

**COMISIÓN INVESTIGADORA ENCARGADA DE ANALIZAR LOS
ERRORES COMETIDOS EN EL PROCESO DE DISEÑO E
IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN TRANSANTIAGO**

PERÍODO LEGISLATIVO 2006 – 2010

**Acta de la 3º sesión celebrada el martes 10 de julio de 2007, de 11:33
a 13:20 horas.**

SUMARIO:

Se escuchó la exposición del señor Germán Correa, ex Coordinador General de Transportes de Santiago.

ACUERDOS ADOPTADOS POR LA COMISIÓN

1.- Acoger la solicitud formulada por el Diputado señor Accorsi, en el sentido de enviar un oficio al señor Ministro de Transportes, requiriendo la siguiente información:

a) Quienes fueron los encargados de realizar las encuestas realizadas a propósito de la implementación del Plan Transantiago;

b) Que metodología utilizaron;

c) Qué costo tuvo;

d) Cómo se canalizó la participación de los usuarios;

e) Qué organizaciones sociales fueron contactadas y de qué forma;

f) Que participación tuvieron los municipios y a través de qué mecanismos;

g) Cuántos recursos se invirtieron en los estudios y planificación del Transantiago;

h) Cuántos paraderos existen a la fecha; cómo se financiaron; cómo se licitaron y qué empresas han participado en la construcción de los mismos;

i) En el evento que exista un programa de aseo de los paraderos, cuándo se licitó dicho programa, qué empresas participaron, y cuáles son los montos involucrados;

j) Respecto de los denominados Buses Expresos del Plan Transantiago, se acordó consultar sobre los montos involucrados en su financiamiento, cuándo se licitó ese servicio, qué empresas participaron en la licitación y qué empresas se la habrían adjudicado;

k) En relación a las llamadas “zonas pagas”, se acordó preguntar cuándo se licitaron y qué empresas están participando.

2.- Conjuntamente con lo anterior, se acordó solicitar al señor Ministro de Transportes información sobre la implementación de dependencias destinadas a servicios higiénicos y lugares de descanso para los conductores de los buses que forman parte del Plan Transantiago.

3.- Enviar un oficio al Ministro de Transportes consultando si se recibió alguna advertencia por parte de una empresa

consultora en sentido de hacer presente el error que significaba establecer en las bases de licitación un rango de frecuencias mínimas y máximas, lo que trajo como consecuencia que los proponentes consideraron en sus propuestas sólo las frecuencias mínimas, con el fin de disminuir sus costos y obtener de esta forma mejores resultados económicos.

4.- Invitar nuevamente para la sesión del día martes 17 de julio a don Germán Correa, a fin de que los Diputados puedan formularle las preguntas que el día de hoy por razones de tiempo no pudieron efectuar.

5.- Invitar para la sesión del día lunes 30 de julio del presente año al señor Fernando Bustamante, ex Presidente del Directorio del Metro S.A..

6.- Solicitar a la Biblioteca del Congreso Nacional y a la Oficina de Evaluación Presupuestaria de esta Corporación, un análisis de la participación que Diputados y Senadores han tenido durante la discusión presupuestaria de los últimos tres años en todo aquello que diga relación con el denominado Plan Transantiago.

I. PRESIDENCIA: Se inicia la sesión, presidida por el Diputado Patricio Hales Dib.

Actúa como Secretario de la Comisión el señor Juan Pablo Galleguillos Jara y como abogado ayudante el señor Rafael Ruz Parra.

II. ASISTENCIA:

Asisten además los siguientes señores Diputados miembros de la Comisión:

Burgos, don Jorge;
Cristi, doña María Angélica;
Farías, don Ramón;
Melero, don Patricio;
Monckeberg, don Cristián;
Montes, don Carlos;
Nogueira, doña Claudia;
Rubilar, doña Karla;
Sule, don Alejandro, y
Uriarte, don Gonzalo.

También concurren los Diputados señoras Pascal y Saa y los señores Accorsi; Forni; Norambuena y Recondo y el señor Germán Correa, ex Coordinador General de Transportes de Santiago.

III. CUENTA:

El señor **GALLEGUILLOS** (Secretario de la Comisión) informa que se han recibido los siguientes documentos:

1.- Comunicación del Diputado señor Accorsi, a través de la cual solicitan se envíen una serie de oficios al Ministro de Transportes y Telecomunicaciones.

2.- Un set de prensa remitido por la Biblioteca del Congreso Nacional que contiene una serie de recortes sobre las opiniones emitidas por diversos actores sociales sobre la necesidad de reformar el sistema de transporte público y la valoración que se le atribuía al nuevo modelo que se iba a implementar.

3.- Documento elaborado por la Biblioteca del Congreso Nacional que contiene una síntesis de las preocupaciones y propuestas sobre el transporte público, planteadas por los candidatos a la Presidencia de la República para el período 2006-2010.

IV) ACTAS

El acta de la 1° sesión se da por aprobada por no haber sido objeto de observaciones.

V. ORDEN DEL DIA

Se escuchó la exposición del señor Germán Correa, ex Coordinador General de Transportes de Santiago.

La versión de la sesión consta en acta taquigráfica que se anexa.

Por haber cumplido con su objeto, se levanta la sesión a las 13:20 horas.

PATRICIO HALES DIB
Presidente de la Comisión

JUAN PABLO GALLEGUILLOS JARA
Secretario de la Comisión

COMISIÓN INVESTIGADORA DEL PLAN TRANSANTIAGO

Sesión 3ª, celebrada en martes 10 de julio de 2007,
de 11.34 a 13.18 horas.

VERSIÓN TAQUIGRÁFICA

Preside el diputado señor Patricio Hales.

Asisten las diputadas señoras Isabel Allende, María Angélica Cristi, Claudia Nogueira, Karla Rubilar, María Atonieta Saa, Denise Pascal y los diputados señores Jorge Burgos, Ramón Farías, Patricio Melero, Cristián Monckeberg, Carlos Montes, Alejandro Sule, Gonzalo Uriarte, Enrique Accorsi, Iván Norambuena y Carlos Recondo.

Concurre como invitado el señor Germán Correa, ex coordinador general de transporte de Santiago.

TEXTO DEL DEBATE

El señor HALES (Presidente).- En el nombre de Dios y de la Patria, se abre la sesión.

El acta de la sesión 1ª se declara aprobada.

Hago presente a las señoras diputadas y a los señores diputados que las actas han sido puestas a su disposición a través del correo electrónico.

El señor Secretario va a dar lectura a la Cuenta.

-El señor GALLEGUILLOS (Secretario) da lectura a la Cuenta.

El señor HALES (Presidente).- Sobre la Cuenta, tiene la palabra el diputado señor Patricio Melero.

El señor MELERO.- Señor Presidente, ¿las preguntas que formula el diputado señor Accorsi, las plantea a la Comisión para que ésta las envíe como tal al señor ministro o son a título personal? Me gustaría conocer su contenido.

El señor HALES (Presidente).- Tiene la palabra el diputado señor Enrique Accorsi.

El señor ACCORSI.- Señor Presidente, la idea es que haya respuesta a través de la Comisión.

Son cosas que se han venido preguntando no sólo en esta Comisión, por ejemplo, el tema de los estudios, las encuestas, cómo se hicieron, quién las financió. Son cuatro consultas que pido oficiar a fin de tener respuestas oficiales.

El señor HALES (Presidente).- Es una lista de consultas que el señor Accorsi solicita a la Comisión que sean enviadas por oficio al ministro.

El señor ACCORSI.- Exactamente.

El señor HALES (Presidente).- ¿Habría acuerdo?

El señor MELERO.- Habría que conocerlas.

El señor HALES (Presidente).- Las consultas son las siguientes:

1. ¿Cuánto dinero se invirtió en los estudios de planificación del Transantiago? ¿Cómo se licitaron las consultorías y quiénes las realizaron?

2. Tener conocimiento sobre los paraderos, cuántos existen, cómo se financiaron, cómo se licitaron y qué empresas participaron.

3. En el evento de que exista un programa de aseo de los paraderos, ¿cuándo se licitó, qué empresas participaron y cuántos son los montos involucrados?

4. Dar a conocer el programa de buses expreso, montos involucrados, cuándo se licitó y qué empresas participaron.

5. Con respecto a las zonas pagas, ¿cuándo se licitaron y qué empresas están participando?

Solicita, además, información sobre los estudios en que se realizaron encuestas, quiénes fueron los encargados, metodología, costos, cómo se canalizó la participación de los usuarios, qué organizaciones sociales fueron contactadas, en qué forma y cuál fue la participación de los municipios.

¿Habría acuerdo para ello?

El señor MELERO.- Está bien, pero hay muchas más consultas.

La señora CRISTI (doña María Angélica).- Señor Presidente, pido agregar a las preguntas del diputado Accorsi lo siguiente. ¿Qué ha pasado con los terminales para los choferes? Hemos escuchado

que ni siquiera hay baños, que no tienen las mínimas comodidades. Por lo tanto, me gustaría saber cuántos terminales se han construido para descanso, habilitados con todas las comodidades, y dónde están, para poder verlos.

El señor HALES (Presidente).- Muy bien, señora diputada. Se agrega su consulta al listado para que sea enviado como oficio de la Comisión.

¿Habría acuerdo para ello?

