



JAVIER PINTO

PROFESOR E INVESTIGADOR DEL CENTRO DE ÉTICA EMPRESARIAL

## “La ‘tercera banda’: la empresa pública”

**El Líbero**  
**13 de noviembre de 2021**

En la columna anterior hice algunas referencias a un modelo de desarrollo basado en una comprensión más amplia de la empresa. En una revisión ‘a dos bandas’, sostuve que era importante que las grandes empresas ampliaran sus indicadores de impacto social, y que las pequeñas crecieran cualitativamente, no sólo en tamaño o volumen.

Sin embargo, quedó en el tintero el asunto de la empresa pública; algo así como el elefante en la habitación. Este es un asunto más complejo, en efecto, porque integra no sólo algunas consideraciones económicas, empresariales u organizacionales, sino también políticas. Pero para efecto de simplificar la discusión -sin desteñirla-, y sin caer en las lógicas de ‘más Estado’ o ‘más mercado’, es factible marcar una posición interesante en materia corporativa.

Habitualmente se piensa en la empresa pública desde un marco conceptual que divide arbitrariamente lo público de lo privado. Esto es, en otras palabras, la idea de que hay un espacio de la sociedad que sólo les compete a los ciudadanos en sus actividades individuales y, por otra parte, lo público, que es más bien competencia del Estado. La relación entre ambos sectores, además, se establece en la lógica de la tolerancia más que de la cooperación. Sin embargo, a mi juicio, esta separación entre lo público y lo privado no sólo es muy discutible, sino también poco práctico en materia de desarrollo.

Durante los años 80, vimos en Chile, por ejemplo, la creación de corporaciones público-privadas que se hicieron cargo del desarrollo de los servicios sanitarios y de aguas. Estas empresas tuvieron sistemas de gobierno corporativo integrados por los representantes del Estado, como también de los inversionistas privados. Las metas de estas empresas se establecieron no sólo en términos financieros y, en particular, a través del control de costos que exigía más eficiencia, sino también en base a indicadores que evidenciaban la satisfacción de los usuarios y el desarrollo de infraestructura pública, es decir, algo no tan distinto de los actuales ESG u otros indicadores de sostenibilidad.

Sin embargo, el riesgo de este tipo de corporaciones público-privadas estuvo, como siempre, en la selección de los directores que representan al Estado. Evidentemente tales cargos son

susceptibles de cuotas políticas y de procesos de selección de directores muy ineficientes. Pero, una política que resguarde estos procesos de selección (como lo que está en el espíritu de la Alta Dirección Pública), puede limitar estos riesgos. En el caso de los privados, en cambio, el riesgo viene más bien por la gestión que reduce los indicadores de éxito sólo a criterios financieros, sin consideración del impacto social. Quizás fue este el problema de la privatización total que sufrieron las empresas públicas durante el período de la Concertación. Esto, sin embargo, puede limitarse con los criterios que introduce la autoridad política a través de sus directores, que son responsables de buscar impactos sociales verificables y en sintonía con la rentabilidad de la empresa.

Con todo, una 'tercera banda', es decir, una reformulación de las empresas públicas integradas con inversionistas puede ser reincorporada en el entramado productivo con todas las actualizaciones necesarias. En ese sentido, podemos perfectamente replantearnos la participación de privados en Codelco, Banco Estado o TVN, como también de directores públicos en las AFP. Esto último, quizás nos evite la creación de una AFP pública y concrete la tan anhelada licencia social del sistema de ahorro previsional.