

**SEÑOR  
PRESIDENTE DE LA REPUBLICA  
DON PATRICIO AYLWIN AZOCAR  
PRESENTE**

Estimado Presidente:

Al dejar la Presidencia del Directorio del Metro, quiero expresarle en estas líneas mi agradecimiento por la confianza que depositó en mi y por la oportunidad de desarrollo personal que ella me significó.

Así mismo, creo que es ocasión para darle cuenta somera del trabajo realizado por el Directorio y la empresa que me correspondió encabezar.

Nos tocó hacernos cargo de Metro poco después de su transformación en sociedad anónima el 24 de Enero de 1990 y en medio de una crisis del transporte público de Santiago.

A poco andar definimos la misión de la empresa con un objetivo interno y otro hacia la ciudad:

- El interno, fue transformar una buena repartición pública como Metro en una empresa moderna, autónoma y eficiente. Definimos además que el capital principal de la empresa no eran sus trenes y túneles, sino su gente.
- El externo, fue sentirnos corresponsables del transporte y calidad de vida de la ciudad, prefigurandonos como columna vertebral de un sistema integrado de transporte urbano que reemplazara a futuro el caos congestionante y contaminante que heredamos.

1.- La proyección ciudadana de Metro.-

Pienso que no es una sobreestimación de lo hecho, decir que Metro ha crecido aún más en el corazón de la ciudadanía.

**Metro<sub>SA</sub>**

Avenida Libertador Bernardo O'Higgins 1414

Teléfono 71 3119

Fax 56/2/699 2475

Santiago Chile



Este camino fue iniciado con la implantación de la tarifa escolar en el Metro en Abril de 1990, proyectándose así como una de las primeras medidas populares del naciente gobierno democrático. Debo informarle Presidente con alegría, que el comportamiento de los escolares ha sido tan cuidadoso como el de los adultos, respondiendo así a la confianza que depositamos en nuestra juventud. Desde Abril de 1990 a la fecha, Metro ha transportado a 42.768.835 escolares.

Este camino fue continuado con muchas otras iniciativas.

Destaca entre ellas el Metro-tren a Rancagua, primera novedad positiva ofrecida en el plano ferroviario en muchos años. Actualmente, esa línea transporta más de 135.000 pasajeros por mes, ha comenzado a cambiar el entorno urbano del corredor que cubre y ha transformado la "opción metro-tren" en una expectativa de muchos habitantes de la Región Metropolitana, así como de la V y VIII Región. Así también, por primera vez en la historia, este símbolo del centralismo que es para muchos el Metro, se extendió con su sistema combinado hasta una Región.

Así mismo, los contratos de "metro-bus" abarcan alrededor de 500 buses que combinan en estaciones de metro y se han amoldado a las exigencias de calidad de servicio (pintura, mantenimiento, uniforme de choferes, etc). El 5 de diciembre de 1990 inauguramos un terminal especial en Lo Ovalle y recientemente hemos habilitado un servicio especial para escolares en horas punta, como respuesta a la inquietud de niños y padres por el trato de la movilización a los escolares.

Así mismo, el Metro se transformó en un participante permanente de los debates académicos y públicos sobre el transporte urbano de la ciudad.

Este compromiso del Metro con la calidad de vida de los chilenos tuvo otra dimensión en las actividades culturales de las estaciones. Se han realizado decenas de exposiciones, danza, teatro e incluso una temporada de conciertos inaugurada por el maestro Roberto Bravo, así como divulgación de nuestros poetas en carros del Metro. En la Estación Calicanto, creamos la Plaza Pablo Neruda - la primera con nombre del poeta en nuestro país - presidida por una escultura de nuestro Premio Nobel, donde se ha hecho habitual el desarrollo de espectáculos gratuitos.

Estas iniciativas culturales nos permitieron aquilatar que no existe en Chile ningún museo o casa de cultura que, como nuestra empresa, tenga 600.000 visitantes al día.

