenido la relevancia suficiente. Dejando de lado las reformas propuestas al SEP, las que serán revisadas más adelante, solo ENAP se encuentra en un proceso de revisión de su directorio<sup>8</sup>.

A mayor abundamiento, durante el presente período de Gobierno, ENAP amplió su giro a actividades relacionadas con la generación eléctrica<sup>9</sup>, lo que no estuvo exento de polémicas por la falta de justificación sobre el cambio en el rol de la empresa, donde pese a las críticas y a su extenso debate, no hubo por parte del Ejecutivo reales motivos que fundamentaran la iniciativa, más que la promoción de ENAP como actor del mercado como solución a la estrechez energética.

En conjunto con lo anterior, otro aspecto criticado sobre la ampliación del giro de ENAP fue que se trató de un proyecto de ley misceláneo que comprendía, además, otros dos aspectos: una franquicia tributaria para sistemas solares térmicos, y modificaciones a la ley de concesiones eléctricas. Esto no es nuevo: también cuando el Ejecutivo amplió el giro de Metro S.A.<sup>10</sup>, lo hizo a través de un artículo contenido en el proyecto de ley que incrementó los recursos del Transantiago, donde Metro quedó facultado para "operar en el caso de transporte de superficie, buses u otros vehículos de cualquier tecnología". Este *modus operandi* merece justificadas críticas, pues cabe recordar

5 Informe de la Comisión de Minería y Energía, recaído en el Proyecto de Ley, en Segundo Trámite Constitucional en el Senado, que establece un nuevo gobierno corporativo de la Empresa Nacional del Petróleo, Boletín N° 10.545-08. Exposición del Presidente del Directorio, Óscar Landerretche.

6 Informe de la Comisión de Minería y Energía, recaído en el Proyecto de Ley, en Segundo Trámite Constitucional en el Senado, que establece un nuevo gobierno corporativo de la Empresa Nacional del Petróleo, Boletín N° 10.545-08. Exposición del Presidente del Directorio, Óscar Landerretche y del Director Gerardo Jofré, y del Gerente Corporativo, Hernán Sepúlveda.

7 CODELCO cuenta en su directorio con dos representantes de los trabajadores de la empresa, los que son elegidos por el Presidente de la República sobre la base de quinas separadas que, para cada cargo, proponen la Federación

de Trabajadores del Cobre, por una parte, y la Asociación Nacional de Supervisores del Cobre y la Federación de Supervisores del Cobre en conjunto, por la otra.

8 Boletín N° 10.545-08, que Establece un nuevo gobierno corporativo de la Empresa Nacional del Petróleo. Ingresado el 26 de enero de 2016, y actualmente en Segundo Trámite Legislativo.

9 Ley N° 20.897, publicada en el Diario Oficial del 05/02/2016.

10 Ley N° 20.877, publicada en el Diario Oficial del 30/11/2015.

que la base de nuestro ordenamiento jurídico es el principio de subsidiariedad del Estado, el que se materializa además con el derecho de todas las personas a desarrollar cualquier actividad económica que no sea contraria a la moral, al orden público o a la seguridad nacional, y que el Estado y sus organismos podrán desarrollar actividades empresariales o participar en ellas solo si una ley de quórum calificado los autoriza. Así, cabe al menos preguntarse si son este tipo de proyectos misceláneos la vía adecuada para dotar a las empresas públicas de roles activos en el mercado, o más bien debieran tratarse acotadamente, con la profundidad necesaria y especialidad de la ley, de modo tal de observar en su discusión legislativa reales fundamentos que la justifiquen.

Más aún, uno de los aspectos más discutidos durante la ampliación de giro de ENAP fue que debió haberse partido por la modernización del directorio. En el 2014, esta administración retiró el proyecto de ley<sup>11</sup> que modificaba la ley que crea la Empresa Nacional del Petróleo en materia de gobierno corporativo, a tan solo un mes de ser ingresado por la administración anterior, y que además se encontraba comprometido en la Agenda de Energía 2014 – 2018<sup>12</sup> del Ministerio de Energía.

En particular, cabe hacer presente que la propuesta de mejora de la petrolera estatal propone actualmente (Cuadro N°2)<sup>13</sup> siete directores, donde se elevó de tres a cuatro los directores designados en base a la propuesta del sistema de Alta Dirección Pública. Estos durarán en sus cargos 4 años, renovándose de a pares, lo cual resulta

razonable. De hecho, este aspecto fue argumentado sobre la base de encontrar una fórmula objetiva para designar a los directores que diera cuenta no solo de la idoneidad técnica y profesional de ellos, sino de su independencia respecto del Gobierno de turno, para maximizar el valor de la empresa que es de todos los chilenos.

La situación se agrava aún más cuando se revisan otras iniciativas en trámite que recaen sobre el rol empresario del Estado. Ahí surge la discusión en torno a que este es un buen momento para contar con un marco normativo general y no tramitar un proyecto de ley de gobierno corporativo por cada una de las empresas del Estado, situación que sería posible tan solo de revivir las necesarias reformas al SEP.

Al efecto, en mayo de 2016 se ingresó a trámite legislativo un proyecto de ley de la Presidente de la República, que crea una nueva empresa pública denominada “Fondo de Infraestructura S.A.”<sup>14</sup>, cuyo objetivo, en palabras del Ministro de Hacienda, Rodrigo Valdés, es “movilizar recursos que van a estar en el futuro, traerlos hoy y poder tener más recursos”, lo que no es otra cosa que financiarse

Cuadro 2  
**PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO  
 DE ENAP ACTUALMENTE EN DISCUSIÓN  
 EN EL CONGRESO NACIONAL**

Fuente: Elaboración propia.

Ley vigente (8 directores)	Propuesta inicial del mensaje presidencial (7 directores)	Propuesta aprobada por la Cámara de Diputados (7 directores)
Ministro de Energía (Preside)	Designación presidencial	Designación presidencial
CORFO (vicepresidente)	Designación presidencial	Designación presidencial
CORFO	Designación presidencial	Designado por los trabajadores
CORFO	Designado por los trabajadores	Sistema de Alta Dirección Pública
CORFO (cedido a Trabajadores)	Sistema de Alta Dirección Pública	Sistema de Alta Dirección Pública
Instituto de Ingenieros	Sistema de Alta Dirección Pública	Sistema de Alta Dirección Pública
SONAMI	Sistema de Alta Dirección Pública	Sistema de Alta Dirección Pública
SOFOFA		

<sup>11</sup> Boletín N° 9264-08, ingresado el 5 de marzo de 2015 y retirado el 8 de abril del mismo año.

<sup>12</sup> [http://www.cumplimiento.gob.cl/wp-content/uploads/2014/03/AgendaEnergiaMAYO2014\\_FINÁL.pdf](http://www.cumplimiento.gob.cl/wp-content/uploads/2014/03/AgendaEnergiaMAYO2014_FINÁL.pdf)

<sup>13</sup> Texto del Boletín N° 10.545-08, despachado y aprobado por la Cámara de Diputados el 13 de diciembre de 2016.