Acordado.

En cuanto a la solicitud formulada por la diputada señora Claudia Nogueira a fin de solicitar antecedentes sobre el Transantiago que se habría entregado a los municipios, debo hacer presente que me permití preparar dos borradores de oficios.

En el primero se pide al ministro de Transportes y Telecomunicaciones, al subsecretario de esa Secretaría de Estado, al Seremi de Transportes y al coordinador del Plan Transantiago con el objeto de que tengan a bien informar si los municipios pertenecientes a la Región Metropolitana fueron consultados en el marco de la difusión sobre la implementación del Plan Transantiago.

El segundo oficio tiene el mismo objetivo, pero dirigido al presidente de la Asociación Chilena de Municipalidades.

Tiene la palabra la diputada señora Claudia Nogueira.

La señora NOGUEIRA (doña Claudia).- Señor Presidente, propongo que se oficie a cada alcalde de la Región Metropolitana donde se implementó el Transantiago, no a las municipalidades en general, a fin de que nos informen si fueron consultados.

Asimismo, el oficio para el Ministro de Transportes y Telecomunicaciones tiene por objeto que nos señale si las consultas que se hicieron tuvieron algún grado de vinculación e injerencia en el diseño de las mallas de los recorridos.

El señor HALES (Presidente).- Tiene la palabra el diputado señor Jorge Burgos.

El señor BURGOS.- Señor Presidente, si planteamos esa interrogante a la autoridad central y a los alcaldes de la Región Metropolitana entraremos a formar categorizaciones, de manera que

si se estimó vinculante habría que hacer la misma pregunta a todos.

El señor MELERO.- Me parece muy bien esa proposición.

El señor HALES (Presidente).- Tiene la palabra la diputada señor María Angélica Cristi.

La señora CRISTI (doña María Angélica).- Señor Presidente, creo que lo importante es saber si se formuló esa consulta antes de la implementación del sistema, es decir, antes del diseño de las mallas de los recorridos.

El señor HALES (Presidente).- Señores diputados, haré entrega de los dos borradores de oficio a la diputada señora Claudia Nogueira, con el objeto de que efectué las precisiones que estime convenientes en el transcurso de esta sesión, para luego someterlos a consideración de esta Sala.

Tiene la palabra el diputado señor Patricio Melero.

El señor MELERO.- Señor Presidente, en la sesión de ayer el señor Juan Enrique Coeymans hizo una afirmación referida a la licitación en la cual criticó que se establecieran frecuencias mínimas y máximas y señaló que, hasta donde sabía, la empresa consultora advirtió repetidamente a las autoridades del error cometido, pero que nadie le hizo caso.

Al respecto, propongo que se oficie al ministro de Transportes y Telecomunicaciones, con el objeto de que nos informe si efectivamente alguna empresa consultora advirtió de esa situación, porque el señor Coeymans señaló que eso podría haber ocurrido en octubre de 2006. Además, agregó que había documentos y cartas en los que constaba que se advirtió a las autoridades pertinentes, aspecto que apunta al tema que estamos investigando.

El señor HALES (Presidente).- ¿Habría acuerdo para oficiar al ministro de Transportes y Telecomunicaciones en el sentido indicado?

Acordado.

El señor HALES (Presidente).- Tiene la palabra el diputado señor Carlos Montes.

El señor MONTES.- Señor Presidente, pido que Secretaría solicite a la Biblioteca o a la Oficina de Presupuestos un análisis sobre la participación de los diputados y senadores en el debate sobre los recursos que, desde hace dos o tres años, ha destinado el presupuesto al Transantiago.

Me gustaría que se hiciera un análisis sobre las argumentaciones que se dieron en las subcomisiones y en la Comisión Mixta de Presupuestos, que sostuvo cada uno de los senadores y diputados al respecto.

Hace tres años el Parlamento se pronunció sobre el Transantiago, a través del debate presupuestario.

El señor HALES (Presidente).- Tiene la palabra el diputado señor Uriarte.

El señor URIARTE.- Señor Presidente, estoy de acuerdo con el diputado señor Montes.

El señor HALES (Presidente).- Entonces, así se acuerda.

Acordado.

El señor URIARTE.- Señor Presidente, quiero pedir a la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda que nos informe respecto de la cantidad de dinero que se destinó a estudios desde el 2002 a la fecha, porque la intervención del señor Malbrán no fue clara al respecto.

El señor HALES (Presidente).- Está considerado, señor diputado.

No tenemos más comentarios sobre la Cuenta.

A continuación, vamos a recibir a don Germán Correa.

-Ingresa el señor Germán Correa.

El señor HALES (Presidente).- En nombre de la Comisión, les doy la bienvenida al señor Germán Correa, quien fuera coordinador del Transantiago. De acuerdo con las informaciones de que dispongo, el señor Correa asumió en marzo de 2002 y abandonó el cargo en marzo de 2003. Además, su tarea de coordinador fue acompañada con un comité, al cual le correspondía trabajar con los ministros del ramo.

Tiene la palabra el señor Germán Correa.

El señor CORREA (don Germán).- Señor Presidente, para esta ocasión, preparé una presentación.

En primer lugar, quiero que se tenga claro en qué consiste este sistema integrado de transporte que se ha puesto en marcha en Santiago.

No ha habido muchas ocasiones en el marco de las dificultades tan importantes que ha tenido este sistema en su puesta en marcha para tratar en profundidad el tema, que tiene que ver con algunos de los problemas, como su partida.

Entiendo que la honorable Comisión vio las razones por las cuales se implementó un sistema como el Transantiago; cuáles fueron las grandes deficiencias del sistema distintivo de micros amarillos, de qué se trata un sistema integrado de transporte público, la arquitectura funcional del sistema, los problemas que tiene instalar un sistema de estas características, una rápida visión de las experiencias que existen en el mundo al respecto, la creación de nuestro sistema integrado de transporte público llamado con el nombre de fantasía Transantiago, las etapas que siguió en la época que estuve al frente, las tareas realizadas y los principales problemas encontrados durante el año de mi gestión.

Respecto del antiguo sistema de micros amarillos deseo hacer un par de afirmaciones. Hay muchísimos análisis sobre las características del antiguo sistema que señalan sus múltiples deficiencias, algunos de ellos hechos por autoridades presentes.

Hay un artículo muy difundido en el medio, del actual ministro de Hacienda, coautor con un especialista en transportes, y varios análisis de especialistas de muy diverso origen y características que señalan esas limitaciones.

Debido a las grandes insuficiencias con que partió el Transantiago, algunos recuerdan con nostalgia las micros amarillos, pero se olvidan de las muchas deficiencias e insuficiencias que ese sistema tuvo, junto con algunas características positivas que tiene todo sistema. En el caso de las micros amarillos había dos importantes características positivas: la cobertura territorial y la frecuencia.

Obviamente tenía contrapartidas bastante significativas. Creo que es muy importante tener en cuenta que el sistema que está en las calles de

Santiago no es el sistema integrado que debiera ser en todas sus partes y componentes.

Tenemos un sistema con insuficiencias y aspectos que aún no están completos y con otros que están funcionando mal.

Por lo tanto, en estos momentos, hacer un juicio definitivo de que el sistema no sirve, entendiendo la inquietud, la presión y la angustia, es injusto y prematuro. Esperemos que cuando todos los problemas se solucionen y esté operando en régimen, el sistema pueda mostrar las muchas virtudes que tiene y la forma en que se aprecia en varias ciudades del mundo.

De qué se trata un sistema integrado de transporte público.

Este plan partió de una propuesta global que tengo en mi poder y que se llama "Política y plan de transporte urbano para Santiago 2000-2010", Ptus, cuya primera etapa es el programa de modernización del transporte público, parte de un planteamiento vital, la indisoluble relación entre el desarrollo de la ciudad y el transporte urbano, el transporte público en particular.

El transporte, como ha quedado tan claro y un poco dramáticamente demostrado en estos días, es tremendamente vital para una ciudad y depende de sus características.

Han quedado en evidencia las grandes insuficiencias. Por ejemplo, el ordenamiento territorial que tenemos en esa gran ciudad y que afecta directamente al transporte.

La ciudad en sí misma es un sistema en que cada uno de sus componentes se interrelacionan. Uno de ellos, vital, es la forma en que la gente distribuye sus actividades en el espacio territorial de una ciudad y lo que tiene que hacer para desplazarse de un lugar a otro para desarrollar esas actividades, ya sean de trabajo, vivienda, recreación, etcétera.

Es importante tener en cuenta que mientras más crece una ciudad en extensión y población, también se complejiza la estructura de una sociedad. Por eso, los especialistas en desarrollo urbano hacen diferencias entre ciudades tipo metrópolis, intermedias o pequeñas.

Las dinámicas de la ciudad son totalmente diferentes y, por lo tanto, una variable independiente y dependiente a su vez en el

desarrollo de la ciudad, como lo es el transporte urbano, y público específicamente, está indisolublemente ligado a esas características.

La complejidad de la ciudad hace que el transporte también se haga más complejo y se vayan incrementando los tiempos de desplazamientos, los costos, etcétera.

El transporte público es una parte del transporte urbano y muy importante tener en cuenta, porque tenemos un sistema dentro del sistema ciudad, por así decirlo.