**Metro**

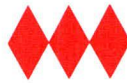
Avenida Libertador Bernardo O'Higgins 1414

Teléfono 71 3119

Fax 56/2/699 2475

Santiago Chile

Pag. 2



De allí nació uno de nuestros proyectos más ambiciosos: Metro - Arte. Proyecto que con el apoyo de metros de Europa y Estados Unidos, y con el concurso de la empresa privada chilena, se propone convertir las estaciones del Metro en exposiciones permanentes del patrimonio cultural chileno. Ya hemos logrado los primeros \$ 100 millones de la llamada Ley Valdés y está constituido el Comité a cargo del proyecto con participación de la Confederación de la Producción y el Comercio, la Corporación Cultural de la Municipalidad de Providencia y los artistas nacionales.

Esperamos inaugurar las primeras reconversiones de estaciones a fines de este año y sería un gran honor Presidente que Ud fuera quién la presidiera, sin duda una de las más bellas obras iniciadas bajo su Gobierno.

✓ Durante este tiempo, el Metro realizó una inédita apertura hacia el exterior, que consolidó su prestigio como empresa de punta en su especialidad. Nuestro Plan Empresario logró el primer lugar en la Licitación del Subterráneos de Buenos Aires, compitiendo con las empresas mundiales más destacadas del rubro, entre las que se incluía aquella que estuvo en la creación del Metro de Santiago. Igualmente, por primera vez, participamos en una licitación de boletos convocada por el Metro de Caracas, obteniendo un honroso segundo lugar que nos estimula a perseverar en esta línea de negocios internacionales. El prestigio internacional de Metro se reflejó también en la oferta que nos hicieron para que participáramos como socios en la privatización del FFCC de Salta a Socompa en la frontera con Chile, reconocimiento que no se ve en nada opacado por el hecho que debimos desechar esta opción al manifestarnos las autoridades de transportes que era un proyecto sin interés para el país. Toda esta actividad internacional ha sido acompañada por nuestra presencia creciente en la Asociación Latinoamericana de Metros y Subterráneos (ALAMYS) y por la búsqueda de una relación más sólida con la Unión Internacional de Transporte Público.

Este reconocimiento internacional fue hecho suyo por el Senado y la Cámara de Diputados, cuando aprobaron - en la Ley de FFCC - un artículo autorizándonos a constituir sociedades en el exterior. Esta muestra de confianza en Metro, espero que sea un buen augurio para las modificaciones en la Ley de Metro que resultan indispensables a su despliegue como empresa y al abaratamiento de sus obras para el erario nacional.

**Metro**

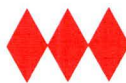
Avenida Libertador Bernardo O'Higgins 1414

Teléfono 71 3119

Fax 56/2/699 2475

Santiago Chile

Pag. 3



Sin embargo, si algo de nuestra empresa ha concitado el interés y el debate público, ello ha sido la llamada Línea 5 de Metro. Sin duda pasará a la historia como una obra relevante de su mandato.

Cuando partió el debate público sobre el tema, creo no ser infidente al decir que contamos con fuertes oposiciones, incluso entre técnicos y autoridades del propio Gobierno. Hasta el punto que algunas publicaciones especulaban con mi destitución. Quiero por eso mismo dejar expreso reconocimiento de su interés y aliento desde siempre en este proyecto, que hacen de él una iniciativa muy suya.

Desde el inicio nos propusimos hacer una discusión abierta y transparente, estimuladora del debate y de la competencia entre distintas empresas interesadas. Ese objetivo se logró plenamente, hasta el punto que creo difícil encontrar otro proyecto de inversión que haya sido objeto de un debate más amplio en la historia del país.

Es para mi una satisfacción muy especial Presidente decirle que, al momento de dejar el Metro, las grandes opciones del proyecto-trazado y material rodante-se encuentran técnicamente despejadas y que los propios participantes de la decisión han reconocido la seriedad y transparencia del proceso realizado. Ahora pasa a tener rol más relevante la gestión, donde siempre le he planteado mi convicción de que es necesario un mando unipersonal, ejecutivo, de mucha autoridad.

Por lo mismo, siento que mi tarea en este proyecto no queda inacabada: las grandes decisiones estratégicas ya han sido adoptadas, hoy se inicia el tiempo de los ejecutores.