<sup>14</sup> Boletín 10.647-09, actualmente en Primer Trámite Legislativo, en la Comisión de Hacienda del Senado.

vía endeudamiento. En cambio, y para sostener que hay un esfuerzo real para que la empresa sea financieramente solvente, se le mandata que debe propender a tener utilidades cada año y se le obliga a incluir en su cartera solo proyectos socialmente rentables (según metodología del Ministerio de Desarrollo Social) y aprobados por su junta de accionistas (los Ministros de Obras Públicas y de Hacienda, más un representante de Corfo, designado por el Consejo Directivo del Sistema de Empresas Públicas).

Su directorio será integrado por cinco miembros, dos de ellos nombrados directamente por el Presidente de la República (de una nómina propuesta por el Ministro de Obras Públicas) y tres a partir de ternas propuestas por la Alta Dirección Pública y aprobadas por cuatro de los cinco integrantes, quienes ejercerían como independientes, buscando cautelar los intereses fiscales del conflicto de interés comercial o económico. No se garantiza, en cambio, la existencia de un director independiente del conflicto de interés, más bien político, que en este caso sería importante. Lo interesante de este directorio es que designará por parcialidades, buscando darle continuidad a la gestión, aspecto cuyo éxito quedará condicionado a que el plan quinquenal no sea modificado cada vez que cambie el Gobierno.

Junto con lo anterior, y en el mismo período, el Ejecutivo ingresó al Congreso una indicación sustitutiva al proyecto de ley que modifica la ley N° 19.132 de TVN, actualmente en segundo trámite legislativo. Este proyecto introduce cambios mayores en materia de gobierno corporativo y acceso a financiamiento de la estatal, crea un canal cultural y educativo de libre recepción y contempla una capitalización extraordinaria por US\$ 95 millones.

En cuanto a su gobierno corporativo se amplía el número de directores de siete a nueve, donde el presidente será designado por el Presidente de la República, seis directores serán elegidos de ternas propuestas por el Consejo de ADP y dos ternas propuestas por el Ministerio de Educación y por el Consejo Nacional de la Cultura y de las Artes, respectivamente. Se establecen requisitos de aptitud profesional y experiencia; se reduce el período de duración de los directores de 8 a 4 años, con renovaciones parciales; y se modifica el régimen de responsabilidad, inhabilidades e incompatibilidades, deber de abstención y cesación en el cargo.

Aunque se destaca lo positivo que será la sujeción, en lo que fuere pertinente, de TVN a normas de la Ley N° 18.046 sobre administración de sociedades anónimas y se establece la obligación de constituir un comité de directores, se presentan ciertas dudas. No parece

razonable que el directorio aumente a nueve integrantes, donde además, tres integrantes serían designados por el Gobierno, lo que no garantiza suficiente independencia, más aún cuando al menos tres de los otros directores, nombrados a partir de ternas elaboradas por la ADP, serán escogidos por el Presidente en ejercicio.

Surge por tanto, nuevamente, así como ocurrió en la discusión sobre ENAP, la propuesta de delegar las funciones y derechos que tendrían los accionistas de una sociedad anónima abierta en un Sistema de Empresas Públicas modernizado que vele por los intereses del Estado.

Dicho lo anterior, es necesario preguntarse cuál es el rol que desempeñan y deben cumplir las empresas del Estado, para propender a lograr un marco normativo coherente entre estas.

Una mención particular merece la deuda que se mantiene con la modernización de ENAMI. Al efecto, la administración del Presidente Piñera ingresó un proyecto de ley que incorpora modificaciones en materia de gobierno corporativo a la ley que crea la Empresa Nacional de Minería<sup>15</sup>, el que fue retirado por solicitud de la Presidenta de la República, el 1 de abril de 2014.

La iniciativa, siguiendo también las recomendaciones OCDE, consagraba de manera general y permanente en el tiempo, la sujeción de la empresa a la normativa y fiscalización de la Superintendencia de Valores y Seguros, y proponía un directorio compuesto por siete miembros, cuatro de los cuales serán elegidos por el Presidente de la República y tres designados por el Consejo del Sistema de Empresas Públicas de la Corporación de Fomento de la Producción. Respecto de los cuatro directores designados por el Gobierno, uno será de libre designación del Presidente de la República; uno designado por el Presidente de la República de una terna propuesta por el Ministro de Minería; uno designado por el Presidente de la República de una terna propuesta por el Ministro de Hacienda; y uno designado por el Presidente de la República a partir de una quina elaborada por los trabajadores de ENAMI.

A la fecha, no se han efectuado intentos del Ejecutivo por reponer este proyecto de ley.

---

<sup>15</sup> Boletín N° 9275-08.

### 3. EXPERIENCIA Y RECOMENDACIONES INTERNACIONALES

Como se dijo en el primer acápite, la importancia de un buen gobierno corporativo en empresas de capital público, sea en el caso de Chile que pertenecen al Estado, o en otros países donde además pueden ser de la provincia, departamento o municipio, tiene como base la dificultad inherente de reconocer e identificar al propietario. Si bien constitucionalmente las empresas públicas generalmente pertenecen al Estado, son los Gobiernos -en algunos casos a través del alcalde, ministerios o entidades de coordinación o propiedad- quienes ejercen la propiedad en nombre y representación del colectivo<sup>16</sup>.

Cuando estamos en presencia de mercados en los que el Estado cumple un Rol de regulador y además de propietario y actor del mercado, es fundamental la separación que debe existir entre la función de propiedad del Estado y otras que pueden influir sobre las condiciones de las empresas públicas. A ello se suma la recomendación que hace la OCDE a través de su “Guía de Gobiernos Corporativos para Empresas Públicas”, donde señala que un Gobierno no debe implicarse en la gestión cotidiana de las empresas públicas y debería darles plena autonomía operativa para alcanzar sus objetivos.

Es por ello que las empresas del Estado deben dar ejemplo de los mejores principios y prácticas de gobierno corporativo como mecanismo para fortalecer sus capacidades, tanto institucionales como gerenciales, y promover la transparencia y efectividad de su gestión.

Preliminarmente, cabe hacer presente ciertos aspectos sobre el buen funcionamiento de un directorio. Al efecto, tanto a nivel público como privado, crear un clima de confianza y transparencia entre los distintos agentes involucrados contribuye a una mejor administración.

De acuerdo al “Índice de Funcionamiento de los Directorios en Chile 2016”<sup>17</sup> se han definido cinco dimensiones claves para el buen funcionamiento de un directorio, a saber: claridad del rol y deberes del directorio; estructura y rol del directorio; instancias de toma de decisiones; interacciones y formas de trabajo; y procesos clave para la sustentabilidad del directorio.

En cuanto al segundo punto, se refiere a la adecuada complementariedad de habilidades entre los miembros del directorio; la capacidad del equipo en diversas competencias relevantes para el cargo (pensamiento estratégico, liderazgo, toma de decisiones, sentido de negocio, etc.); la composición del grupo en términos de género, edad, formación académica, experiencia, habilidades y otros; y la existencia de comités como parte de la estructura, con capacidad efectiva para tomar decisiones.

