

## Gobernanza de las pensiones: Claves Innovadoras para la “Not-AFP”. Por Gonzalo Jiménez

CEO Proteus Management & Governance y profesor de ingeniería UC



En la propuesta de reforma abundan las buenas intenciones. En las expectativas de cada cotizante, el sueño de una jubilación digna no tiene límites. El innovador-en-jefe Marcel ha dicho que esta travesía no es un experimento.

Por casi dos décadas se ha discutido sobre la posible instauración de una AFP estatal, y hoy el debate vuelve a tomar forma. La tercera es la vencida, pareció decir el presidente Gabriel Boric, [tras anunciar una nueva y muy profunda reforma al sistema de seguridad social](#) y lo hace presentando un modelo Not-Co como alternativa organizacional para las pensiones de los chilenos.

Las innovaciones en materia de políticas públicas exigen emprendedores institucionales experimentados, hoy escasos, salvo por los ministros [Jeannette Jara](#) y Mario Marcel. Versados y novicios deberán sortear algunas de las dudas técnicas sobre el proyecto: si bien destacan los beneficios del aumento de la Pensión Garantizada Universal (PGU) a \$250.000 y la disminución de brechas de género del actual sistema previsional; también baja el *stock* del fondo solidario construido con el 30% del 6% de mayor cotización.

Sin soslayar la importancia de esa parte clave de la discusión, es innegable que la gobernanza de esta nueva AFP o [administradora estatal de fondos](#) requiere máxima atención. Cómo se conformará su directorio, qué estándares de buenas prácticas y garantías de competitividad aportará al sistema de pensiones, cómo se diferenciará de las administradoras privadas y asegurará un manejo de excelencia desde su alta dirección. Son preguntas esenciales, considerando que el 70% de las personas prefiere elegir por sí mismas si sus fondos son manejados por una institución estatal o una AFP ([Cadem-noviembre](#)).

Aunque cuesta creer que, a largo plazo, el éxito de la reforma de pensiones pudiera basarse en gran medida en la formación de una nueva empresa estatal, es importante que tanto los legisladores como los incumbentes se convenzan que la gente quiere libertad de elección y confiar en un sistema que ha sido foco de demasiadas controversias por años. Abisma leer que el 74,3% dice tener “poco o nada” de confianza en el sector ([Activa-octubre](#)).

¿Qué tendría que ocurrir para que esta iniciativa implicara algunos pasos en la buena dirección? Son varios los “if”: Si la nueva entidad aportase transparencia y competencia a un sector concentrado y algo opaco, si como insurgente inyectara dinamismo a la industria, y con ello se consiguiera generar mejores resultados para los pensionados - sin desconocer los logros históricos multiplicando los aportes-, y si la Not-AFP estatal estableciera un buen gobierno corporativo, protegido de los ciclos políticos. Un conjunto de condiciones copulativas y extremadamente fuertes de desempeño y de adopción de las mejores prácticas, que ponen la pesada carga de la prueba en el nuevo entrante, insoslayables en el debate que se inicia.

Como dijo el presidente, “no tenemos derecho a seguir haciéndolos esperar”. Por tanto, errar en el diseño de un sistema público, incluyendo aspectos tan esenciales como una atención rápida y efectiva, cero filas en todos sus canales, sin burocracias para nuevos afiliados, solo puede ser el punto de partida de un nuevo Transantiago. Acto seguido (previo, incluso) el Congreso debe garantizar directivos de primer nivel, con una trayectoria no cegada por ideologías, de respeto transversal, emulando un diseño como el de un Banco Central o sus órganos asesores. Y paradójicamente, se debiese esperar que las mejores prácticas de gobernanza privada permeen la nueva estructura, aprendiendo de las lecciones extraídas de los escándalos corporativos (véase Callund, Jiménez-Seminario & Pyper, 2023, en prensa).

Una exigencia adicional será la capacidad de separar el rol de supervisión del de prestación de servicios de distintos entes estatales, repasando las enseñanzas de históricas desregulaciones en energía, aguas y telecomunicaciones.

En la propuesta de reforma abundan las buenas intenciones. En las expectativas de cada cotizante, el sueño de una jubilación digna no tiene límites. Los y las ciudadanas esperamos garantías altas del *establishment* político: que *mi platita* estará bien invertida, que los directivos serán los mejores y que finalmente lo que salga del Congreso, será un aporte y no una carga para el Estado. El escenario se ve interesante, y a la vez desafiante, hasta ahora. El innovador-en-jefe Marcel ha dicho que esta travesía no es un experimento.

Humildemente, solo cabe recordarle las claves de emprendedores expertos: reconocer la incertidumbre y magnitud de los dilemas; partir desde lo que se tiene (en vez de objetivos grandiosos); decidir en base a la pérdida aceptable (sin dejarse obnubilar por el retorno esperado); congregar un mosaico de aliados con quienes co-construir (incluyendo a incumbentes e insurgentes auto-seleccionados); saber aprovechar sabiamente las contingencias (en lugar de negarlas, por ejemplo, partir reconociendo el contexto de estancamiento); y la terrible lección del Transantiago: concentrarse en lo que se puede controlar más que en sacrosantos modelos predictivos.

Todos y todas queremos creer que, por fin, el bienestar social y el desarrollo económico son, por fin, una sola misma ruta y los emprendedores a cargo son el ejecutivo y el congreso, la Not-AFP es una opción más, pero el rediseño debe ser sistémico, pragmático y tratarse como lo que es: una innovación institucional en un escenario incierto y complejo.