El transporte urbano podría definirse como todo aquello que se mueve en la ciudad sobre un bien escaso, caro y creciente que es el espacio público, y particularmente la vialidad.

Por ella compiten modos alternativos, públicos y privados de movimiento de carga, de bienes y personas motorizadas o no.

Un SITP intenta capturar esa complejidad sistémica de la ciudad y la traduce en una propuesta de sistema integrado para mover a la gente en ese espacio.

En consecuencia, en una gran metrópolis como es el caso de Santiago, un SITP, necesariamente, se va alejando de aquel modelo tradicional a que estábamos acostumbrados de moverse de puerta a puerta.

Si uno recuerda, hace 30 ó 40 años en Santiago, la gente, al ir al cine quería estacionarse en la boletería, al lado o al frente. Hoy, eso no es posible. La gente deja su automóvil en un estacionamiento, generalmente privado, y a veces a varias cuadras de distancia. Por ejemplo, cuando uno va a algún evento cultural en la estación Mapocho, ya no se puede estacionar allí, hay que hacerlo en los estacionamientos que se encuentran a 3 ó 4 cuadras, y caminar. Ése es el fenómeno de las grandes ciudades. Se introduce la caminata como factor importante entre el modo privado de transportarse y el lugar de destino.

Mantener el antiguo modelo de movilizarse puerta a puerta, inclusive en el transporte público, va generando redes extremadamente extensas, con creciente sobrekilometraje incorporado a cada ruta, con una mayor flota de vehículos, con más inversión y, por lo tanto, con mayores costos operacionales. Sumados esos factores, finalmente ejercen una tremenda presión sobre la tarifa.

Se traduce también en un aumento en los tiempos de viaje, en la medida en que las actividades en que uno se desarrolla se van distanciando cada vez más. Inclusive afecta las relaciones familiares y de amistad. Hay que pensar dos veces antes de tener que atravesar toda la ciudad para ir de un lugar a otro a ver a algún familiar o amigo. Afecta también la estructura de oportunidades de las personas.

El transporte tiene un tremendo sentido social, es un medio de acceso y hacerlo de difícil llegada a la gente que no tiene otra forma de moverse, afecta su estructura de oportunidades.

Largas distancias requieren mayores tiempos de viajes, sumado a una ciudad complicada medioambientalmente como Santiago, significa más externalidades ambientales y en calidad de vida.

Se necesita, además del cambio estructural que plantea el SITP, un cambio cultural. La gente, necesariamente, tiene que asumir que al moverse en una ciudad que crece y se hace día a día más compleja, implica insoslayablemente tener que pagar algunos costos, si no en tarifas, a lo menos, incurrir en ciertas incomodidades que el viejo modelo no ocasionaba, como los trasbordos y los tiempos mayores de espera en paraderos.

De allí la importancia, que ha sido una de las principales falencias del sistema, y que inventando un término llamaría "culturizar" a la ciudadanía en el nuevo modelo. Quiero decir con eso que no era un simple tema de *marketig* ni de hacer un mercadeo del sistema que venía. Se trataba de formar a la ciudadanía de los nuevos patrones de moverse y formas conductuales de comportarse frente al transporte público, nuevas estructuras de expectativas con respecto al mismo. En la medida en que eso no se hizo, obviamente, viene como un balde de agua fría y la gente no tiene oportunidad de aprender su sistema de transporte.

En esta parte siempre hago un relato, porque soy de provincia -al igual que varios de ustedes-, como uno aprende el sistema de transporte.

Cuando llegué a estudiar al gran Santiago, salíamos los fines de semana con algunos compañeros del pensionado dónde vivíamos, a hacer recorridos de terminal a terminal. Tomábamos la micro donde sabíamos y no nos perdíamos al bajarnos. Buscábamos un hito de referencia como un

edificio para no perdernos. Viajábamos todo el trayecto observando las calles y rutas. De tal manera que después, cuando algún compañero invitaba a estudiar a su casa, de antemano, sabíamos las calles y micros a utilizar.

Ese aprendizaje lento, de la vivencia diaria, en esta ocasión la gente lo tuvo que hacer en 24 horas y obviamente sin una preparación previa suficiente. Esta culturalización es la que nos debe llevar a nuevos patrones conductuales.

Segundo elemento importante. Se debe incrementar la predictibilidad de los servicios. Todos hemos estado en ciudades del mundo donde los horarios de los buses están marcados en el paradero y si dice una hora, el bus llega más o menos a la misma hora. Si llega minutos antes, el conductor espera para mantener la regularidad en la frecuencia.

Esto no es una maravilla o un fenómeno cultural imposible de realizar por nosotros, es simplemente algo que existe y que se pueden generar cambios para lograrlo. Por ejemplo, todo lo referido a horarios de pasada, horarios de conexión que uno necesita, sirven, por ejemplo, para calcular nuestra subida a un alimentador y qué frecuencia podemos esperar en el troncal en el cual me transferiré.

Todavía es un misterio, pero esperemos que con el tiempo estos temas se vayan solucionando.

De qué se trata un sistema integrado de transporte público. Aquí hay dos ejes conceptuales fundamentales. Primero, el carácter sistémico. He señalado con insistencia que en esta característica sistémica del SITP radica su gran virtud y sus diversas ventajas, pero también su gran problema y limitación.

En segundo lugar, este sistema tiene un carácter integrado, que básicamente es una integración operacional, física y tarifaria.

Esto involucra una arquitectura funcional compleja, constituida por varios componentes, cada uno de los cuales cumple una función en el esquema, pero con perfecta autonomía funcional y clara interdependencia operacional respecto al resto.

¿De qué se trata este gran cambio en la ciudad de Santiago? Estamos produciendo un cambio estructural en una industria productora de servicios. Nunca se ha visto el sistema de

transporte público bajo esa óptica. Como muchos otros sistemas productivos en la sociedad, el sistema de transporte público genera un servicio; hay un proceso productivo de él, por lo tanto, los factores productivos tienen que estar ordenados y alineados de tal manera que la oferta que se produzca sea buena y a tarifas convenientes.

En consecuencia, con este sistema integrado se busca producir un cambio estructural de la industria productora del servicio de transporte público en Santiago. No era un simple cambio de un sistema de transporte a otro, sino un cambio de la estructura que conlleva una serie de significados.

Primero, introdujimos un nuevo agente que en el sector no existía: el agente de mercado, que es el empresario y la empresa.

Cuando a inicios de 2002 presentamos esto a varios centros de estudio, entre ellos Libertad y Desarrollo, el primer planteamiento fue una crítica que hizo uno de los asistentes: esto tenía demasiado Estado y poco mercado.

Explicaba entonces que este sector de la economía nacional tenía una particularidad que otros sectores no tienen, es decir, la inexistencia prácticamente del agente de mercado que es la empresa y el empresario.

Había propietarios individuales de buses. La mitad de ellos tenían una micro en esa época y el otro 25 por ciento entre una y tres, por lo tanto, la unidad de negocio no estaba en la producción del servicio, que son los 20 ó 30 buses necesarios para servir una línea y su frecuencia, sino que era un individuo que estaba arriba de un vehículo y que ese era su unidad de negocio, que contrataba al chofer, que ganaba por lo que recolectaba, independientemente de la línea en que funcionaba.

Esta era una de las grandes deficiencias del antiguo sistema en que no existía ese agente de mercado, emprendedor, innovativo, que busca mejorar, que invierte en su vehículo para optimizar el servicio, tratando a sus pasajeros como clientes.

Los modernos transportistas en el mundo a uno le dicen: pasé del simple hecho de llevar gente a comprender que tengo clientes que tienen derechos, que deben ser atendidos, incluso cuidados. Esto fue comprendido por muchos

transportistas, incluso por algunos en situación precaria.

Existe un ejemplo notable de un transportista del sector de Recoleta que empezó a perder demanda. Un día se le ocurrió dar café en vasitos plásticos y una galleta en la mañana; en 60 días incrementó un 30 por ciento su demanda, lo cual demuestra el increíble impacto de entender que en la práctica estaba perdiendo demanda y que no llevaba gente sino clientes.

Este concepto, tan extraño en la cultura de nuestro transporte público, existe claramente en varios países, incluyendo América Latina. Por ejemplo, Brasil, cuenta con uno de los sistemas más evolucionados en la región.

Segundo, se introducen nuevos actores en el sistema. Debemos darnos cuenta de que en la actualidad Transantiago está lidiando con los tres bancos más importantes del país y con la cadena de multitiendas más grande de Chile. Nunca antes ese sector estuvo vinculado con el transporte público, excepto como cliente -malos, según ellos- para otorgar créditos por la compra de las viejas micros amarillas. Hoy no ocurre eso, ya que deberíamos tener una gran central de gestión de los buses -que no existe- donde debería operar un gran actor privado que conoce su oficio; deberíamos tener, como estaba contemplado en el diseño original, un administrador de terminales, que es un tema que lamento mucho que no se haya incluido por el hecho de haber concesionado todos los terminales de Santiago, ya que, por ejemplo, se sabe que es necesario separar la infraestructura de los operadores, dado que quienes van a prestar el servicio de transporte público deben dedicarse a esa tarea, su función no es administrar terminales.