En lo que atañe a las recomendaciones de la OCDE, Chile está llamado a utilizar su estructura regulatoria mediante la expansión del número de empresas estatales sujetas al Sistema de Empresas Públicas (SEP) y a la supervisión y requerimientos regulatorios de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS). Asimismo, urge abordar el caso de los ministros de Estado que sirven en las juntas de directorio de empresas públicas, como ENAP y ENAMI, donde existe en evidente riesgo en la no separación entre la propiedad de la compañía y los roles normativos, y la posibilidad de interferencia política en la gestión cotidiana de las empresas estatales. Junto con ello la Organización insta al análisis de los conflictos de interés y las políticas de voto. Concretamente, la OCDE objeta que la propietaria elija un número excesivo de miembros del directorio desde la administración pública, para minimizar los posibles conflictos de interés, lo que además resulta clave cuando se trata de empresas públicas presentes en industrias competitivas.

<sup>16</sup> Lineamientos para el buen Gobierno Corporativo de las Empresas del Estado CAF.

<sup>17</sup> Índice VIRTUS Partners y BOARD -Centro de Gobierno Corporativo de la UAI- sobre funcionamiento de los directorios en Chile para 2016.

En el mismo tenor la Corporación Andina de Fomento, al entregar lineamientos para el buen gobierno corporativo de las Empresas Públicas del Estado (EPE), propone los siguientes pasos:

- Política de Estado: existe un claro mandato del Estado a través del Gobierno de impulsar este tipo de reformas.
- Función de propiedad: el Presidente (gobernador o alcalde) impulsa cambios para que la propiedad de las EPE no sea difusa y esté bajo la supervisión del ministerio, agencia o fondo adecuado; o mejor aún, en una unidad, oficina o ministerio especializado en estos temas, que se conoce como la Unidad de Control de la Propiedad (UCP) de la empresa.
- Diagnóstico: se impulsa a través de expertos -usualmente con el apoyo de organismos multilaterales- el diagnóstico de las instituciones públicas y de las diversas EPE que serán objeto de reformas en gobierno corporativo.
- Adecuación legal y regulatoria: se promueven los cambios legales y regulatorios necesarios para garantizar la armonización de las prácticas de Gobierno Corporativo con los requisitos exigidos por el marco jurídico existente.
- Liderazgo EPE: se asegura que exista el liderazgo adecuado en las EPE seleccionadas, tanto del directorio, del Presidente y de la alta gerencia para llevar adelante este proceso. Para ello, es clave promover con criterio de apertura y transparencia los procesos de nominación y selección de los directores, así como la creación de incentivos de mercado para el pago y el alcance de los objetivos. Debe haber consecuencias reales para penalizar el desempeño deficiente de las EPE.
- Autonomía empresarial: se garantiza el compromiso de las instituciones públicas hacia la autonomía empresarial de las EPE. En tal sentido, aunque el Estado ejerza un rol más activo como accionista, ello no implica violar los códigos de profesionalidad de la gerencia ni involucrarse directamente en la operatividad de las EPE.
- Transparencia: se debe promover la obligatoriedad de revelar la información pertinente, tanto por el lado de las EPE como del Estado.
- Monitoreo: existe un proceso de evaluación de los avances y retrocesos de estas reformas, tanto por las instituciones públicas como de las organizaciones ciudadanas.

Lo anterior va en concordancia con lo señalado por el Centro de Gobierno Corporativo de la Universidad Católica<sup>18</sup>, quien resume en cinco puntos las recomendaciones hechas por la OCDE sobre las empresas públicas:

- Expandir el número de empresas estatales chilenas que queden bajo el marco del Sistema de Empresas Públicas.
- Dejar las empresas públicas bajo la supervigilancia regulatoria de la Superintendencia de Valores y Seguros.
- Introducir y fortalecer la inclusión de directores independientes y su participación especial en materias de transacciones con partes relacionadas y conflictos de interés.
- Eliminar la participación de ministros de Estado en el directorio.
- Eliminar los riesgos producto de la no separación de los roles de dueño y regulador en las empresas públicas; así como de la interferencia política en la administración y gestión de las mismas.

Dicho lo anterior, el cumplimiento de las recomendaciones que este organismo internacional ha efectuado, y que además coincide con la literatura académica nacional e internacional al respecto, sobre los estándares para las empresas en que el Estado tiene participación, tiene como objetivo la adopción de buenas prácticas con el fin que el Estado mejore su administración.

Esto, pues según la OCDE y particularmente al analizar el caso de Chile, esta señala que la gobernanza de las empresas públicas es mejorable. Si bien concluye que las empresas públicas chilenas actúan bien en asuntos relacionados con el trato equitativo de los accionistas o la participación de las partes interesadas, resulta necesario evitar las designaciones políticas en los directorios de este tipo de empresas, los que debieran ser independientes, preferiblemente con experiencia en el sector privado y con competencias complementarias.

Cuando el Estado es el accionista mayoritario, se encuentra en una posición excepcional para proponer y elegir el directorio sin el consentimiento de los demás accionistas. Este derecho legítimo lleva consigo una gran responsabilidad a la hora de identificar, nominar y elegir a los miembros del directorio. En este proceso, y con el fin de minimizar los posibles conflictos de interés, la OCDE recomienda expresamente que la entidad propietaria

<sup>18</sup> Tramitación del Boletín N° 10.545-08 en la Comisión de Minería y Energía de la Cámara de Diputados, sesión del 6 de julio de 2016, exposición del Presidente Ejecutivo del Centro de Gobierno Corporativo de la Pontificia Universidad Católica, señor Matías Zegers.

debiera evitar elegir un número excesivo de miembros del directorio desde la administración pública. Lo anterior resulta especialmente importante en el caso de empresas en las que el Estado no es el único accionista, así como cuando se trata de empresas públicas presentes en industrias competitivas.

Estas recomendaciones tienen por fin que el directorio funcione independiente del Estado, de modo tal que éste no se inmiscuya en el rol de la administración. De ahí la relevancia de diferenciar el papel político del de administración.

## 4. EL SISTEMA DE EMPRESAS PÚBLICAS

**E**l Sistema de Empresas Públicas -SEP- es un comité creado por la Corporación de Fomento de la Producción -CORFO- quien, de acuerdo a sus atribuciones legales, está facultada para designar comisiones de carácter permanente para el estudio de los proyectos de acuerdo que él mismo deba conocer, con el objeto de realizar los fines de la CORFO. Asimismo, también podrá delegar en comités cuyos miembros podrán tener la calidad de consejeros, de funcionarios de la CORFO o de personas extrañas a ella, que el propio consejo designará, el conocimiento y resolución de materias determinadas<sup>19</sup>.

