



poderados, con voz, presencia y liderazgo, que eran mucho más reconocidos públicamente que los miembros del directorio, incluidos sus presidentes.

Claro, como contraparte directiva tenía a este personaje arrollador, con condiciones ejecutivas y políticas que muy probablemente podían opacarlo, como Pacheco, pero que para muchos conocedores de la interna, extralimitó sus atribuciones. Pero que Alvarado no supo o no quiso frenar o que, como Sougarret, tampoco tomó la decisión de renunciar en protesta.

"Pacheco tiene un liderazgo muy fuerte, muy traccionador. Le dejaba poco espacio de acción a Alvarado. Pero no se veían esfuerzos para que Alvarado se hiciera ese espacio", dice un exejecutivo que ha trabajado cercanamente a ambos. "Si le incomodaba, podría haberse ido y no se fue", agrega.

Desde que había llegado a encabezar el directorio de Codelco, en mayo de 2022, que Pacheco actuaba en los hechos como presidente ejecutivo. Y a esa estructura ya armada tuvo que amoldarse Alvarado. El problema es que ese escenario consideraba que Pacheco sería el portavoz de la empresa y el articulador y empujador de los diversos acuerdos con privados, y lo operativo quedaría en manos de Alvarado. En los hechos, tampoco fue así. Varios vicepresidentes reportaron más de una vez directamente a Pacheco, informando indirectamente a Alvarado.

Más encima, existía otro gran poder dentro de Codelco que era Mauricio Barraza. En una reestructuración de 2023, Barraza fue nombrado vicepresidente de operaciones de toda la compañía, lo que le otorgaba un gran poder de decisión, ya que se ubicaba sobre los gerentes generales de todas las divisiones. "El nexo directo con los gerentes generales era Barraza, era como segundo al mando", asegura una testigo. Ejecutivos aseguran que Barraza reportaba directamente a Pacheco, sin pasar por el escritorio de Alvarado.

En ese triunvirato de poder se observaba un pilar más débil. Una situación que sólo fue revertida en febrero recién pasado, cuando Alvarado -no Pacheco- tomó la decisión de despedir a Barraza y a toda la línea de mando de El Teniente tras "detectarse inconsistencias y ocultamientos en los informes técnicos entregados a las autoridades" respecto a un estallido de roca ocurrido en julio de 2023, dos años antes del fenómeno similar que tuvo trágicas consecuencias.

Normalmente los presidentes ejecutivos en Codelco realizan cambios en sus estructuras in-

ternas. Alvarado sólo trajo a un vicepresidente cercano, Sebastián Court, a cargo de Estrategia y Control de Gestión, quien había sido su gerente de Planificación en Metro. Court estaba de vacaciones cuando ocurrieron los controvertidos hechos de diciembre, en que se habrían inflado los resultados de producción de la compañía y que, tras una auditoría interna, terminaron con su subalterno inmediato, el gerente de Control de Gestión, César Márquez, fuera de la empresa.

Reemplazo ¿definido?

Los mineros concuerdan en lo difícil que resulta buscar a un ejecutivo de alto nivel que acepte hacerse cargo de Codelco en su momento actual, con desafíos de producción, de proyectos, de transparencia y de seguridad. Sin embargo, también reconocen que para quienes ya han tenido una carrera dilatada, ser el número uno de la mayor empresa de cobre del mundo es una medalla que pocos tienen. Y los desafíos también atraen, sobre todo porque quien reencauce la empresa quedará en los anales.

Por eso, siempre aparecen nombres. Y fuentes conocedoras de la interna aseguran que Bernardo Fontaine viene desde marzo reuniéndose con gente relevante de la minería y ya habría logrado abrochar un eventual reemplazo de Alvarado, el que en todo caso debe ser aprobado por el directorio. Pero que sería dado a conocer pronto.

Según diversas fuentes, que no quisieron revelar el nombre del elegido, sí dieron pistas de su perfil: se trataría de un hombre, con trayectoria en minería, de unos 60 años, que conoce Codelco, "con impronta, carácter y buenas relaciones humanas". "Es un nombre incontestable", asegura una alta fuente.

Entre los principales ejecutivos mineros del país y con ese perfil, reapareció el nombre de Jorge Gómez, quien fue consultado a través de una asesora y negó esa opción. Pero su nombre sigue sonando. También como posible aparece Juan Andrés Morel, quien no estuvo disponible para responder. Iván Arriagada se descartó. Los exjefes de Codelco Diego Hernández y Thomas Keller también dijeron que no. Se ha hablado además del exvicepresidente de Codelco Álvaro Aliaga, del hoy gerente general de minera Centinela y con amplio pasado en Codelco, Nicolás Rivera, y del exgerente de El Teniente y hoy vicepresidente en Antofagasta, Mauricio Larraín. Quienes los conocen también los descartan. Pero directamente no han dicho que no. ●

PUNTO DE VISTA

—Por **Óscar Landerretche**
Director Maestría en Política
Pública de la **Universidad de Chile**



Maquiavelo a rajo abierto

Confieso que me resisto a participar del debate sobre Codelco. He adquirido esa resistencia tras años de ver cómo la discusión siempre, al final, se degrada en oportunismo tribal. Desde la derecha, cada problema de la cuprífera confirma su prejuicio de que el Estado es incapaz de gestionar empresas y que la solución pasa por algún tipo de privatización. Desde la izquierda, cualquier cuestionamiento se lee como complot neoliberal, y se responde con un corporativismo que confunde progresismo con negación. Ambas posturas, finalmente, terminan instrumentalizando a la compañía al servicio de una narrativa ideológica en vez de abordar sus desafíos institucionales. Y con el tiempo he sido condicionado, cual canino pavloviano, a mirar con escepticismo a quienes se llenan la boca con opiniones grandilocuentes sobre Codelco. Dime de qué presumes y te diré de qué careces.