Al respecto, en el mundo existen especialistas en la administración de terminales, ya que en sí es un gran negocio. Estuve en ciudad de Panamá en un terminal de integración que está en la zona céntrica y es espectacular, dado que hay una integración intermodal de transporte, porque llegan y salen buses, incluso los interurbanos. Un detalle anecdótico: sólo por concepto de uso de baños públicos en ese terminal se recauda un millón de dólares al año. Imaginen la cantidad de recursos que se generan debido al comercio y a los servicios en torno a esto, por lo que estamos hablando de otra realidad.

Tercero, conlleva una nueva realidad laboral. Hemos visto con sorpresa las huelgas de conductores de empresas como Alsacia y otras. Es un fenómeno que se sabía que vendría, porque una de las características del antiguo sistema es que prácticamente no permitía la sindicalización. El Ministerio del Trabajo y Previsión Social siempre tuvo graves problemas para fiscalizar el cumplimiento de las leyes laborales en este sector, donde, incluso, hubo una complicidad malsana de los conductores, que aceptaban que las leyes laborales no fueran cumplidas, siempre que le dieran sus beneficios sociales en dinero. Ellos eran cómplices de las infracciones a las leyes laborales. En este nuevo sistema la cosa cambió, porque existen grandes sindicatos, de 2.700 ó 3.000 conductores. Eso no existía y recuerdo que los amigos sindicalistas del sector arrebañaban gente de diversos lados como, por ejemplo, taxistas, colectiveros, quienes limpiaban los buses en los terminales, etcétera, para tener un sindicato que los represente. En la actualidad eso ya cambió, hay una estructura industrial que permite el desarrollo del mundo laboral de una manera diferente.

Cuarto, conlleva una nueva realidad contractual. Anteriormente, existía el simple contrato de licitación, que fuimos pioneros en América Latina en hacerlo, en 1990 ó 1991 cuando licitamos los servicios, ya que en la región la norma era un sistema previsionario o de utilización por la autoridad. Es discrecional, no es competitivo y no hay contrato de concesión.

En los distintos sistemas en que he estado asesorando al Banco Mundial, recién se están introduciendo los sistemas concesionales. Sin embargo, en algunas partes se utilizó, por ejemplo, en Bogota, con el Transmilenium, lo que nosotros iniciamos en la década del 90. Ahora bien, en esta nueva realidad de Sistema Integrado de Transporte Público se introduce una complejidad y un entramado de contratos cruzados. Uno de los grandes problemas que tiene el ministro René Cortázar para renegociar los contratos es que están entrecruzados. Por ejemplo, ciertos cumplimientos del AFT tienen que ver con el cumplimiento de los operadores y de éstos con lo que tendría que ser la central de gestión de buses, por lo que hay obligaciones contractuales entrecruzadas entre privados y entre éstos y el sector público. Esta es una complejidad que antes jamás tuvimos.

Quinto, conlleva un nuevo modelo de gestión pública en el sector. El ordenamiento administrativo-institucional con el que hemos manejado el sector actualmente no sirve. Dentro de poco el Parlamento debatirá sobre el proyecto que dice relación con la creación de una autoridad metropolitana. En todos los sistemas integrados de esta naturaleza que existen en distintas ciudades del mundo se crean autoridades metropolitanas de transportes, porque no hay otra forma de gestionar estos sistemas complejos con todos estos nuevos actores, como he señalado.

Nuestros esmirriados seremis, con pocos recursos económicos, con personal técnico muy débil y que están acostumbrados a gestionar un sistema mucho más simple, en cuanto a permisos, autorizaciones, castigos y sanciones, simplemente no tienen las facultades, las competencias y los equipos necesarios para administrar sistemas de esta complejidad.

¿Cuál es la arquitectura funcional de estos sistemas complejos?

Éste es un tema muy poco didáctico y en su momento no me animé a estudiarlo, no tuve tiempo y, por ello, pido excusas. Si lo hubiese hecho, el primer cuadro que habría aparecido en este power point es el del medio a la izquierda y que se refiere a la integración operacional tronco-alimentadora.

Una primera característica de esos sistemas es que se cambia la malla de recorridos a una malla tronco a redes alimentadoras. Ya no es el plato de tallarines antiguo, como en el sector habitualmente se le califica a los antiguos sistemas, que tienen unas características muy parecidas en América Latina. En todas partes los sistemas se parecen bastante y este "plato de tallarines", en que el operador barre la demanda, en el viejo sistema había 113 recorridos, de los 336 que había en aquella época, que pasaban por alguna parte del eje de Vicuña Mackenna. Es decir, entraban a Vicuña Mackenna, donde había demanda, salían e iban a buscar demanda a los barrios, entraban de nuevo a Vicuña Mackenna y volvían a salir los 113 recorridos. Un tercio de los recorridos trataba de pasar por Vicuña Mackenna y si ustedes reproducen eso en el caso de Providencia, en el caso de los principales ejes como La Alameda -por la cual quería pasar el 75 por ciento- porque "allí estaba el filete".

Obviamente, barrer la demanda es la característica y, además, como soy yo el que hago el negocio con el bus que estoy manejando, eso incentiva más aún ese tipo de organización bastante ineficiente. En este caso, se cambia a una red tronco alimentadora que sigue más o menos el patrón de los cauces naturales de la ciudad. Al final, los ejes troncales son los cauces naturales por donde fluye la actividad, la organización de las actividades y la gente. Por lo tanto, hay que organizar el transporte.

Esta integración operacional en una red tronco alimentadora de estos servicios requiere dos aspectos que son fundamentales. Primero, la integración física y, en este caso, ello se traduce en infraestructuras especiales, algunas de las cuales son las que facilitan la integración y otras que son para preservar los tiempos de viaje.

La integración, las estaciones intermodales y de transferencia de pasajeros. La intermodal es donde tenemos metro y buses llegando. La de transferencia de pasajeros es prácticamente el trasbordo bus-bus. Ésa es la diferencia que facilita la integración, la hace más suave, más cómoda y también es muy importante aquella infraestructura que permite reducir los tiempos de viaje, ya que un problema que tienen los sistemas integrados, como todos sabemos en el caso de Santiago, claro que muy distorsionado, es que la gente tiene tiempos de espera mayores y el solo hecho del trasbordo es un factor que incide en la forma en que la gente visualiza el tiempo que tarda en moverse. Por lo tanto, se debe tratar de reducir lo más posible. Las vías segregadas y exclusivas de los buses sirven para escapar de la congestión que producen los automóviles y para que la gente pueda acceder con más rapidez. Y, desde luego, algo que podríamos llamar bifuncional, que son las zonas pagas. Eso es vital para acelerar también los trasbordos, pero además para la integración.

Por otra parte, la integración operacional es la central de gestión de buses. Todos estos elementos están en el diseño original del Transantiago. Esta central de gestión de buses es fundamental, ya que eso es lo que permite la gestión dinámica en tiempo real y en ruta de la flota de buses. Esto significa gestión de la operación y del control de frecuencias.

Habitualmente lo que se ha mencionado en los medios de comunicación es el segundo factor: el

control de frecuencias, pero esto se relaciona con la gestión en general.

Si ustedes visitaran Transmilenium Bogotá, podrían ver que la comunicación es bidireccional entre la central de gestión de buses y el bus individual, es decir, donde el chofer lleva una pantalla, le permite darle instrucciones cuando, por ejemplo, se detiene veinte centímetros más atrás de la puerta frente a la cual debiera pararse. Le dice: "te paraste unos metros más atrás". Es decir, puede gestionar, incluso, sobre la marcha lo que está sucediendo. No solamente en la frecuencia, sino el comportamiento respecto del usuario que tenga el conductor del bus.

Ahora, la integración tarifaria, otro componente fundamental, implica el corazón de este acuerdo, cual es este sistema integrado: la Central de Recaudación, Validación y "Clearing" Financiero, el llamado AFT. Si esto no funciona, no funciona la integración. Desde luego, la infraestructura es muy importante, pero uno podría pensar, en un caso extremo, que aún cuando no hubiese infraestructura pueden darse las cosas más difíciles e incómodas; sin embargo, de ninguna manera, se puede dejar de tener esta central de recaudación, validación y crédito.

Por las razones que expliqué, todo esto conlleva a componentes fundamentales: la culturización, el marketing y la información permanente lleva al usuario a un sistema de información muy dinámico. Este tema fue analizado en una oportunidad en el Congreso Chileno de Tecnología Inteligente de Transportes -habrá otro a fin de año-. Aquí existe una introducción masiva de lo que se denomina tecnología inteligente de transportes. Muchas de estas soluciones existían conceptualmente en la década del 90, pero no se podían implementar. De hecho, cuando discutíamos las cosas en esa época no podíamos implementarlas, porque no existían las tecnologías de comunicaciones e informáticas como para llevarlas a cabo. Actualmente, existen a precios realmente convenientes y no afectan las tarifas, pues antiguamente era muy caro. Hoy esos costos son casi marginales desde el punto de vista de las eficiencias de economías de escala y de diversidad que producen estos sistemas integrados.

Con respecto a lo que señalé, esto requiere de una autoridad metropolitana. ¿Qué problemas tiene instaurar un sistema de transporte público? Rápidamente por el tiempo de llegar a otros factores, el carácter sistémico es su gran virtud y su gran debilidad. Esto hace que requiera de una gran coherencia conceptual a lo largo de todo su diseño y entre todos y cada uno de los

componentes del sistema, una de las cosas que falló en este plan Transantiago. A veces, los hacedores de política pública no se dan cuenta y es un mal que tenemos en América Latina.