Lo anterior, en virtud del expreso mandato legal que tiene la CORFO, pues le corresponde “servir al Estado de organismo técnico asesor para promover y coordinar la inversión de los recursos fiscales, orientándolos hacia fines de fomento a la producción y para armonizar la acción del Estado con las inversiones de los particulares en igual sentido, tratando de dar a los recursos de que se puede disponer, el destino más adecuado”<sup>20</sup>.

De esta forma, el SEP debe velar y tender a lograr de parte de las empresas sujetas a su injerencia una gestión eficiente, eficaz, orientada a la generación de excedentes e incremento de valor, y al cumplimiento de los objetos sociales para los cuales esas empresas fueron creadas. A su vez, tiene como misión representar los intereses del Estado de Chile, en su calidad de dueño, en las empresas en que éste es directa o indirectamente socio, accionista o propietario, designando a los miembros de los directorios y evaluando la gestión estratégica de dichas empresas, de acuerdo a su reglamento de funcionamiento<sup>21</sup>.

El Comité SEP fue creado por acuerdo del Consejo N° 1.879, de 1997, bajo el nombre de Comité Sistema Administrador de Empresas (SAE), hoy Comité Sistema de

Empresas Públicas (SEP), y puesto en ejecución mediante Resolución (A) N° 18, de 1997, de la vicepresidencia ejecutiva de la Corporación de Fomento de la Producción (CPC). El actual Comité, fue creado el año 2001 en reemplazo del SAE, como parte de la agenda de modernización del Estado de la época, la que tuvo como desafío perfeccionar los sistemas de administración de las empresas del Estado y de aquellas en que éste tenga participación mayoritaria.

Dentro de su marco normativo tiene una serie de resoluciones que lo regulan, donde se destacan modificaciones los años 2002, 2003, 2005, 2007, 2009, 2010, 2012 y 2013, todas resoluciones que ponen en ejecución acuerdos de su consejo directivo, y que son sancionadas por CORFO. Sin embargo, éste no cuenta con una normativa de mayor rango, pues no es un servicio público, no tiene personalidad jurídica, y tampoco está creado por ley, sólo emana de las funciones de la Corporación de Fomento. En este contexto hoy se rige bajo la Resolución Afecta N°381, del 27 de agosto de 2012, de la vicepresidencia ejecutiva de CORFO, que aprueba el texto coordinado, actualizado y refundido de la Resolución (A) N°86 de 2002. Si bien sufrió una modificación el 2013<sup>22</sup>, solo versó poderes para operaciones bancarias.

Junto con lo anterior, las resoluciones conjuntas N° 68, de 2002, y N° 37, de 2003, ambas de los Ministerios de Hacienda y de Economía, Fomento y Turismo, reglan lo referido a la remuneración de los miembros del consejo directivo.

A ello se suma el Reglamento de Funcionamiento del Consejo Directivo SEP, aprobado por Acuerdo N° 2.191, del 17 de diciembre de 2015.

<sup>19</sup> Artículo 7, del DFL N° 211, de 1960, que fija normas por las que se regirá la Corporación de Fomento de la Producción.

<sup>20</sup> Artículo 6 letra a), del DFL N° 211, de 1960, que fija normas por las que se regirá la Corporación de Fomento de la Producción.

<sup>21</sup> Aprobado por Acuerdo N° 2.191, de 17 de diciembre de 2015.

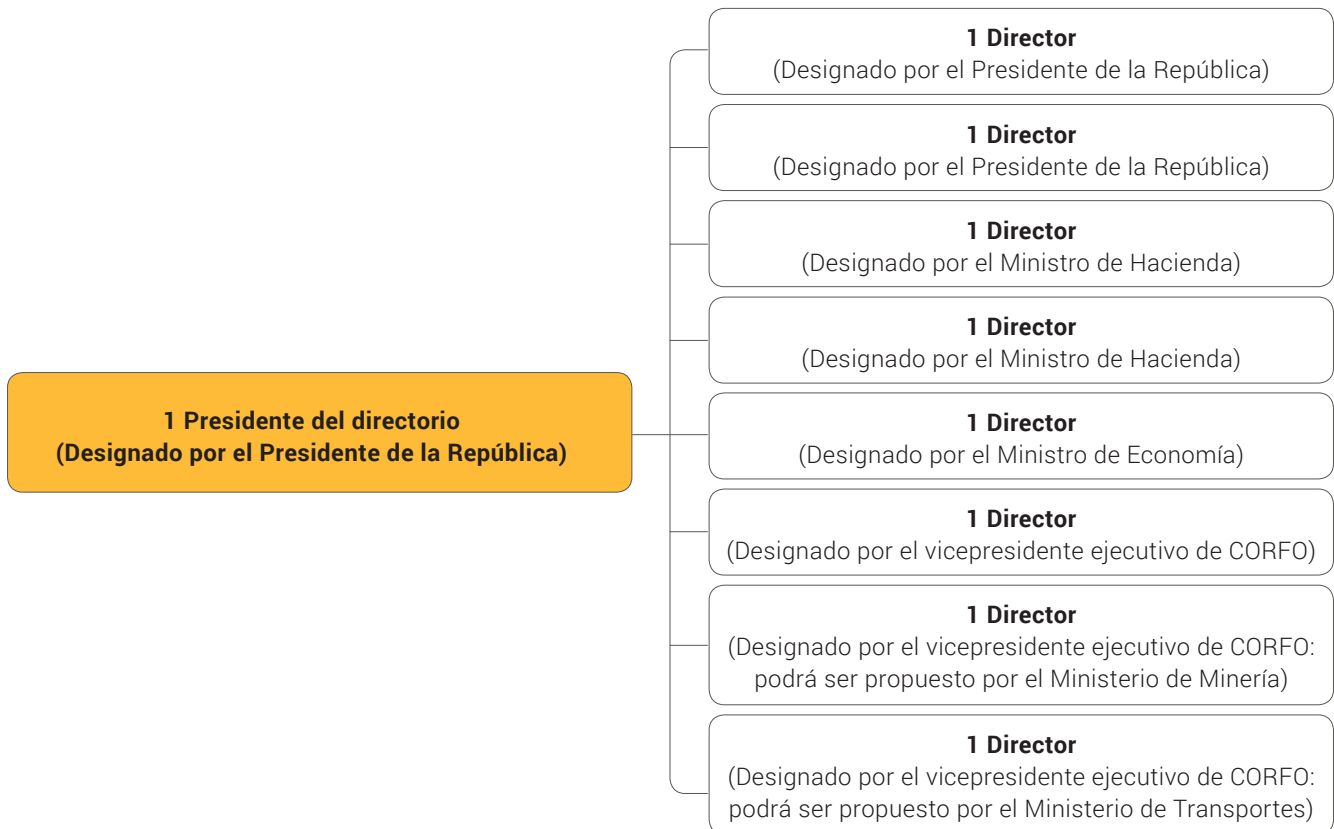
<sup>22</sup> Resolución Afecta N°11, de 28 de enero de 2013, de la Vicepresidencia Ejecutiva de CORFO.

