



LIBERTAD Y DESARROLLO

TEMAS PÚBLICOS

[www.lyd.org](http://www.lyd.org)

Nº 1.185

21 de noviembre de 2014

## METRO: FALLAS Y GOBIERNO CORPORATIVO

- La falla masiva del Metro del 14 de noviembre pasado y las improvisadas reacciones de las autoridades dejaron en evidencia la falta de un plan de contingencia y un preocupante deterioro del gobierno corporativo de la empresa Estatal.
- Para mejorar el gobierno corporativo de las empresas del Estado se podrían incorporar la obligación de nombrar, al menos, a un director independiente, como se exige a sociedades anónimas abiertas.
- Llama la atención que hayan sido autoridades políticas, y no la administración de Metro S.A., quienes salieran dando explicaciones y definiendo los planes de acción para la empresa.

### MÁS INFORMACIÓN

<http://www.metrosantiago.cl/corporativo>

La falla masiva del Metro de Santiago del viernes 14 de noviembre afectó a las líneas 1, 2 y 5 del Metro, y mantuvo paralizado el servicio durante todo el día, e incluso en algunas estaciones el día sábado. Ello a causa de un cortocircuito y la falla en un aislador, lo que provocó fuego en su entorno a causa de basura en el lugar. En este caso, antes de calificar la falla en sí misma, que deberá ser acreditada por estudios técnicos, es necesario hacerse cargo de la fragilidad del sistema de transporte público de la ciudad de Santiago, fruto de la tensión que genera el Transantiago. En efecto, con la incorporación del Transantiago el número de pasajeros en 2007 se elevó desde 1,2 millones a 2,3 sólo ese año.

La falla además pone de manifiesto una debilidad en su gobierno corporativo. Se trata de una empresa que estuvo meses sin gerente general (desde mayo hasta fines de septiembre) y que renovó a todo su directorio con el cambio de gobierno, sin precaver la continuidad necesaria en una empresa con altas complejidades, y que, además, está llevando a cabo una cartera de proyectos de inversiones muy significativa. Frente a la falla, el Metro se vio prácticamente intervenido por las autoridades políticas, quienes mostraron impericia para levantar un plan de emergencia, dando cuenta de la necesidad de reflexionar sobre los gobiernos corporativos de las empresas públicas.



LIBERTAD Y DESARROLLO

TEMAS PÚBLICOS

[www.lyd.org](http://www.lyd.org)

Nº 1.185

21 de noviembre de 2014

**La continuidad de, al menos, algunos miembros del directorio resulta no sólo razonable, sino conveniente, toda vez que se trata de una empresa donde se requiere conocimiento y experiencia para una mejor gestión.**

En efecto, el desperfecto del Metro generó una serie de reacciones por parte de las autoridades políticas que plantean dudas y desafíos sobre la tendencia que está mostrando el gobierno corporativo de la entidad, así como el de otras empresas del Estado. También fue preocupante la reacción improvisada de las autoridades ante la emergencia, lo que reveló la inexistencia de un plan de contingencia para un sistema de transporte vulnerable.

Llama la atención que hayan sido autoridades políticas, y no la administración de Metro S.A., quienes salieran dando explicaciones y definiendo los planes de acción para la empresa. A esto se suman situaciones confusas como las declaraciones del Ministro de Transportes y Telecomunicaciones responsabilizando al gobierno anterior de las fallas. Esto tuvo que ser desmentido por las mismas autoridades para justificar haber decidido remover al presidente de la empresa, nombrado en el actual gobierno. También fue inusual que sea la Presidenta de la República quien aparezca aceptando la renuncia del presidente del directorio de Metro luego del incidente.

Estas anomalías dan cuenta de una inadecuada comprensión de la administración de Michelle Bachelet de los ámbitos de acción de una empresa versus aquellos que son de responsabilidad del gobierno. Denotan falta de comprensión acerca de las diferencias entre el rol normativo y el rol fiscalizador, que por su naturaleza corresponden al Gobierno, y el rol empresarial que circunstancialmente recae en una empresa del Estado.

### **GOBIERNO CORPORATIVO DE METRO**

La Empresa de Transporte de Pasajeros Metro S.A. (Metro) es una Sociedad Anónima desde enero de 1990, cuyos accionistas al 31 de diciembre de 2013 son la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) con 61,66% y el Fisco de Chile con 38,34%.