Me he desempeñado toda mi vida profesional -30 años- como consultor internacional en temas de políticas públicas y en esta última fase he incorporado el transporte público a ello. Aquí, hay un mal del barrio latinoamericano, cual es la enorme discontinuidad de las políticas, incluso, dentro de un mismo gobierno. Cambia la autoridad y el que llega cree que sabe lo que hay que hacer, no mira mucho lo que venía haciendo el que lo antecedió y rápidamente se produce una discontinuidad dispendiosa en términos de gastos y esfuerzos. No estamos exentos de aquello y el Transantiago vivió de una secuela de coordinadores y de criterios de conducción que fue afectando las decisiones que se fueron tomando.

Ahora, esto requiere, como algunos lo han señalado, de clarificación y diseño de alta calidad.

La gran complejidad logística que esto significa que requiere de alta capacidad de gestión técnica y la gran sofisticación tecnológica con alta exigencia informática y logística, en especial, en el sistema de recaudación y validación requiere de un conocimiento muy especializado sobre este tema. La lentitud y la dualidad del diseño es un factor que afecta más que nada el aspecto político.

Hace unos días, el Presidente de Panamá me dijo que estaban iniciando un sistema de este tipo y me invitó para darles una evaluación sobre lo que estaban haciendo. Afortunadamente, me escuchó, pues con la experiencia del Transantiago todos estaban un poco cautelosos en América Latina. Estuve unas tres horas comentándole y señalándole cuáles eran los riesgos y complejidades. Esto, obviamente, requiere de mucha comprensión y que los gobiernos, que a ninguno le gusta mucho, deben asumir que estos sistemas se despliegan generalmente en un lapso temporal de cuatro o cinco años con toda seguridad. Por lo tanto, el que inicia, difícilmente inaugura, porque su extensión es muy larga. Obviamente, esto le lleva mucha conflictividad sobre todo por los intereses que se ven afectados por estos sistemas y, por lo tanto, requiere alta capacidad de gestión política y de tratar de transformar esos conflictos en oportunidades, como sucedió con el bloqueo de Santiago que tuvimos en agosto de 2002, cuyo significado estratégico vital fue que, por primera vez en la historia, se desarmó la cúpula gremial que controlaba férreamente el sector y nos permitió, por primera vez -cosa que no pude

hacer en la década del 90- dialogar y trabajar directamente con cada una de las líneas. En la década del 90 jamás pude llegar a los micreros de base en las líneas, siempre fui bloqueado por la dirigencia gremial. En este caso, como la dirigencia gremial quedó inhabilitada y tan cuestionada públicamente, fue posible trabajar directamente con ellos para poder incorporarlos.

Por todas estas razones es bastante notable -esto es una cosa que muchas veces le cuesta a los gobiernos, pues no se atreven a meterse en esto con la necesaria voluntad política para ir hasta el final- haber creado un organismo, una estructura especial para hacerse cargo de esto.

¿Qué experiencias existen en el mundo sobre este tipo de sistemas? La primera es Curitiba, Brasil, pero con el correr del tiempo se han ido incorporando otras ciudades del mundo y otros países vienen en camino. Está el caso de Hong Kong y de China, que es uno de los más grandes; Londres, Helsinki y Noruega, que han ido imponiendo esto muy pausadamente; Bogotá, en Colombia, que también va en etapas; Recife, en Brasil, también tiene un sistema integrado aunque todavía incompleto en esta materia.

El señor BURGOS.- Señor Correa, señaló que algunas ciudades han ido imponiendo el sistema muy pausadamente. ¿Entre ellas, está Londres?

El señor CORREA.- Londres no. Bogotá lo ha ido poniendo en etapas, pero si uno analiza este caso, que es tema de análisis de los especialistas en el mundo, no está exento de problemas, porque se va imponiendo un cambio cultural de a poco, va cambiando la estructura de la demanda. Hoy en Bogotá están teniendo problemas con el sistema nuevo y el sistema antiguo, porque están conviviendo ambos. Por lo menos, hicieron una cosa sabia, en el sentido de que no mezclan territorialmente los dos sistemas. En una parte existen los que se mueven en Transmilenio y en otra los que se mueven en el sistema antiguo, que no es distinto al que teníamos de las micros amarillas. Incluso, diría que es peor.

A ellos ya se les está provocando un problema -han comenzado a tener manifestaciones y líos-, inclusive, conceptual y técnicamente, porque la demanda del transporte público es súper dinámica y social, son conductas, la gente busca alternativas con mucha rapidez y desbarata todas

las proyecciones que hacen los ingenieros si no se está alerta respecto de esos cambios.

¿Cómo fue la creación del sistema integrado?

En 1991, cuando hicimos las primeras licitaciones, estuvimos conscientes de que se requería un cambio estructural de fondo. Todos los equipos técnicos señalaban en esa época -tuve un equipo técnico de primer nivel en esos años- que era necesario producir una reestructuración profunda del sistema existente, pero en aquella época nuestra política fue básicamente como la definí: meter al tigre en la jaula, es decir, teníamos un tigre totalmente suelto comiéndose a la gente, con una flota antigua de 14 ó 15 años, con cero regulación, no se cumplía ninguna norma técnica, excepto la revisión técnica, y había que empezar a regular el sector para después transformarlo.

Esa transformación llegó en 1999 ó 2000. El primer avance en este sentido fue el trabajo de la comisión programática de la campaña del candidato presidencial Ricardo Lagos, donde levantaron las primeras propuestas en esta materia y esa comisión las procesó. En esa ocasión hice un planteamiento a esa Comisión; incluso, fui invitado por el Colegio de Ingenieros a exponerla y discutirla y la encontraron muy interesante.

El 2000, cuando asumió el nuevo gobierno, el ministro Carlos Cruz convocó a un grupo de cuatro personas para que lo ayudáramos con el tema del transporte urbano y público. Ahí surgió el comité que hicimos esta propuesta en agosto de 2000. Era fundamentalmente conceptual, pese a que revisamos muchísimos estudios, pedimos algunas modelaciones a la Sectra, realizamos *focus group*, tuvimos talleres con economistas, arquitectos, asesores técnicos de los transportistas y operadores. Es decir, tuvimos un proceso bastante participativo y al final de eso hicimos esta propuesta más bien conceptual, señalando la necesidad de hacer una serie de estudios para poder diseñar lo que venía en el caso de que eso fuese aprobado.

En noviembre de 2000, esto fue aprobado por el Comité Interministerial Ciudad y Territorio y, en diciembre, el Presidente Lagos la aprobó como política oficial de gobierno.

Pasó el 2001 y se comenzaron a hacer una cantidad de estudios por parte de la Sectra y de la Subsecretaría de Transportes.

En marzo de 2002, el Presidente Lagos toma la decisión de constituir un ente especial para que se encargue del diseño de todo este complejo sistema integrado de transportes, el cual tenía dos niveles.

En agosto de 2002, el presidente de Metro S.A. se incorpora al Directorio de Transportes de Santiago.

En dicho mes también -lo señalo porque las diferencias de opinión que tuvimos desempeñaron un papel bastante importante- se presenta a Concesiones del MOP el proyecto denominado por la prensa como "de los españoles" o "proyecto Sacyr", que planteaba una inversión de 1.500 millones de dólares para la compra de tranvías, metros ligeros, metros pesados, es decir, era una inmensa red que no estaba integrada. El requisito de lo que estábamos haciendo era la no integración, lo cual planteaba serios problemas técnicos y de financiamiento para sus libros financieros.

En marzo de 2003, dicho sistema integrado se bautiza con el nombre de fantasía de "Transantiago". El 30 marzo del mismo año, el Directorio de Transportes de Santiago rechaza finalmente el proyecto Sacyr, después de un muy agitado proceso.

Asimismo, en marzo de 2003, el Presidente Lagos solicita mi renuncia al cargo de coordinador general de Transportes de Santiago, a consecuencia de las serias y consistentes diferencias de opinión que tuve con el Directorio de Transportes de Santiago durante mi gestión.

Respecto de la estructura del Directorio de Transportes de Santiago, durante el tiempo que estuve al mando, existía la Comisión Presidencial llamada Directorio de Transportes Santiago, presidida por los ministros de Obras Públicas y de Transportes, de la cual dependía la llamada Coordinación General de Transportes de Santiago. A su vez, el coordinador -quien hablaba- tenía, de acuerdo con el decreto supremo de creación de esta instancia, la misión de coordinar un conjunto de instituciones públicas a nivel metropolitano. No hay que olvidar que muchas instituciones públicas inciden, tienen facultades y cosas que hacer. En el caso de la infraestructura, ésta depende del Serviu en las ciudades. Por lo

tanto, hay que tener una fuerte coordinación de dicho servicio para que la infraestructura se haga en los tiempos y con los diseños que se requieren para el transporte, con las prioridades y el *timing* correspondientes. Así ocurre con cada una de las instituciones. En ese momento sólo había una relación administrativa con la Subsecretaría de Transportes. Como ese Directorio no tenía existencia en la estructura administrativa del Estado, obviamente yo no tenía la capacidad de firmar los contratos de mi personal y todos los actos administrativos se realizaban a través de dicha Subsecretaría y del ministro, lo que era una dificultad no menor desde el punto de vista de agilizar la gestión.