El SEP tiene un consejo directivo compuesto por nueve directores, donde tres son designados directamente por el Presidente de la República, uno de los cuales tendrá la calidad de Presidente del Consejo y vendrá nominado como tal; dos designados por el Ministerio de Hacienda; uno designado por el Ministro de Economía, Fomento y Turismo; y tres, designados por el vicepresidente ejecutivo de CORFO, donde dos de ellos podrán ser propuestos por el Ministro de Minería y por el Ministro de Transportes y Telecomunicaciones.

Cabe hacer presente que este consejo tiene un vicepresidente al que le corresponde reemplazar al Presidente en caso de ausencia o impedimento y cuenta con las mismas facultades y deberes. Es elegido de entre sus miembros con el voto favorable de a lo menos seis de ellos.

Cuadro 3  
**COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL SISTEMA DE EMPRESAS PÚBLICAS**

Fuente: SEP.



Los consejeros en el ejercicio de sus funciones tienen el deber de guardar reserva de la información a la que tengan acceso, y comunicar al Consejo cualquier hecho que tomare conocimiento en el ejercicio de su cargo ocurrido en la empresa en que tiene injerencia y que pueda considerarse constitutivo de una infracción legal, administrativa o estatutaria de la respectiva empresa. Asimismo, no pueden aprovechar su posición con el objeto de obtener directa o indirectamente una ventaja personal o para cualquier empresa, persona, institución o entidad relacionada con él. De esta forma, están obligados a abstenerse de participar de la discusión y votación cuando en una sesión se traten o resuelvan asuntos que se refieran a materias en que tengan conflictos de interés.

Los conflictos de interés son un tema que en particular trata el Reglamento, al disponer expresamente que los Consejeros tienen la obligación de comunicar al Consejo Directivo cualquier situación que a su juicio pudiera configurar una situación de conflicto de interés. Al efecto, establece el siguiente procedimiento:

- Deberán poner los antecedentes en conocimiento del Consejo.
- Someter a votación el tema, con el fin de determinar si aquel integrante se encuentra en una situación de conflicto de interés.
- Si la mayoría simple de los miembros asistentes del consejo en la sesión lo estima así, se solicita un pronunciamiento legal sobre la situación a la Fiscalía del SEP.
- En el intertanto, se suspende toda votación relacionada con la situación que motivó la solicitud.

Para tal efecto y con la finalidad de objetivar un eventual conflicto de interés, el reglamento hace aplicable la ley de Sociedades Anónimas<sup>23</sup>, la que considera que existe conflicto de interés para un consejero cuando deba emitir opinión sobre alguna materia relevante de una empresa SEP, con la que se encuentre vinculado por cualquiera negociación, acto, contrato u operación en la que intervenga:

- Él mismo, su cónyuge, conviviente civil o sus parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad;
- Las sociedades o empresas en las cuales sea director o dueño, directamente o a través de otras personas naturales o jurídicas, de un 10% o más de su capital;
- Las sociedades o empresas en las cuales alguna de las personas antes mencionadas sea director o dueño, directo o indirecto, del 10% o más de su capital.

## i. Rol y Funcionamiento del SEP

En su calidad de representante del dueño de las empresas, el SEP actúa como un holding, donde debe velar por el cumplimiento de los objetivos particulares que estas tengan, así como aquellos generales que se dispongan para todas aquellas que están bajo la tutela del sistema.

Para estos efectos, le corresponde especialmente ejercer las siguientes funciones:

- a. La administración y representación de los derechos, acciones y cuotas que tenga o le correspondan a la CORFO, en sociedades, para lo cual podrá efectuar, además de otras atribuciones, la designación y remoción de los representantes de CORFO en las juntas de accionistas y en las reuniones o asambleas de socios en las sociedades en las cuales explícitamente se le haya encargado la actuación.
- b. La administración y preparación de la venta de los bienes muebles e inmuebles, corporales e incorporeales de propiedad de CORFO, cuya enajenación sea resuelta por el consejo de CORFO o la preparación de la venta de acciones o derechos de CORFO, en aquellas sociedades que el consejo de CORFO apruebe vender en el futuro cuando el vicepresidente ejecutivo, expresa y excepcionalmente, encomiende dichas funciones al Comité.
- c. Servir al Estado de organismo técnico asesor en relación al control de gestión de las empresas del sector estatal que se relacionen con el Gobierno a través de los distintos ministerios.
- d. Proponer las personas que deban integrar los diversos consejos o directorios de tales empresas, siempre que el comité sea expresamente requerido para prestar esa asesoría técnica y/o propuesto por el Presidente de la República y/o los respectivos ministros, según corresponda.
- e. Designar a los directores o consejeros y a los presidentes y vicepresidentes según corresponda, y/o removerlos en la Empresa de Correos de Chile, en la Empresa de Abastecimiento de Zonas Aisladas, en EFE y en las diez empresas portuarias estatales<sup>24</sup>.

De acuerdo a lo anterior, es de especial relevancia la función de nombramiento de los integrantes de directorios y/o consejos de empresas del Estado y de aquellas en que tenga participación mayoritaria.

<sup>23</sup> El artículo 44 de la Ley N° 18.046, define lo que se entiende por "interés" de un director en toda negociación, acto, contrato u operación en la que deba intervenir.

<sup>24</sup> De conformidad con el D.F.L. N° 22, del Ministerio de Hacienda y Transportes y Telecomunicaciones; D.F.L. N° 23, del Ministerio de Hacienda y Economía,

Fomento y Reconstrucción; D.F.L. N° 24 del Ministerio de Hacienda y de Transportes y Telecomunicaciones; y D.F.L. N° 25 del Ministerio de Hacienda y de Transportes y Telecomunicaciones, todos publicados en el Diario Oficial del día 2 de septiembre de 2003.

Además de su consejo directivo, el SEP cuenta con una dirección ejecutiva y tres áreas: la dirección corporativa, la Fiscalía y el área administrativa.

En la operativa, el SEP, en su calidad de representante de los intereses del Estado, y bajo el mandato de maximizar el valor económico de las empresas, efectúa un control de gestión de las empresas, implicándose en su planificación estratégica y proceso presupuestario. De esta forma le fija metas a cada empresa.

Asimismo, el año 2008 se comenzó a emitir el llamado "Código SEP", donde de forma sistemática se reúnen los principios y buenas prácticas que deben inspirar a las empresas estatales. En el mismo contexto, desde el 2012 el Consejo SEP emite un cuerpo normativo denominado "Guías de gobierno corporativo"<sup>25</sup>, que busca profundizar materias de riesgos. Actualmente estas guías abordan 14 aspectos, donde se encuentran: directorio y su presidente; deberes de los directores; conflicto de interés; comité de auditoría; auditoría externa; auditoría interna; gestión integral de riesgos; riesgo de fraude; seguridad de la información; criterios contables prudenciales; código de conducta; responsabilidad social y valor compartido; gestión de personas; y transparencia.