Metro se rige por las normas de las sociedades anónimas abiertas, de conformidad a lo dispuesto por el inciso 6 del artículo 2 de la Ley 18.046 (Ley Sobre Sociedades Anónimas), y está sometido a la fiscalización de la Superintendencia de Valores y Seguros. Adicionalmente a las normas del derecho común, aplicables a toda sociedad anónima, Metro también está



LIBERTAD Y DESARROLLO

TEMAS PÚBLICOS

[www.lyd.org](http://www.lyd.org)

Nº 1.185

21 de noviembre de 2014

**La importancia de un buen gobierno corporativo no sólo aplica al Metro sino, en general, a todas las empresas públicas. El gobierno corporativo se refiere a las estructuras y procesos para la dirección y el control de las compañías.**

sujeto a las normas de derecho público por las que se rigen las empresas en que el Estado es dueño o tiene participación mayoritaria.

La Administración Superior de la Empresa de Transporte de Pasajeros Metro S.A. está radicada en su directorio, integrado por su presidente, vicepresidente y cinco directores. Las funciones, responsabilidades y competencias de los directores y ejecutivos principales de la empresa se rigen por las normas de la ley Nº 18.046 y los estatutos sociales. Lo anterior significa que los accionistas de la empresa (en este caso, CORFO y el Fisco) escogen a su directorio y sus miembros son esencialmente removibles. Es así como se producen anomalías –en comparación a lo que ocurre en empresas privadas– como el reemplazo simultáneo de la totalidad de los directores, tal como ocurrió al asumir la administración de la Presidenta Bachelet en marzo del 2014<sup>1</sup>.

Cabe señalar que la continuidad de al menos algunos miembros del directorio resulta no sólo razonable, sino conveniente, toda vez que se trata de una empresa donde se requiere conocimiento y experiencia para una mejor gestión. La constante rotativa de directores, y consecuentemente, de ejecutivos, conlleva períodos de transición que ponen en riesgo la capacidad de gestionar adecuadamente la empresa y mantener los altos estándares de calidad y seguridad de servicio que ésta debe otorgar.

La importancia de un buen gobierno corporativo no sólo aplica al Metro sino, en general, a todas las empresas públicas. El gobierno corporativo se refiere a las estructuras y procesos para la dirección y el control de las compañías; se ocupa de las relaciones entre la alta gerencia, la junta directiva, los accionistas controladores, los accionistas minoritarios y otras partes interesadas. Un buen gobierno corporativo contribuye al desarrollo económico sostenible al mejorar el desempeño de las compañías e incrementar su acceso al capital externo.

Esta definición se centra en tres elementos claves<sup>ii</sup>:

- La dirección se refiere a todas las decisiones que se relacionan con fijar la dirección estratégica general de la compañía, como: (i) decisiones estratégicas de largo plazo; (ii) decisiones de inversiones de gran escala; (iii) fusiones y adquisiciones; y (iv) planeación de la sucesión y la designación de ejecutivos claves, como el Director General de la compañía.



LIBERTAD Y DESARROLLO

TEMAS PÚBLICOS

[www.lyd.org](http://www.lyd.org)

Nº 1.185

21 de noviembre de 2014

**Parece necesario promover mejores gobiernos corporativos de las empresas públicas, dado que no basta con que se administren de conformidad a la ley de sociedades anónimas.**

- El control se refiere a todas las acciones necesarias para supervisar el desempeño de la alta gerencia y hacer el seguimiento de la implementación de las decisiones estratégicas fijadas arriba.

- Las relaciones entre los principales órganos de gobierno de la compañía son las interacciones entre los accionistas, los directores de la junta directiva y los ejecutivos. Un elemento importante de toda buena estructura de gobierno corporativo es la clara definición del papel, los deberes, los derechos y las expectativas de cada uno de estos órganos de gobierno.

En el caso de las empresas públicas, estas características de buen gobierno corporativo son particularmente relevantes, puesto que suelen convivir intereses contrapuestos. Por una parte, la directiva de la empresa debe velar por una gestión eficiente la que, si bien no necesariamente se traduce en una maximización de los retornos privados de la compañía, sí debe enfocarse en una prestación de servicios de calidad al menor costo posible. No es extraño que estos objetivos entren en conflicto con otros objetivos de sus dueños, es decir, el Estado. Así, no es difícil imaginar que ante la disyuntiva de asignar recursos que siempre son escasos, puedan priorizarse destinos que no se condicen con los objetivos principales de la compañía.