Además, la Coordinación General de Transportes de Santiago tenía una activa relación con los distintos actores o *take holders*, como lo denominan los estadounidenses. Entre éstos estaban los bancos, con los cuales había una mesa de trabajo, porque de ahí en adelante tendrían un papel muy importante para el otorgamiento de créditos comerciales. Asimismo, existía otra mesa de trabajo con los proveedores de buses, porque íbamos a introducir buses articulados, que requerían un plan de producción por parte de los principales proveedores. Otros actores eran los alcaldes, con la mayoría de los cuales sostuve una reunión para informarles de todo esto y darles la oportunidad para que tomaran conocimiento y se interesaran en el tema.

El señor MONTES.- ¿Eso fue en 2002?

El señor CORREA.- Así es. Varios de ellos me invitaron a sus concejos para que diera largas charlas sobre el tema. Con algunos de ellos me reuní más de una vez. Además, tuvimos reuniones con los transportistas y los vecinos de muchos barrios para ir testeando su predisposición a este cambio. Todo ello fue hecho en el marco de las tareas que realizamos durante ese período.

¿Cuáles eran las áreas jurisdiccionales o niveles de cada parte? En el caso de la Coordinación General de Transportes, ésta tenía un nivel propositivo. Allí estructurábamos las cosas y las llevábamos al directorio, que tenía la facultad de adoptar las decisiones. El Presidente Lagos nos convocaba periódicamente -más o menos una vez al mes- para que rindiéramos cuenta sobre lo que estábamos haciendo y siguiéramos adelante. Recuerden que era

una fase muy inicial, tanto así que tuve que arrendar una oficina y comprar computadores. O sea, partí de la nada. De manera que trabajé en esas condiciones durante algunos meses hasta que logramos estructurar todo el equipo de trabajo. Asimismo, había un nivel de coordinación ejecutiva y otro nivel de contacto con los sectores interesados.

Ahora bien, ¿cuáles eran las limitaciones estructurales de la institucionalidad? Esta estructura tuvo que ver con bastante de los problemas que hubo.

En primer lugar, se diluían las responsabilidades políticas y administrativas. Le planteé al Presidente Lagos, en la fase final de los problemas que tuvimos, que había que redefinir el esquema, porque estaba mal hecho, puesto que existía un directorio que tenía facultades para tomar decisiones, pero no tenía responsabilidad política y administrativa sobre las decisiones que tomaba, en circunstancias de que quienes realmente necesitábamos facultades para tomar decisiones y hacer las cosas no contábamos con esas facultades. La prensa me llamó el zar del transporte, pero de zar sólo tenía el título, porque no tenía ni las facultades, ni las competencias ni la autonomía administrativa y política para tomar decisiones. Después de mi salida, el Presidente Lagos aceptó mi propuesta y transformó en consultivo al directorio y radicó las decisiones en quienes debían tomarlas: el ministro y a quien tenían a cargo de esa tarea.

Segundo, cada miembro del directorio tenía una agenda propia institucional. El tema central de cada uno no era el transporte, sino el medioambiente, las medidas de seguridad para los partidos de fútbol en Santiago, entre otros. También había agendas personales, como sucede en muchos casos.

Tercero, el coordinador del proyecto no tenía las competencias administrativas requeridas ni la facultad de coordinar el aparato público. En estos procesos de modernización del Estado hay gobiernos que toman facultades. En el diseño original lo llamábamos la gerencia del plan. Puedo enviarles una copia del documento.

El señor HALES (Presidente).- Ese documento original nunca llegó a la Cámara de Diputados.

Hubo una reunión con el ministro Carlos Cruz para conocer el Petus, plan de transporte urbano de Santiago.

El señor CORREA.- Que es este.

El señor HALES (Presidente).- En esa oportunidad, sólo conocimos una presentación en power point.

El señor CORREA.- Me enorgullece decir que muchos de los temas y problemas que se plantean hoy están en ese documento. Planteamos la necesidad de contar con una autoridad metropolitana de transportes, un subsidio al transporte público, ya fuese a la infraestructura o a la demanda, y determinar el papel que debía tener el Estado.

Ahora bien, una vez que salí, la estructura cambió a un esquema como el que estoy señalando. Se simplificó la estructura, pues hay una dependencia directa de la Coordinación General de Transportes de parte del ministro a través del subsecretario. En mi época, el ministro Etcheberry había dejado fuera al subsecretario de Transportes del plan Transantiago, excepto en la parte administrativa, ya que tenía que firmar todos los actos administrativos. Sin embargo, posteriormente el subsecretario pasó a tener un rol relevante y una tuición mucho más directa sobre el proceso mismo de las definiciones, diseños, etcétera.

Hay un cambio en la estructura. Sin embargo, disminuye el contacto de la Coordinación, pues se reduce el ámbito de las partes interesadas, se abandona un tiempo el trabajo con los bancos y se retoma después, pero no en los mismos términos.

Se hizo un trabajo con los municipios. Alcancé a constituir 9 ó 10 comités de participación de los municipios en el proceso de diseño. Realizamos un taller durante un día con los directores de tránsito, quienes nos señalaron que era la primera vez que desde el Ministerio de Transportes se los convocaba a ser parte activa en un proceso de transporte. Nunca antes se les había preguntado. A ese taller llevé también a los operadores, que nunca se habían visto en ese terreno. Dejé constituidos esos comités, que eran fundamentales, pero después los municipios los desactivaron. Del mismo modo, pensábamos hacer comités con los vecinos para someter a prueba el diseño. Le dije a mi equipo de ingenieros de aquella época, que era de primer nivel, como algunas personas lo han reconocido públicamente, que todo lo que veíamos era proporcional con la ingeniería de la universidad y debía ser testeado por la ingeniería de la calle, porque no se puede implementar un sistema tan grande como éste sin consultar a los principales concededores del mismo, que son los operadores, que están todo el día en la calle, y los usuarios del transporte público.

La implementación de sistemas de este tipo requieren niveles altamente participativos de los actores principales para su diseño, no sólo como objeto de marketing, sino - insisto- como actores, como gente que hay que

culturizar en lo que viene y recibir su aporte de la realidad concreta.

El nuevo diseño tenía la ventaja de que concentraba las decisiones en el ministro, que las ejerce a través de la Subsecretaría de Transportes. El director de Transportes de Santiago se transforma en una instancia consultiva y el coordinador deviene en un simple ejecutor de las directrices que dan el ministro y del subsecretario.

Tareas Realizadas.

He clasificado por áreas lo que alcancé a realizar durante el año que estuve al frente de todo esto.

El área logística-organizativa se refiere a la instalación física, que incluyó desde el arriendo de las oficinas hasta la compra de materiales, lo que, como ustedes deben saber, no es tarea menor en el sector público, ya que en la administración pública hasta comprar un computador puede resultar complicado. Lo importante es que armamos rápidamente esa parte.

Durante los doce meses que estuve a cargo del proyecto realizamos muchas actividades y de muy diversa magnitud, pero obtuvimos avances bastante importantes, creo yo.

Siempre en el área logística-organizativa, nos correspondió organizar la oficina y el reclutamiento del equipo técnico, que fue una tarea no menor y que implicó dedicarle bastante tiempo. Al respecto, puedo señalar con orgullo que de las 25 personas que contraté sólo conocía a tres y que todos los funcionarios fueron seleccionados de acuerdo a su currículum y a los antecedentes de su trabajo técnico, que era de alto nivel.

Área Comunicacional.

También hicimos un importante esfuerzo comunicacional, el cual incluyó la difusión inicial del plan de transporte, la definición de un plan de comunicaciones de soporte para todas las etapas. Debo reconocer que el Ministerio de Hacienda fue muy sensible a este planteamiento, lo cual no es muy común, porque a veces la parte blanda de la inversión no es muy bien entendida. El Ministerio entendió que el componente comunicacional, como expliqué, era muy importante desde el comienzo, no sólo al final.

Recuerdo que en ese tiempo se dio el debate acerca de lo sucedido con el plan Auge, así

es que incluso tuve reuniones con el Contralor para explicarle que no se trataba de hacer propaganda a un sistema que no existía -ése fue el problema que se dio con el Auge-, sino que era fundamental, un pilar de la instauración del sistema, hacer un despliegue comunicacional que acompañara desde el inicio todas las etapas y no hacerlo a último momento para decirle a la gente que viene el Transantiago y que tienen que levantarse más temprano.

Siempre en el ámbito comunicacional, realizamos un concurso público para definir la imagen corporativa del plan, concurso del que me enorgullezco mucho, porque fue ciudadano. No cobramos por las bases de licitación. Incluso estuvo abierto a estudiantes de diseño. Hubo una fila que daba vueltas por las calles del centro de Santiago, donde se encontraban nuestras oficinas, para retirar las bases. Escuelas de diseño, universidades, centros de estudio, empresas consultoras concurren a retirar las bases. Se retiraron 819 ejemplares de las bases y se presentaron 420 propuestas. Creamos un comité técnico de gente experta, encabezado por un especialista en materias comunicacionales, para que definiera al ganador.