## ii. Empresas que forman parte del Sistema

En cifras del año 2013<sup>26</sup>, 22 empresas<sup>27</sup> están sujetas a la tuición del Comité Corfo-SEP, considerando un total de 11.500 trabajadores y un patrimonio contable de \$ 2.515.783 millones. Los activos totales de este grupo suman \$ 5.810.534 millones y considera ventas anuales por \$ 697.880 millones y utilidades operacionales por \$ 102.190 millones.

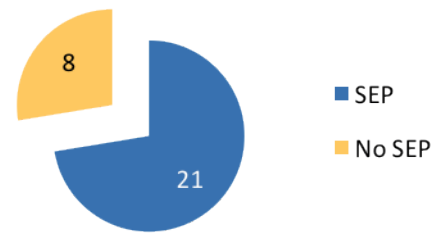
De las 29 empresas del Estado que se han revisado en este análisis, actualmente solo 21 de ellas están adscritas a este sistema, donde no se encuentran aquellas sindicadas como las más relevantes para el país. De esta forma, ellas operan de forma autónoma, pero se vinculan con el gobierno central a través de alguna cartera de Estado.

En esta situación se encuentra CODELCO, ENAP, ENAMI y Banco Estado, entre otras, donde pese a recomendaciones internacionales, no se ha logrado dejarlas bajo esta supervisión.

Se exceptúan del sistema, las empresas que dicen relación con la defensa nacional como FAMA, ASMAR y ENAER.

Gráfico 2  
**EMPRESAS PÚBLICAS ADSCRITAS AL SEP**

Fuente: Elaboración propia.



### Servicios

1.	Casa de Moneda de Chile S.A.
2.	Empresa de Correos de Chile
3.	Comercializadora de Trigo S.A. – Cotrisa.
4.	Empresa Concesionaria de Servicios Sanitarios S.A. – Econssa Chile S.A.
5.	Empresa de Servicios Sanitarios Lago Peñuelas S.A.
6.	Polla Chilena de Beneficencia S.A.
7.	Sociedad Agrícola Sacor SpA. (en liquidación)
8.	Sociedad Agrícola y Servicios Isla de Pascua - Sasipa SpA.
9.	Zona Franca de Iquique S.A. - Zofri S.A.

### Sector Transporte

10.	Empresa de los Ferrocarriles del Estado (EFE)
11.	Empresa de Transportes de Pasajeros Metro S.A

### Sector Portuario

12.	Empresa Portuaria Arica (EPA)
13.	Empresa Portuaria Iquique (EPI)
14.	Empresa Portuaria Antofagasta
15.	Empresa Portuaria Puerto de Coquimbo (EPCO)
16.	Empresa Portuaria Valparaíso (EPV)
17.	Empresa Portuaria San Antonio (EPSA)
18.	Empresa Portuaria Talcahuano - San Vicente
19.	Empresa Portuaria Puerto Montt (EMPORMONTT)
20.	Empresa Portuaria Chacabuco (EPCHA)
21.	Empresa Portuaria Austral (EPA)

<sup>25</sup> [http://www.sepchile.cl/codigo-sep/gobierno-corporativo/?no\\_cache=1](http://www.sepchile.cl/codigo-sep/gobierno-corporativo/?no_cache=1)

<sup>26</sup> Boletín N° 9083-05.

<sup>27</sup> Mediante Oficio Ord. N° 3.264, de fecha 31 de enero de 2017, la SVS comunicó a la Comisión Liquidadora de la Empresa Nacional del Carbón S.A. - ENACAR

S.A. - que con esa fecha se ha tenido por concluido el proceso de liquidación de dicha sociedad, habiéndose procedido por parte de esa Superintendencia a dejar constancia en el Registro de Valores que se ha extinguido la personalidad jurídica de la empresa que figuraba inscrita bajo el N° 37.

### iii. Cambios Normativos

Cabe recordar que el Sistema de Empresas Públicas no tiene una institucionalidad legal, ni siquiera personalidad jurídica propia, pero cumple la importante función de ser un organismo técnico asesor del Estado con respecto a la evaluación de la gestión de las empresas del sector estatal que se relacionen con el Gobierno a través de los distintos ministerios. Pero no todas las empresas del Estado están bajo su alero, algunas tan relevantes como CODELCO, Banco Estado, TVN, o ENAP, no lo están.

Diversos análisis internacionales de la OCDE, la Corporación Andina de Fomento (CAF) y el Banco Mundial han destacado la labor de dicho comité, dejando de manifiesto la necesidad de revisar su condición jurídica.

En este aspecto, se destaca la transformación en 1997 desde el Sistema de Administración de Empresas al Sistema de Empresas Públicas, cuyo fin fue alcanzar una función de propiedad más clara. Sin embargo, dicho proceso no fue completo.

En 2008 se presentó una iniciativa<sup>28</sup> que buscaba perfeccionar los regímenes de gobierno corporativo de empresas del Estado y de aquellas en que éste tenga participación. Sin embargo, ella no prosperó, no presentando movimiento alguno a la fecha.

En 2013, la administración del Presidente Piñera intentó abordar el perfeccionamiento de regímenes de gobiernos corporativos de las empresas públicas<sup>29</sup>, el que tampoco logró sortear el primer trámite legislativo, pese a las urgencias que impuso el Ejecutivo.

El proyecto buscaba transformar el actual Sistema de Empresas Públicas de CORFO en el Consejo Superior de Empresas Públicas, un servicio público descentralizado y especializado, integrado por nueve consejeros, cinco de los cuales serían designados por el Presidente de la República, uno directamente y otros cuatro a partir de una terna propuesta para cada cargo por el Consejo de Alta Dirección Pública. Los cuatro restantes, en calidad de independientes, serían designados con aprobación del Senado, sobre una propuesta que formula el Presidente de la República. El presidente del consejo sería designado directamente por el Presidente de la República quien contaría con voto dirimente en caso de empate.

Este Consejo se sometería a una matriz de obligaciones, derechos y responsabilidades similares a la de los

órganos de gobierno de una Sociedad Anónima Abierta y se relacionaría con el Presidente de la República a través del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, fundamentado en sus funciones y atribuciones en las políticas microeconómicas orientadas a la productividad y competitividad de la economía del país, su rol de fomento al emprendimiento e innovación y su tuición sobre la competencia libre y leal. Lo anterior, sin perjuicio de mantenerse las facultades presupuestarias del Ministerio de Hacienda, considerando que los resultados económicos de todas las empresas públicas afectan directamente el patrimonio fiscal.

Sin embargo, pese a los esfuerzos y recomendaciones internacionales que mandatan a utilizar la estructura regulatoria, expandiendo el número de Empresas Estatales sujetas al SEP, no se ha logrado impulsar la relevancia de esta materia, siendo el único resultado concreto a la fecha la incorporación de un artículo transitorio en la ley N° 20.955, que perfecciona al Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil, donde el Ejecutivo se compromete en el plazo de un año desde la publicación de dicha ley<sup>30</sup>, a enviar al Congreso Nacional un proyecto de ley para fortalecer el sistema de empresas públicas. Este tendrá por objetivo, entre otros, permitir una mejor representación de los derechos y deberes del Estado en su rol de propietario e incorporar mecanismos de reclutamiento y selección basados en el mérito, para la designación de los directores de las empresas públicas dependientes del sistema, incluyendo la incorporación de directores independientes.

