



OPINIÓN
CARTAS

El país está listo para reconvertirse... ¿y el Estado?

Señor Director:
En Chile, 7 de cada 10 personas está dispuesta a cambiar de rubro y 65% a capacitarse, pero seguimos destinando talento a sectores de baja productividad, en un país donde la productividad no crece hace más de una década.
No es falta de talento; es mala conducción. El nuevo gobierno debe entender que sin re-dirigir masivamente capital humano a industrias de alto valor agregado, no habrá salarios dignos, competitividad ni crecimiento. Nuestras personas están listas para reconvertirse... ¿Cómo está el Estado?

MARÍA JOSÉ GUTIÉRREZ
DIRECTORA EJECUTIVA GRUPO ENOVUS

Caminar y mascar chicle a la vez

Señor Director:
A los ricos y su riqueza hay que tratarlos bien. Así, ojalá vivan en Chile e inviertan en Chile. Pero como se puede caminar y mascar chicle a la vez, junto a la obsesión por el crecimiento (bienvenida obsesión, no la dejemos nunca), es esencial reducir los niveles de desigualdad, tema que no debiera obedecer a modas.
El informe elaborado por el World Inequality Lab y coordinado por los economistas Thomas Piketty y Lucas Chancel (publicado por **DE**) habla de diferencias que siguen siendo escandalosas.
Quitémosle piso y justificación a eventuales nuevas revueltas sociales en el corto y mediano plazo. Espero que José Antonio Kast lo considere de manera esencial en su plan de Gobierno. Y si no está en su programa, que lo incorpore.

CHRISTIAN VON DER FORST A.

TRIBUNA LIBRE

El caso Aysén y el próximo Gobierno: una ventana de oportunidad a 100 días

La reciente decisión de la Comisión Regional de Uso de Bordo Costero de Aysén (CRUBC) de rechazar por unanimidad las solicitudes de ECMPO marca un punto de inflexión. No se trató de un rechazo al reconocimiento de usos del borde costero de comunidades indígenas, sino de una reacción necesaria frente a una maximalista aplicación de la norma, con solicitudes cuyo tamaño y fundamentos excedían toda racionalidad.

Este caso vuelve a evidenciar un problema estructural: la Ley 20.249, siendo valiosa en su propósito, al ser redactada de una manera amplia, ha permitido interpretaciones que generan solicitudes de áreas desproporcionadas, mal acreditadas, crecientemente conflictivas, generando paralización de inversiones y tramitaciones que en promedio tardan seis años en resolverse.

En Aysén, las cifras hablan por sí solas: 227.110 hectáreas solicitadas para 27 personas en ECMPO Cisnes y 393.771 hectáreas para 11 personas en Islas Huichas. La Comisión Regional concluyó que no existía proporcionalidad entre la superficie solicitada, el número de beneficiarios ni los usos efectivamente acreditados. El riesgo era evidente: una monopolización de la administración del espacio marítimo que afectaba actividades esenciales como la pesca artesanal, la acuicultura, el turismo y la infraestructura pública, entre otros. A ello se suma la debilidad de los informes de Conadi, cuya metodología y falta de evidencia empírica, fueron cuestionadas por los intervinientes en la votación.

Desde Sofofa y su Comisión de Desarrollo y



JACQUELINE PLASSE
PRESIDENTA COMISIÓN DE DESARROLLO Y PUEBLOS ORIGINARIOS DE SOFOFA



TOMÁS MONGE
INTEGRANTE DE LA COMISIÓN SALMONCHILE



IVÁN CHEUQUELFA
SECRETARIO EJECUTIVO COMISIÓN DE DESARROLLO Y PUEBLOS ORIGINARIOS DE SOFOFA

Pueblos Originarios, integrada por representantes de las principales industrias del país (minería, forestal, salmonicultura, energía y gremios regionales) apuntamos a corregir aspectos legales, reglamentarios, de procedimiento y brechas institucionales, que a 17 años desde su la promulgación de esta Ley, buscan de manera propositiva y proactiva mejorar su aplicación práctica, brindando certeza tanto a las comunidades solicitantes como a terceros usuarios interesados.

Entre las inquietudes más relevantes que

“La Ley 20.249, siendo valiosa en su propósito, al ser redactada de una manera amplia, ha permitido interpretaciones que generan solicitudes desproporcionadas, mal acreditadas y crecientemente conflictivas, que paralizan inversiones”.

hemos identificado, se encuentran la necesidad urgente de acotar los tiempos de tramitación, limitar el efecto suspensivo de la norma y adoptar medidas para evitar solicitudes sucesivas en los mismos espacios. La Ley está orientada a resguardar prácticas consuetudinarias vinculadas a la subsistencia y cultura de las comunidades, lo que difiere de actividades pesqueras de gran escala, como la pesca pelágica y demersal, reguladas de manera específica por la Ley General de Pesca.