Asimismo, aún dentro del área comunicacional, debo decir que permanentemente realizábamos reuniones informativas con los transportistas. Así lo hicimos hasta el último día que estuve en el cargo.

Área Técnica.

Se prepararon las bases de licitación para taxis colectivos. Éste es un punto muy importante, porque hubo una discrepancia al respecto. Los taxis colectivos deben ser incorporados al sistema, porque son parte de la capilaridad del sistema en los barrios, pero hasta ahora se ha hecho de mala manera.

También culminamos con el servicio de Metrobus, lo que derivó en el bloqueo de Santiago en agosto, y realizamos talleres de validación para analizar y evaluar los estudios útiles para el diseño. Esto no es menor. Por cada informe de consultoría que recibíamos realizábamos talleres a los que invitábamos a medio mundo: gente de Gobierno y gente de Oposición. Convocábamos a la mejor gente para que nos ayudara, con su juicio técnico, a validar los resultados que nos entregaban las consultorías. El objetivo era saber

si realmente reflejaban lo que existía en el mejor entendimiento técnico del país, para después poder diseñar con cierta certidumbre el plan. Esta cosa era tan compleja que todo lo que uno hiciera para introducirle mayores grados de certidumbre resultaba fundamental.

Problemas de todas maneras habrá. Siempre dije eso. Por más que uno se preocupe hasta del más mínimo detalle, siempre habrá problemas. Ahora, por supuesto, no de la magnitud de los que hemos tenido.

En octubre de 2002, alcancé a recibir la primera modelación de la nueva malla de recorridos troncales y alimentadores. Nos la entregó la Sectra, pero había sido elaborada por la consultora Fernández & de Cea. Eso fue lo que nosotros pasamos a llamar el Escenario 1. Como ustedes ya deben saber, lo que se licitó en términos de malla fue el Escenario 11. Cuando yo me fui íbamos en el Escenario 5.

Todos esos escenarios implicaron modificaciones al escenario original, porque el escenario original, por ejemplo, traía una tasa de trasbordo altísima, de 1.89. Llevar a toda la gente a trasbordar, por lo menos dos veces en cada viaje, era demasiado.

Por lo tanto, ¿qué había que hacer? Una cosa que hoy se está planteando como una de las soluciones a los líos que tenemos, es extender los troncales para eliminar trasbordos y llegar lo más lejos posible en términos de penetración.

El señor HALES (Presidente).- Señor Correa, para aclaración de conceptos, cuando dice que el diseño original traía 1.89, la cantidad de trasbordos, ¿ese diseño original lo mandaba Sectra o lo hacía usted?

El señor CORREA.- Lo mandaba Sectra.

El señor BURGOS.- ¿Ése es el escenario 1?

El señor CORREA.- Ése es el escenario 1, que manda Sectra.

Obviamente, con mi equipo técnico lo sometimos a revisión y cuando vimos algunas características señalamos que tenían que ser reformuladas. Ahí venía el proceso de diálogo técnico en que hacíamos objeciones u observaciones y pedíamos a Sectra, en este caso la consultora

Fernández & De Cea, que hiciera nuevas pasadas del modelo por el computador para ver cómo se comportaba la demanda en el nuevo contexto, a fin de ir testeando todos estos rediseños crecientes. Yo llegué hasta el escenario 5. Después de salir, por lo que veo, hubo seis más. Esto era para ajustar la malla a las exigencias de la demanda, que aun así, quiero insistir, no terminaba ni con el 11 ni con el 12 ni con el 13. Eso requería un testeo final con los operadores y usuarios.

Avanzamos en algunas definiciones técnicas fundamentales relativas a la integración de los servicios de transporte público, la arquitectura de la licitación, los criterios de licitación y modelo de negocios. ¿A qué me refiero con esto? Por ejemplo, cosas como las siguientes, que posteriormente han pasado a ser problemas. En nuestro diseño original la licitación de los alimentadores se haría usando la antigua ley que nosotros nunca derogamos, que es la libertad de recorridos. Ustedes saben que cuando modificamos el artículo 3° de la ley N° 19.940 -varios de ustedes estaban en esa época en el Parlamento- se hizo para permitir la licitación de los servicios, pero no alteramos la esencia de esa ley, que era la libertad de recorridos y la libertad tarifaria.

Por lo tanto, haciendo uso de dicha ley íbamos a solicitar a los alimentadores que ellos propusieran la red de recorridos alimentadores, porque era obvio que ellos iban a saber mucho más que nosotros dónde estaba la gente y cuáles eran los mejores alimentadores que había que tener y, obviamente, iban a tener preocupación de controlar sus costos, de no tener muchos costos operacionales, porque iban a competir por tarifa.

Por lo tanto, tenían que producir un equilibrio de eficiencia en términos de la calidad del servicio, de la cobertura y de eficiencia, desde el punto de vista del equilibrio económico para ellos, porque era natural.

Además, el equilibrio económico estaba dado por el criterio que nosotros definimos, punto muy importante, porque fue objeto de controversia, que consistía en pagar por pasajero transportado.

En esa época había dos teorías. Una, de Sectra, que era pagar por bus kilómetro y, otra, que teníamos nosotros, la coordinación general de Transporte, que era pagar por pasajero transportado; esto después de mucho debate, de análisis y de ver cómo funcionaban otras

experiencias en el mundo. Por ejemplo, la forma de pago por un kilómetro, pero que no es exactamente pago por un kilómetro, una especie de variante, porque en estas cosas hay particularidades que uno debe tener en cuenta.

Estudiando todo eso llegamos a la conclusión de que la mejor forma en que uno alineaba los incentivos de manera adecuada era el pasajero transportado, no por bus kilómetro. El cobro por bus kilómetro pone todo el peso de la eficiencia del sistema, los riesgos de demanda y la racionalidad del funcionamiento en el Estado, en el regulador, en el fiscalizador, y en fiscalización nunca andamos muy bien, porque además es burocrática, es lenta. Desde luego, ese tema fue súper importante.

Hasta el momento en que yo estuve, la definición técnica era por pasajero transportado. Cuando salí asumí como coordinador quien era el secretario ejecutivo de la Sectra en ese momento, señor Aldo Signorelli, y obviamente como la Sectra había perdido antes en ese debate, repuso como modo de pago del operador por bus kilómetro.

Fue así como se estructuró algo que se ha olvidado un poco, la primera licitación. Se hizo una licitación por bus kilómetro. Se vendieron las bases, los operadores empezaron a preparar las propuestas y comenzaron a llegar consultas de quinientas páginas, aproximadamente. Me tocó ver alguna de ellas.

Yo no asesoré a ninguna empresa. Varias me lo pidieron, pero había un tema de transparencia por el que no podía hacerlo. Casi todos los proponentes me pidieron en algún momento que los asesorara en esas materias, pero no quise hacerlo con ninguno, aunque a todos les ofrecí dar mi opinión en forma gratuita, en caso de que quisieran formular alguna consulta, a lo que muchos accedieron.

Recuerdo que en un caso me hicieron llegar casi quinientas páginas de consultas, lo que resulta aberrante en cualquier licitación. Si un proponente formula esa cantidad de consultas significa que algo anda mal en el proceso, puesto que el documento que las contenía era más grande que las propias bases de licitación.

La licitación estaba en marcha y las propuestas estaban por presentarse cuando la autoridad se dio cuenta de que había un error. Se cambió el modelo de negocio a uno por pasajero

transportado, razón por la que el proceso demoró seis o siete meses más de lo presupuestado, diseño actual que no corresponde exactamente al de pasajero transportado, debido al problema de la demanda referencial.

Se efectuó el análisis y la evaluación de la propuesta de la empresa Transportes Santiago S.A., proyecto Sacyr, aspecto que no fue menor dentro de las controversias que tuvimos y que planteaba un desafío, porque la propuesta de los españoles -como se le llamaba- era claramente contradictoria con lo que estábamos haciendo, puesto que no se integraba con el Sitp y no se sostenía financieramente.

Desde el punto de vista financiero, formamos una mesa de trabajo permanente y regular con los gerentes comerciales de los principales bancos del país para diferentes efectos e iniciamos las negociaciones de préstamos del Banco Mundial y del Banco Interamericano de Desarrollo para financiar diversos aspectos del Programa de Modernización del Transporte Público.

Asimismo, acompañamos al Ministerio de Obras Públicas, Transportes y Telecomunicaciones y al Ministerio de Hacienda al Congreso Nacional para defender la aprobación del ítem presupuestario para dicho programa e iniciamos negociaciones con el Banco Mundial para la venta de Bonos de Carbono.

Me entrevisté con el representante de ese banco para tratar esa materia y se elaboró un convenio referido a la venta de Bonos de Carbono, el cual nunca se firmó. Seguramente en algún momento de cambio de autoridad ese convenio quedó entremedio, pero cabe destacar que el Banco Mundial propuso al Gobierno la suscripción de un convenio para comprar los Bonos de Carbono que se iban a generar como consecuencia de la baja masiva de buses diesel por antigüedad o reemplazo. Aunque lo anterior tal vez no iba a generar mucho dinero, igual podría haber ayudado a la renovación de la flota.