Es ahí donde el gobierno corporativo debe dar garantías de un uso eficiente de los recursos, sin desviarse hacia fines que responden meramente a decisiones políticas y no técnicas. En concreto, si la empresa debe destinar recursos a la mantención y a equipos de monitoreo, pero el Gobierno decide priorizar, por ejemplo, la extensión de líneas, el llamado a discernir sobre la mejor asignación de los recursos es el directorio. Luego, debe existir algún grado de independencia en su actuar, pues no debe quedar sujeto al arbitrio del gobierno de turno para mantenerse en su cargo. En consecuencia, parece necesario promover mejores gobiernos corporativos de las empresas públicas, dado que no basta con que se administren de conformidad a la ley de sociedades anónimas. En vista que los gobiernos, dueños de las empresas públicas, cambian cada 4 años, resulta deseable que se le otorgue un mayor grado de autonomía y continuidad a quienes toman las decisiones, particularmente respecto de la designación de ejecutivos claves, lo que da mayor certeza respecto de la idoneidad técnica que deben tener tales ejecutivos.



LIBERTAD Y DESARROLLO

**TEMAS PÚBLICOS**

[www.lyd.org](http://www.lyd.org)

Nº 1.185

21 de noviembre de 2014

En este sentido las empresas del Estado podrían mejorar su gobierno corporativo, incorporando a, al menos, un director independiente de acuerdo con la definición del artículo 50 bis de la Ley Sobre Sociedades Anónimas, como se exige actualmente a las sociedades anónimas abiertas en Chile.

### **PLANES DE CONTINGENCIA**

Han transcurrido ya más de ocho años desde la puesta en marcha de Transantiago y, en este tiempo ha quedado de manifiesto la importancia del Metro en el sistema de transporte público, hoy en día, considerado la “columna vertebral” del transporte en Santiago. Después de las fallas que ha experimentado el sistema en los últimos meses durante las horas punta, resulta inexplicable que no existiera un adecuado plan de contingencia para enfrentar una situación como la vivida el viernes pasado. En efecto, el caos generado quizás pudo ser aliviado con una comunicación oportuna de la situación que enfrentaba el Metro o con medidas habituales en estos casos, como la suspensión de clases.

Por el contrario, las autoridades intentaron mitigar con medidas improvisadas, como la incorporación de cientos de buses que colapsaron las vías de transporte de superficie. Lo anterior reveló una falta de protocolo ante emergencias que pudo ser evitado de haber previsto las consecuencias de una paralización de las líneas. Pareciera razonable, por ejemplo, que ante fallas masivas se dispusiera de corredores especiales y eventualmente del cierre de calles que permitieran evacuar a los usuarios del Metro de manera más expedita.

### **CONCLUSIÓN**

El actuar del gobierno en el caso de la empresa del Estado Metro S.A. en los últimos meses genera preocupación sobre la tendencia en la calidad de los gobiernos corporativos de las empresas del Estado. Las intervenciones del Ministro de Transportes y Telecomunicaciones, así como la aparición de la Presidenta de la República aceptando la renuncia del presidente del directorio, son hechos que contrastan con la idea de un buen gobierno corporativo para las empresas del Estado.



LIBERTAD Y DESARROLLO

**TEMAS PÚBLICOS**

[www.lyd.org](http://www.lyd.org)

Nº 1.185

21 de noviembre de 2014

Las acciones improvisadas de las autoridades para enfrentar la falla del Metro del viernes pasado dan cuenta de la necesidad de contar con planes de contingencia adecuados para enfrentar la vulnerabilidad del sistema de transporte.

Por último, las actuaciones de las autoridades en esta contingencia revelan una inadecuada comprensión de la administración de Michelle Bachelet de los ámbitos de acción de una empresa versus aquellos que son de responsabilidad del gobierno.

---

<sup>i</sup> En el cambio de gobierno anterior, la administración de Sebastián Piñera reemplazó a los directores, pero mantuvo al entonces Presidente del Metro, Sr. Clemente Pérez, como director de la empresa.

<sup>ii</sup> Fuente: IFC Corporación Financiera Internacional, Grupo del Banco Mundial.