Pero más importante que eso, Metro ha dado un salto estratégico. Con tres líneas es posible comenzar a hablar de "red" y, además, cambió la discusión sobre Metro : hoy tiene legitimidad inédita la construcción de nuevas líneas a futuro.

## 2.- La creación de la empresa Metro S.A.

Si bien obviamente es su tarea externa lo más conocido de Metro, nuestro esfuerzo mayor ha sido puesto en la transformación de esa buena repartición pública que era Metro, en una empresa moderna y eficiente.

Abordamos a poco andar el rediseño orgánico de la empresa, punto de partida de un cambio cultural más profundo.

**Metro**

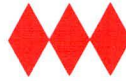
Avenida Libertador Bernardo O'Higgins 1414

Teléfono 71 3119

Fax 56/2/699 2475

Santiago Chile

Pag. 4



Metro ha tenido siempre una excelencia técnica excepcional entre las empresas públicas y nuestro objetivo ha sido mantenerla y en lo posible mejorarla. Pero en el plano empresarial era muy débil.

Durante este período reforzamos y creamos gerencias empresariales.

La Gerencia de Finanzas se reforzó con profesionales seleccionados por empresas especializadas. Se terminó la transición legal a sociedad anónima y la puesta al día de su contabilidad. Se estimuló fuertemente la descentralización de decisiones. Se enfrentó la crítica situación informática de arrastre, culminando con una licitación que entregó en "outsourcing" la informática no específica de Metro. Igualmente se entregó a la banca especializada la administración de nuestra cartera y se externalizó la recaudación de boleterías. Nuestro pool de choferes se independizó y creó una empresa de servicios automotrices, lo que habla más que muchos discursos sobre el cambio de mentalidad en personas que vienen de la administración pública. Así mismo, la Gerencia creó fórmulas novedosas para enfrentar situaciones financieras, como fue el seguro de cambio para evitar fluctuaciones de resultados debido a la diferencia de moneda en nuestros activos y pasivos; lamentablemente se ha retrasado inexplicablemente la visación por Hacienda de esta medida que podría habernos permitido transformar en utilidades realizadas, utilidades no realizadas por varios millones de dólares, amén de resguardarnos frente a las demandas de dividendos por corrección monetaria.

En el trabajo de la Gerencia de Finanzas merece mención aparte un tema que es de alto interés para quienes como Ud defendió el valor del Metro para la ciudad, frente a tanta opinión negando a priori su rentabilidad. En estudio encargado a algunos de los mejores evaluadores de nuestro país, profesores de la Universidad Católica de Chile, y revisado por profesionales de alto vuelo, se ha llegado a la conclusión que por cada pasajero que ingresa al Metro la ciudad gana \$240 en descongestión y menor contaminación, amén del ingreso por tarifas. Esto significa casi US\$ 100 millones de valor económico que debemos agregar a los ingresos monetarios de Metro como aporte a la ciudad. En otras palabras, una Línea 5 cada 3 años.

Fue creada la Gerencia de Comercialización y Estaciones, expresando la voluntad de la empresa de volcarse hacia sus usuarios y explorar nuevas oportunidades de negocios.

Esta Gerencia ha estado a cargo del desarrollo de las actividades culturales de Metro.

**Metro.**

Avenida Libertador Bernardo O'Higgins 1414

Teléfono 71 3119

Fax 56/2/699 2475

Santiago Chile

Pag. 5



Así mismo, por primera vez se ha elaborado una política de arriendo de locales orientada a transformar las estaciones en verdaderos "mall" de atención a los clientes. Igualmente, la licitación a empresas especializadas de nuestros espacios publicitarios, ha aumentado significativamente nuestros ingresos por este concepto. Los ingresos generados por esta área y la acogida de nuestros usuarios a iniciativas en su favor, han más que cubierto los costos de creación de esta unidad.