<sup>28</sup> Boletín 5840-05.

<sup>29</sup> Boletín 9083-05.

<sup>30</sup> Publicación el Diario Oficial el día 20 de octubre de 2016.

## 5. RECOMENDACIONES DE POLÍTICA PÚBLICA

Las empresas públicas en nuestro país tienen en su denominador común la dificultad de esclarecer cuál es la función pública que desarrollan. Función que es aducida incluso, para justificar un mal desempeño financiero.

De esta forma, resulta complejo establecer un mecanismo de evaluación de su gestión, como también un sistema de control de los recursos, tanto de sus utilidades, como de aquellos aportes de capital que reciba del Estado. Aún más, teniendo implícitamente el aval del Estado.

Junto con lo anterior, las normas que rigen a las empresas públicas son tan diversas como cada una que las creó, siendo poco coherentes entre ellas en cuanto a la composición del directorio, requisitos para desempeñar los cargos, inhabilidades, entre otros. Asimismo, no existe un marco normativo que promueva estándares de responsabilidad ni de gestión.

Dicho esto es que el principal eje en el que debiese abordarse una reforma en este tema es sobre la base de la correcta separación de la función de la propiedad del Estado y aquella del rol de accionista y la del regulador. De esta forma, se debe abogar por la disociación de las empresas del Estado de los organismos que delinean la política pública. Cuando la empresa pública también se utiliza para fines distintos de su giro, como la consecución de objetivos de política pública se altera el correcto equilibrio y funcionamiento del mercado, y se generan distorsiones en la competencia, e incertidumbre y conflictos de interés.

Un principio a recoger en este punto, es que las empresas públicas se deben a la nación, y a partir de ello, deben operar y administrarse en vista de su interés social y la rentabilidad financiera del ejercicio de su giro. De ahí nuevamente la relevancia de la independencia del directorio del Gobierno de turno.

En concreto, es necesario modernizar el Sistema de Empresas Públicas, entregándole un marco institucional adecuado a nivel legal, y dejar bajo su mandato a la mayor cantidad de empresas públicas, excluyendo aquellas que estratégicamente no opten por dicha vía, donde podrían encontrarse aquellas relacionadas con la defensa nacional, por ejemplo.

De esta forma, se podrán establecer normativas comunes a las empresas sometidas a este sistema, como aquellas referidas al gobierno corporativo, donde es recomendable que existan los mismos parámetros nombramiento y composición de directorios, inhabilidades y cesación de cargos, conflictos de interés y políticas de voto. Junto con ello, es necesario plantear un debate en torno a la inclusión de directores independientes, y por supuesto, suprimir la participación de ministros de Estado como directores.

Dentro de ese marco de ideas, es necesario también ampliar el número de empresas públicas que sean sometidas a supervigilancia regulatoria de la Superintendencia de Valores y Seguros, lo que también es objeto de recomendación internacional.

A nivel de gestión, es necesario que se fortalezcan los mecanismos de control de gestión de las empresas. Sobre este punto, actualmente el SEP tiene dentro de su código de funcionamiento, implicancias en cuanto a planificación estratégica y proceso presupuestario, los que son claves para el desempeño de su rol como representante del dueño, que es el Estado, y que contribuyan a mejorar el aporte a la economía y evitar que las empresas no sean administradas correctamente.

Junto con ello, se debe propender a disponer mecanismos de evaluación respecto del desempeño financiero y su impacto en las finanzas públicas, considerando que los resultados económicos de todas las empresas públicas afectan directamente el patrimonio fiscal, impactando los flujos del presupuesto de la nación.

A nivel de operación se recogen las sugerencias propuestas<sup>31</sup> a raíz del debate del gobierno corporativo de ENAP, en cuanto a generar mecanismos de *accountability*, es decir, que los diversos estamentos participantes sean realmente responsables de sus actuaciones; de *checks and balances*, en el sentido que existan controles cruzados internos que hagan que ningún participante cometa actos contrarios al interés social sin ser detectado; y una adecuada definición del rol de los directores y de los accionistas.

En cuanto a los directores, concretamente se deben evitar nominaciones sobre las que tenga incidencia directa el Estado, sobre todo aquellas que están asociadas al Gobierno de turno, tanto en designación como en duración del período, y propender a no inmiscuir a funcionarios públicos en decisiones estratégicas, salvo aquellas fiscalizadoras que sí les corresponda revisar, como las atingentes a las presupuestarias o las que corresponda ejercer sobre las finanzas públicas a la Contraloría General de la República. Todo ello, con el fin de no inmiscuirse directamente en el negocio o en la gestión de la empresa pública.

El directorio una vez elegido, debe funcionar con independencia, de modo tal de recoger el principio consagrado en la ley de Sociedades Anónimas, a través del cual los directores elegidos por un grupo o clase de accionistas tienen los mismos deberes para con la sociedad y los demás accionistas que los directores restantes, no pudiendo faltar a estos y a aquella so pretexto de defender los intereses de quienes los eligieron<sup>32</sup>. Ello, para dar garantía de que más allá del mecanismo en que los directores sean nominados y elegidos una vez que asumen el cargo se deben a todos los accionistas, y no al Presidente de la República, al Consejo de Alta Dirección Pública, al SEP, a CORFO o a los trabajadores (no son representantes de ninguno).

Un óptimo, por tanto, es que las directrices del SEP propusieran una composición mínima de directores, los que debiesen servir en sus cargos con una duración desvinculada de los períodos presidenciales, y que además se renovaran de a pares. En su composición además, se debe velar por la presencia de habilidades complementarias entre los miembros de este, desde requerimientos de estrategia, así como liderazgo. Además, debe existir una integridad tal que no solo se ligue a género, edad, o formación académica, sino que también a un alto nivel de experiencia y sentido de negocio.

Junto con ello, las designaciones debiesen ser en su mayoría a través del Sistema de Alta Dirección Pública, y en caso de haber nominaciones por el Presidente de la República, necesariamente deben pasar por el SEP, pues este ejerce la labor de representar los intereses del Estado. Finalmente, podrían agregarse condiciones particulares de funcionamiento para determinados directorios, atendido el giro y función de la empresa, pero estas siempre deben emanar de las directrices generales del Sistema de Empresas Públicas.

<sup>31</sup> Informe de la Comisión de Minería y Energía, recaído en el proyecto de ley, en segundo trámite constitucional en el Senado, que establece un nuevo gobierno corporativo de la Empresa Nacional del Petróleo, Boletín N° 10.545-08, exposición del Director del Centro de Gobierno Corporativo de la Pontificia Universidad Católica, señor Matías Zegers.

<sup>32</sup> Artículo 39, inciso tercero, de la Ley N° 18.046.