Y problemas hay muchos. La producción propia apenas bordea 1,3 millones de toneladas, lejos del peak de 1,7 millones de 2011, replicado casi exactamente entre 2014 y 2017. La deuda se disparó de nuevo tras el breve período en que contuvimos su crecimiento (2015-2018). Los costos, que bajaron por última vez entre 2013 y 2018, llevan rato al alza. Ni hablemos del lastre de décadas de atraso en proyectos estructurales que sucesivas administraciones han tratado de subsanar. La controversia por las más de 20 mil toneladas presuntamente infladas, que derivó en auditorías, desvinculaciones y en el problema de devolución de bonos por más de 14 millones de dólares, insinúa incentivos mal alineados y controles debilitados (existían, se los aseguro). Y ahora, como era previsible, con el cambio de gobierno viene el cambio de directorio y la danza de acusaciones.

Cuando presidí el directorio, junto a Nelson Pizarro identificamos (y expusimos ante las comisiones de minería del Congreso) dos incompletitudes fundamentales en el gobierno corporativo de Codelco que siguen siendo la raíz de sus males crónicos.

La primera: la inexistencia de una regla consistente de capitalización. Codelco carece de un mecanismo que le permita retener utilidades en proporción a su desempeño. En bonanza, el Fisco extrae hasta el último peso; en vacas flacas, la compañía debe endeudarse para sobrevivir e invertir. Eso produce el problema crónico de deuda que hoy todos lamentan. Aunque implementamos una política de contención de deuda (incluso la bajamos un poquito) y logramos un efímero compromiso de capitalización del Estado, sabíamos que el problema era estructural. Nuestra propuesta era simple: una regla escalonada, con 0% de retención cuando no hay utilidades, que crece por tramos hasta un 30% en los años más rentables. Una regla así ayudaría a Hacienda a ser dinámicamente consistente con la empresa (que nunca lo ha sido) y a dejar de esconder deuda externa en Codelco.

La segunda: la correlación casi perfecta entre cambios de gobierno y cambios de directorio. Cada cuatro años, un recambio masivo interrumpe la continuidad estratégica, acorta horizontes, incentiva el efectismo, politiza decisiones y somete a la empresa al ciclo electoral. Nuestra propuesta: nueve directores con períodos de nueve años, todos por alta dirección, con nombramientos traslapados al estilo del Banco Central (uno por año), y situar la selección del presidente del directorio a mediados de cada gobierno en vez de al comienzo. El objetivo: independizar a la compañía del ciclo político que tanto daño le hace y añadir otra capa de insulación frente al clientelismo.

Además, propusimos revisar cómo Codelco se relaciona con Cochilco, la Contraloría y la CMF, ya que habíamos identificado áreas grises, traslapes y contradicciones entre normativas que solo entorpecían el manejo de la compañía. Donde manda capitán no manda marinero, pero cuando hay cuatro capitanes que se contradicen, lo que manda es el enredo.

Estas propuestas se presentaron en el Congreso. Pero, como ocurre en Chile con reformas que no generan titulares inmediatos, se archivaron. Ni nos inflaron. Mientras, seguimos repitiendo el guion cada cuatro años: gobierno nuevo, directorio nuevo, culpa al anterior, promesas distintas, mismas prácticas. La novedad ahora es el traslado del formato de farándula política a la junta de accionistas y el directorio de una de las mineras más prestigiosas del mundo, de importancia estratégica para el país. Pésimo.

Quizás, en vez de seguir con esto, podríamos intentar darle a Codelco un gobierno corporativo que le permita operar con más independencia de los ciclos políticos y que la incentive a mantener la mira puesta en el interés estratégico nacional de largo plazo.

En la política y los medios hay un cierto fetichismo del liderazgo individual sazonado con una porción de culto a la personalidad que excede a lo saludable. Es, lamentablemente, una ilusión. El descarnado e inclemente Maquiavelo decía que un pueblo ordenado por buenas leyes es más prudente y estable que uno gobernado por un buen príncipe. Los problemas institucionales serios que tenemos no se solucionan con aspavientos y voluntarismo sino con cuidadosas reglas corporativas diseñadas para hacer funcionar lo mejor posible a organizaciones compuestas por seres humanos normales, de esos que aciertan y se equivocan, que son capaces de grandeza pero también pequeñez, que son virtuosos y defectuosos a la vez. La buena gestión es, en general, un resultado posible de ese diseño institucional. No la garantiza, pero sí lo requiere. El desarrollo se logra construyendo esas instituciones con sobriedad, pragmatismo y sensatez.

Las reglas que le faltan a Codelco son bastante evidentes. Solo hay que tener la voluntad de implementarlas.