Mención aparte merece la Gerencia de Recursos Humanos que desarrolló una actividad acorde con la centralidad que le damos a nuestro personal en el trabajo de la empresa. Se desarrollaron nuevos contratos de trabajo, Se realizó una completa evaluación de cargo en vistas a terminar las prácticas fiscales de pago por título o antigüedad. Nuestro presupuesto de capacitación ha aumentado en más de 7 veces desde 1990, estimulando el desarrollo de nuestra gente y su movilidad interna, cuestión de la que es ejemplo muy especial la incorporación de mujeres como conductoras de nuestros trenes. Hemos racionalizado nuestra dotación que alcanzaba a 1740 personas cuando asumimos y que hoy es de 1606 personas.

En el proceso de negociación colectiva logramos vincular parte de las mejorías de remuneraciones a productividad, en una formula original que se ha conocido como "opción Metro" y que muestra como la mejoría para los trabajadores no es necesariamente un perjuicio para sus propietarios. También, en este tiempo se han apoyado el desarrollo de las aptitudes artísticas y artesanales, los grupos musicales, las actividades deportivas y se creó un gimnasio para el personal. Se construyó un casino y su entrega a un concesionario privado significó que se ha multiplicado por cuatro el número de trabajadores que almuerza en la empresa. Nuestras fiestas de aniversario han sido un cálido espacio de fraternidad Metro y, más allá de las naturales diferencias, la empresa ha desarrollado una relación respetuosa con la organización sindical.

Como resultado de esto, tenemos un personal que ha mejorado notablemente su nivel de vida y preparación en este tiempo. Sin embargo ello no se ha traducido en aumento de los costos de la empresa, porque el mayor costo de personal ha sido compensado por ahorros en otros items, como lo demuestran nuestros balances.

Así mismo, hemos reducido nuestro deficit operacional de cerca de \$ 1.900 millones en 1990 a \$1.050 millones en 1992, siendo de \$ 500 millones el proyectado para 1993. En estos resultados ha incidido nuestro rigor en la gestión de costos, la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios y la preocupación por tener una política tarifaria adecuada, sin concesiones al populismo.

**Metro**<sup>sa</sup>

Avenida Libertador Bernardo O'Higgins 1414

Teléfono 71 3119

Fax 56/2/699 2475

Santiago Chile

Pag. 6



También esta gestión se ha reflejado en la reversión de las pérdidas de Metro, que pasó a tener utilidades en los dos últimos balances de 1991 y 1992. En la notable mejoría de nuestra liquidez y en los diversos test financieros, como se muestra en los cuadros de nuestra Memoria.

La Gerencia de Desarrollo ha sido expresión de la voluntad del Metro de pensarse a si mismo. Esta Gerencia y su personal han tenido un rol muy destacado en los proyectos de inversión y en la divulgación de la empresa. Participaron en la evaluación de la rentabilidad del proyecto Línea 5, poniendo excelencia profesional en una discusión que muchas veces lindó en la disputa abierta. Esta Gerencia tuvo a su cargo el proceso de evaluación de los "torniquetes inteligentes" que, con una inversión de varios millones de dólares, nos permitirá desde fines de este año implementar una política tarifaria flexible e integrada con la movilización de superficie, paso estratégico en el desarrollo de Metro. Así mismo, es esta Gerencia la que encabezó nuestro trabajo en la Licitación de Subterráneos de Buenos Aires. Actualmente trabaja en la elaboración del Plan Empresario Estratégico que por primera vez tendrá el Metro.

Las Gerencias de Operaciones y Mantenimiento son el corazón tecnológico de la empresa. Quienes la dirigen son profesionales de larga data en Metro. Nuestro objetivo ha sido cuidar su alto nivel y, en lo posible elevarlo. Ellas han hecho un notable esfuerzo de ahorro que contribuyó importantemente al bono de productividad. Al mismo tiempo han mantenido la calidad de servicio no obstante que nuestros trenes se acercan a los 20 años de vida, que la afluencia ha subido significativamente y nuestra capacidad de trenes esta francamente estrecha, hasta el punto que en parte de los períodos de punta estamos superando los 6 pasajeros por metro cuadrado, o sea, un 50% superior a los estándares considerados normales en nuestra ciudad. Pero quizás lo más importante es el salto cultural de su gente que le ha permitido transformar su experiencia de 20 años en estándares propios que nos autonomizan de aquellos fijados por nuestros proveedores, o que dieron origen a la formación de trenes de 4 y 6 coches antes considerada imposible y a la operación en "bucle".