## 6. CONCLUSIONES

**E**n el escenario actual y ante el debate del fortalecimiento a las empresas de capital estatal, se deben suprimir los conflictos que se pueden presentar por la ausencia de separación del rol de dueño y regulador que tiene el Estado. De la misma forma, se debe propender a las mejores prácticas de gobierno corporativo para evitar interferencia política en la administración y gestión de ellas. Las empresas públicas debiesen avanzar cada vez más hacia una autonomía, en que el Gobierno no pueda involucrarse directamente en su operatividad.

Cuando el Estado tiene este doble rol, dicha separación administrativa de las responsabilidades de propiedad y de regulación del mercado constituye un requisito fundamental previo para la creación de condiciones iguales para las empresas públicas y para las empresas privadas y para evitar la distorsión de la competencia. Al efecto, los principios de la OCDE de reforma regulatoria también defienden dicha separación.

De las 29 empresas del Estado que se han revisado, sólo 21 de ellas están adscritas al SEP, donde no se encuentran las más relevantes para el país que operan de forma autónoma, pero se relacionan con el Gobierno a través de algún ministerio.

La modernización y fortalecimiento del Sistema de Empresas Públicas surge como un garante de estos principios, donde al entregarle un marco institucional adecuado, y dejar bajo su mandato a la mayor cantidad de empresas públicas, se cumplirían estándares adecuados de regulación y se fijarían patrones de gestión para velar por el cumplimiento de los objetivos particulares que tengan, así como aquellos generales que se disponga para todas aquellas que están bajo la tutela del sistema. Todo ello, con el fin de contribuir a una gestión eficiente de las empresas, y de esta forma, generar efectivos mecanismos de evaluación del rol del Estado empresario y su impacto en las finanzas públicas.

Esto, atendido que las empresas públicas se deben a la nación, y a partir de ello, deben operar y administrarse en vista de su interés social y la rentabilidad financiera del ejercicio de su giro.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Arturo Fernandois Vöhringer.** Derecho Constitucional Económico, Segunda Edición, "Tomo I: Garantías Económicas, Doctrina y Jurisprudencia", 2011.

**Enrique Navarro Beltrán.** "El Estado Empresario a la luz de la Constitución de 1980". Revista de Derecho Público de la Universidad de Chile, Volumen 62, 2000.

**Iván Arostica Maldonado. 1998.** Comentario en Informe Constitucional N° 1905.

**Serie Mejores Políticas.** "Chile, prioridades de políticas para un crecimiento más fuerte y Equitativo", Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), septiembre 2015.

"Directrices de la OCDE sobre Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas", Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), año 2011.

"Corporate Governance in Chile 2011", Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), año 2011.

"Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas en América Latina", Banco Mundial, febrero 2014.

"Lineamientos para el Buen Gobierno Corporativo de las Empresas del Estado", Corporación Andina de Fomento, año 2010.

**Alfredo Enrione, 2014.** "Directorio y Gobierno Corporativo", ESE Business School, Universidad de los Andes.

**Índice VIRTUS Partners y BOARD** – Centro de Gobierno Corporativo de la UAI – sobre Funcionamiento de los Directorios en Chile para 2016.

**Rafael Sánchez F.** Serie Informe Económico N° 155, Libertad y Desarrollo, marzo 2005, "Privatizaciones: una revisión".

Tema Público N° 1262 "Cambios en TVN: Bajo Rating", Libertad y Desarrollo, julio de 2016.

Tema Público N° 1254, "Fondo de Infraestructura y Endeudamiento Público", Libertad y Desarrollo, mayo de 2016.

Reseña Legislativa N° 1227 y N°1266 sobre gobierno corporativo de ENAP. Libertad y Desarrollo. Marzo y diciembre de 2016.

Ley N° 18.046, de Sociedades Anónimas, publicada en el Diario Oficial del 22/10/1981.

Ley N° 20.897, publicada en el Diario Oficial del 05/02/2016.  
Ley N° 20.877, publicada en el Diario Oficial del 30/11/2015.

Boletín N° 10.545-08, que establece un nuevo gobierno corporativo de la Empresa Nacional del Petróleo, y sus Informes de la Comisión de Minería y Energía del Primer y Segundo Trámite Constitucional, en la Cámara de Diputados y en el Senado, respectivamente.

Boletín N° 9264-08, ingresado el 5 de marzo de 2015, y retirado el 8 de abril del mismo año, que modifica la ley que crea la Empresa Nacional del Petróleo en materia de gobierno corporativo.

Boletín 10.647-09, que crea una sociedad anónima del Estado denominada "Fondo de Infraestructura S.A."

Boletín N° 6.191-19, ingresado en noviembre del 2008, que modifica la Ley N° 19.132, de Televisión Nacional de Chile.

Boletín N° 9083-05, que introduce perfeccionamientos en los regímenes de gobierno corporativo de las empresas del Estado y de aquellas en que éste tenga participación.

Boletín 5840-05, que introduce perfeccionamiento en los regímenes de gobierno corporativo de empresas del Estado y de aquellas en que este tenga participación.

## 8. ANEXOS

Anexo 1

### LISTADO DE EMPRESAS PÚBLICAS

Fuente: Elaboración propia en base a la Contraloría General de la República, SEP y SVS.

SECTOR	EMPRESA	SEP
Servicios	Casa de Moneda de Chile S.A.	X
	Empresa de Correos de Chile	X
	Polla Chilena de Beneficencia S.A.	X
	Zona Franca de Iquique S.A. - Zofri S.A.	X
Financiero	BancoEstado	
Sector Sanitario	Empresa Concesionaria de Servicios Sanitarios - Econssa Chile S.A.	X
	Empresa de Servicios Sanitarios Lago Peñuelas S.A.	X
Minería	Corporación Nacional del Cobre de Chile - CODELCO	
	Empresa Nacional de Minería - ENAMI	
Energía	Empresa Nacional del Petróleo - ENAP	
Telecomunicaciones	Televisión Nacional de Chile - TVN	
Agricultura	Comercializadora de Trigo S.A. – Cotrisa	X
	Sociedad Agrícola Sacor SpA. (en liquidación)	X
	Sociedad Agrícola y Servicios Isla de Pascua - Sasipa SpA.	X
Transporte	Empresa de los Ferrocarriles del Estado - EFE	X
	Empresa de Transportes de Pasajeros Metro S.A	X
Operadores Portuarios	Empresa Portuaria Arica (EPA)	X
	Empresa Portuaria Iquique (EPI)	X
	Empresa Portuaria Antofagasta	X
	Empresa Portuaria Puerto de Coquimbo (EPCO)	X
	Empresa Portuaria Valparaíso (EPV)	X
	Empresa Portuaria San Antonio (EPSA)	X
	Empresa Portuaria Talcahuano - San Vicente	X
	Empresa Portuaria Puerto Montt (EMPORMONTT)	X
	Empresa Portuaria Chacabuco (EPCHA)	X
Empresa Portuaria Austral (EPA)	X	
Defensa	Fábricas y Maestranzas del Ejército de Chile - FAMAE	
	Empresa Nacional de Aeronáutica de Chile - ENAER	
	Astilleros y Maestranzas de la Armada - ASMAR	