Criterios interpretativos claros y metodologías objetivas de proporcionalidad para la acreditación de usos consuetudinarios apuntan a evitar solicitudes que, por su magnitud, terminen excluyendo a terceros o bloqueando porciones relevantes del borde costero. Asimismo, la ampliación de los procesos participativos es fundamental para dotar de legitimidad y transparencia a decisiones que afectan a comunidades, pescadores, empresas y al interés público.

El caso Aysén deja una lección urgente: la Ley Lafkenche no puede seguir siendo aplicada sin ajustes. Su legitimidad depende de que se convierta en una herramienta de coexistencia razonable, no de conflicto ni de exclusión. La autoridad administrativa tiene la responsabilidad de encauzar este proceso, ya sea mediante reformas reglamentarias, instructivos interpretativos o mecanismos de participación más amplios.

Reconocer los usos ancestrales es indispensable; hacerlo con proporcionalidad, evidencia y sentido de equidad territorial, también. Solo así el borde costero podrá ser gestionado de manera sostenible, equilibrando derechos históricos con el desarrollo regional y el interés general del país.

TRIBUNA LIBRE

Interlocking y ley de cuotas: nuevos desafíos para la composición de los directorios

Los transformaciones simultáneas están redefiniendo el gobierno corporativo en Chile. Por un lado, el fallo del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) sobre interlocking impone límites más estrictos a la concentración de poder y a los conflictos de interés. Por otro, la Ley de Cuotas de género en los directorios busca ampliar la representatividad.

Ambas medidas avanzan en direcciones complementarias, pero también introducen un desafío común: cómo equilibrar diversidad, independencia y competencia técnica en un mercado donde el universo de candidatos sigue siendo limitado.

Estudios internacionales —tanto de EY (2023) como de Spencer Stuart (2021)— muestran que la diversidad en la composición de los directorios, en cuanto a habilidades, experiencias y perspectivas, es un atributo clave para alcanzar un alto estándar de gobernanza. Sin embargo, incorporarla no basta: es necesario integrar efectivamente esa diversidad en la discusión y en la toma de decisiones.

Un desafío importante es que las nuevas mujeres que se integren a los directorios entreguen



MARTA DEL SANTE ARRAU
DIRECTORA DEL CENTRO DE GOBIERNO CORPORATIVO UC

diversidad de experiencias e independencia, pero sin sacrificar rentabilidad de la empresa.

Un estudio realizado por el Centro de Gobierno Corporativo UC (2020) muestra que la participación de mujeres en la alta dirección y en los directorios ha aumentado en el último tiempo. Estas profesionales, en promedio, tienen experiencia, estudios universitarios, más postgrados que sus pares masculinos y también una mayor diversidad de carreras.

“Ambas medidas avanzan en direcciones complementarias, pero también introducen un desafío común: cómo equilibrar diversidad, independencia y competencia técnica en un mercado donde el universo de candidatos sigue siendo limitado”.

Por otro lado, no se encontró una relación significativa entre mujeres en el directorio y el retorno de las empresas medido como ROA. La experiencia indica que la mayor presencia de mujeres aportaría diversidad sin sacrificar experiencia ni rentabilidad.

A pesar de este avance, la participación de mujeres en Chile aún dista de lo exigido por la nueva ley, lo que reabre la inquietud sobre si existe un número suficiente de candidatas. En esta discusión pueden servir las lecciones de Europa, y en particular de Noruega, país pionero en la implementación de cuotas en los directorios.

Un estudio sobre el caso noruego, publicado en la Harvard Business Law Review (2023), mostró que el grupo de mujeres calificadas en el mercado era lo suficientemente amplio como para cumplir con la ley de cuotas sin necesidad de

nombrar a unas pocas en múltiples directorios. Además, el análisis concluyó que el reequilibrio de los directorios con mujeres altamente calificadas no implicó pérdida de valor de mercado ni de utilidad operacional para las empresas.

La evidencia reciente presentada por la presidenta de la CME, Solange Bernstein —incluida la brecha persistente en cargos ejecutivos y las “empresas cero” en primera línea— muestra que el avance en los directorios, aunque significativo, no basta por sí solo para transformar el liderazgo empresarial en Chile. Es indispensable proyectar la llegada de profesionales a posiciones de gerencia general. La nueva Ley de Cuotas abre una ventana para acelerar este tránsito, siempre que las empresas desarrollen políticas internas de movilidad, programas de liderazgo y una infraestructura de cuidados que reduzca las barreras que hoy frenan sus trayectorias.

El desafío de la próxima década no es solo diversificar los directorios, sino ampliar el pipeline ejecutivo que los alimenta. Ese es el verdadero punto de inflexión para modernizar la gobernanza empresarial y fortalecer la competitividad del país.