El Departamento de Seguridad no ha estado ajeno a este esfuerzo empresario. La capacitación de su personal y la inversión en medios ha sido reflejo de nuestra preocupación de velar por la seguridad ciudadana en nuestra empresa. Gracias al trabajo de nuestros vigilantes y a los convenios con Carabineros de Chile, podemos decir con orgullo que la delincuencia en la red de Metro ha descendido y resulta inferior a aquella de superficie.

**Metro**<sup>SA</sup>

Avenida Libertador Bernardo O'Higgins 1414

Teléfono 71 3119

Fax 56/2/699 2475

Santiago Chile

Pag. 7



Por cierto, Presidente, quiero que no pase por su mente la idea de que esta es una obra personal. Es el mérito de más de 1600 personas que trabajan en Metro. Cada una de ellas puso su grano de arena. A mi me tocó el privilegio de encabezarlas y quizás convencerlas que entre todos podíamos hacer de esta, una empresa señera, moderna, en la cual era un orgullo trabajar. Y su respuesta ha sido extraordinaria.

Para lograrlo, creo que ha sido clave el excelente Directorio que me tocó presidir y el hecho que toda la plana ejecutiva fuera elegida por concurso, realizado por una empresa especializada en reclutamiento de ejecutivos. Solo así podíamos garantizar la convicción de que trabajaríamos para hacer lo mejor en función de todos y para terminar con la lógica perversa de considerar al Estado como botín electoral. Esos ejecutivos, y muy en particular nuestro Gerente Rodolfo Raventós, han sido de vital importancia en los éxitos obtenidos.

Pero también ha sido clave Presidente el que todos nos pusiéramos la camiseta de la empresa. Si el Presidente de la empresa no toma las banderas de ésta, es imposible pedir otro tanto a su personal. Además se requiere creer en la gente con que trabaja. No una creencia mítica. Sino la convicción de que en ellos con sus virtudes y defectos estaba la clave del éxito de la empresa,

De Metro me voy más convencido que nunca, que el capital humano de las empresas y del país son la medida central de su fuerza.

Quedan muchas cosas por hacer en Metro, Siempre quedaran. Pero siento que no es una pérdida que parta. Más bien creo que ha terminado un ciclo valioso para la empresa y para mí.

Solo me queda desear que se nombre en mi reemplazo a alguien capaz de sentir la empresa, de quererla, de jugarse por ella y su gente. Si algo puede sintetizar en una imagen lo que quisimos hacer, fue convencer que el Metro podía volar con vuelo propio más allá de donde su propia gente pensaba. Que era cuestión de ponerse a pensar en los desafíos del transporte y en nuestros usuarios con cariño, para descubrir miles de cosas buenas y bellas por hacer. Que una empresa pública podía también ser sinónimo de excelencia y preocupación por sus usuarios.

Mi anhelo más profundo sería que no quedara de mi gestión solo un buen balance contable, sino un grupo humano seguro de si mismo, capaz de confiar en sueños interminables de una empresa cada día mejor, celosos de su autonomía y dignidad empresaria. Confío que mi sucesor se preocupará del vuelo libre de la empresa y no de su enjaulamiento.

**Metro**

Avenida Libertador Bernardo O'Higgins 1414

Teléfono 71 3119

Fax 56/2/699 2475

Santiago Chile

Pag. 8





El Metro, Presidente, es algo más que una empresa: es una pasión ciudadana y una esperanza de vida mejor.

A Ud, le agradezco el honor de haberme permitido presidir el Metro, la oportunidad de fascinarme con la empresa y el privilegio de haber servido en su Gobierno.

Atentamente,

**OSCAR GUILLERMO GARRETON**

*[Faint, illegible handwritten text or stamp]*

**Metro.**

Avenida Libertador Bernardo O'Higgins 1414  
Teléfono 71 3119  
Fax 56/2/699 2475  
Santiago Chile