En materia de participación ciudadana, llevamos a cabo el montaje inicial de dicho sistema a través de talleres participativos con las treinta y ocho ONG existentes, las que representaban a distintos sectores de la ciudadanía, con el objeto de analizar la forma en que organizaríamos el sistema. A modo de ejemplo, constituimos desde un comienzo un taller participativo con los directores

de tránsito de las treinta y cuatro municipalidades del área metropolitana.

En el ámbito de la infraestructura, al momento de dejar mi cargo dejamos definido el primer Programa de Inversiones en Infraestructuras para el sistema, por un monto aproximado de 240 millones de dólares.

En términos de políticas, enfrentamos el paro-bloqueo de Santiago realizado por los transportistas y efectuamos el tratamiento diferenciado de los operadores, línea por línea.

¿Cuáles fueron los principales problemas que enfrenté durante mi gestión?

El Presidente de la Comisión, diputado señor Patricio Hales, me indicó cuál es el interés de esta Comisión, de manera que me permití hacer una puntualización que no estaba contemplada en mi presentación original, con el objeto de ordenar los puntos en los que hubo diferencias legítimas, pero diferencias al fin y al cabo.

Con el ministro de Obras Públicas, Transportes y Telecomunicaciones, señor Javier Etcheverry, tuvimos varias diferencias de carácter más bien administrativas y de criterio en cuanto a la relación con el Directorio de Transportes de Santiago, de modo que no tiene sentido entrar a detallarlas.

Con el presidente del Metro tuvimos diferencias de apreciación respecto de la forma de entender el rol del Metro frente al trabajo de la Coordinación General de Transportes. No tuvimos conflictos, sino diferencias de apreciación, porque teníamos algunas lógicas distintas sobre la materia.

No obstante, hubo una diferencia técnica de mayor consecuencia en cuanto a la modalidad de pago a los operadores. El ministro Javier Etcheverry era partidario del pago por bus-kilómetro, la que era sustentada por la Sectra, en lugar de pago por pasajero transportado, que sustentábamos en la Coordinación General de Transportes, porque, a nuestro juicio, esa modalidad permitía alinear mejor los intereses de los empresarios, de los usuarios y del Estado, que debe dar cuenta de ese interés ciudadano. A nuestro juicio, el pago por bus-kilómetro hacía recaer toda la racionalidad en la fiscalización, lo que resulta insuficiente.

También tuvimos diferencias de opinión muy importantes respecto del financiamiento público y la inversión pública que se requería, pese a lo cual hay algunos proyectos que están siendo financiados de esa manera.

Varios miembros preferían recurrir al sistema de concesiones, el cual no tiene ningún problema, pero siempre que el modelo funcione. Por ejemplo, para la construcción de cárceles los privados otorgan créditos al sector público, porque los presos no pagan por la concesión, de manera que el Estado debe cubrir ese canon. En tal esquema ese sistema funciona perfecto, pero la gran controversia se produjo porque había varios miembros del directorio que pensaban que debía pagar el usuario. Es decir, que el servicio tuviera una tarifa.

Si bien es cierto casi todos concordamos con la idea de que lo que se hace se paga, lo que se usa se paga

-por ejemplo, las concesiones de carretera-, en el caso del transporte público no se puede hacer, porque socialmente es algo regresivo. Es como dispararse un balazo en el pie, porque finalmente se termina matando a una demanda que tiene que servirse.

Éste es un servicio eminentemente público. Las carreteras no tienen ese sentido. Desde ese punto de vista, tuvimos diferencias conceptuales. Incluso, con las concesiones del MOP. Ellos tienen una escuela en función de la carretera, lo que está muy bien; lo han hecho fantástico. Pero, cuando uno extrapola esto al transporte público, tienen que saber de transporte público, porque los estudios señalan que es súper sensible a la tarifa. Usted sube 10 pesos la tarifa y hay gente que se va. Eso hay que preguntárselo a los micreros.

Cuando viene un período de apretura económica eso es más serio todavía. Sucedió masivamente en 1998 y 1999, inclusive, en parte del año 2000. Eso lo recoge la encuesta Origen Destino de 2001, que demostró que hubo un incremento espectacular por movilizarse vía caminata o en bicicleta. Se duplicó prácticamente en el período de la crisis.

El otro tema en que tuvimos diferencias tiene que ver con el tratamiento de la dirigencia gremial de los operadores. Es un tema de práctica política, porque mi experiencia indica que

uno de los grandes logros del paro de agosto de 2002, consistió en que ellos perdieron toda capacidad de conducción sobre sus dirigidos, lo que históricamente nunca habría sucedido.

Nunca más volví a reunirme ni a negociar con ellos. Pero el ministro, que no tenía mucha experiencia en la materia, los fue reconstituyendo como actores. Conversó de nuevo con ellos y los reempoderó como negociadores e inclusive como parte importante del diseño de la licitación. Tuvo que ver con concesiones que se le hicieron a esos dirigentes reempoderados, lo que advertí a través de un artículo en el diario La Tercera, donde dije: Ojo, lo que se está haciendo, es estar reempoderando. Se les está dando un factor de poder muy complicado a los antiguos operadores, cosa que sucedió. Si ustedes revisan la prensa de la época verán cómo ellos usaron ese poder para tratar de echar abajo a sus competidores, a los colombianos, antes de que se siguiera adelante con la concesión, porque ellos tenían los buses y cuando los colombianos tenían que integrar flotas de buses nuevos o usados obviamente preferían buses usados, porque eso era más conveniente desde el punto de vista de la inversión. Lo que ellos hicieron fue hacer firmar con sangre un pacto a los seis mil transportistas de Santiago que no le iban a vender ni a arrendar ni a prestar los buses a los colombianos, de manera que éstos se fueron abajo antes de que empezara a ejercerse su contrato. Ese poder se les dio en la licitación después de todas estas negociaciones que pudieron no haber sucedido. Y, desde luego, hubo vacilaciones por parte del ministro.

Teníamos una opinión respecto del Metro S.A. Tuvimos diversas diferencias. Mencionaría una que es lógica, legítima y real. Como lo expresé a la Presidenta de la República, son de público conocimiento las controversias que tuve con el presidente del Metro. El ministro Etcheverry erradamente creía que era un choque de personalidades, entre el presidente del Metro, el señor Bustamante y yo. Le insistí: "si pones a Pérez, a García, a Diego, a Pedro, allá y acá, vas a pelear de todos modos", como efectivamente sucedió después de que me fui.

Si recuerdan bien, hubo una crisis en junio de 2004, que terminó con la salida del presidente del Metro y del directorio de Transporte de Santiago. ¿Por qué? Primero, como le dije al Presidente Lagos, el Metro, que hasta ese momento

era una república independiente, que tomaba sus decisiones por sí y ante sí, desde el punto de vista de intereses corporativos, en cuanto a sus inversiones y tarifas, perdía su soberanía y cualquier empresa que pierda soberanía, desde el punto de vista corporativo, tiene que dar la pelea. Era evidente, porque el Metro, desde entonces, queda subordinado a un esquema integrado, donde ya no es cuestión de decir: hago una nueva línea, tiro una línea por acá e invierto en esto. Ya no es posible. ¿Por qué? Porque siendo un sistema integrado, lo que uno tiene que hacer -ha habido editoriales de especialistas sobre la materia, lo que comparto plenamente- es someter a una evaluación social; dónde es mejor poner el peso, desde el punto de vista de la razón técnica económica. Socialmente es más rentable poner menos o fortalecer un troncal con buses, que es mucho más barato y con capacidad cercana a la del Metro.

Por lo tanto, hay un diseño que nos obliga a hacer una evaluación de mayor racionalidad económica sobre la inversión, y por lo cual el Metro puede seguir diciendo: hago esta línea y esta otra, lo que es natural, porque es una empresa de Metro; si se trata de una empresa para llevar buses, a lo mejor, diría voy a llevar más buses. Pero el impulso corporativo vital es tener más líneas de Metro, pero ya no puede ser más así existiendo un plan integrado de transportes.

Esa fue una controversia muy fuerte con el Metro, que continuó después que yo salí, con los resultados que todos conocemos.

El segundo criterio importante que ocurrió por una discrepancia técnica, y las consecuencias las hemos visto en la calle, fue la manera en que el Metro veía su rol en el nuevo sistema.

Al leer este documento se darán cuenta de que nuestro concepto del rol del Metro fue siempre el de un operador más, al igual que Navarrete, Marinakis, etcétera. Estatal, pero un operador más.

Nunca planteamos al Metro como una red estructurante del sistema de transporte público de Santiago, como lo asumió y lo dijo en todos sus discursos y presentaciones. Es absurdo.

Es imposible, con la red de 80 u 84 kilómetros del Metro, transformar en estructurante a una ciudad como Santiago que tiene 15.000 kilómetros cuadrados, frente a una red de 2.000 ó 2.500 kilómetros de los buses.

Aún con todas sus extensiones, el Metro no puede ser estructurante de la ciudad. La red de buses lo es en esta ciudad y en todas las grandes ciudades. Fue un concepto no menor porque llevó al Metro a tener algunas iniciativas negativas. Por ejemplo, quedó en el modelo de los recorridos la exigencia de no replicar buses en los recorridos de superficie de algunos troncales, porque eso le iba a competir.

Actualmente, el Metro está con una sobredemanda espectacular y trabajando con clones. Los clones son un invento ex post, siempre estuvieron en el diseño original, porque la demanda evidentemente daba para Metro y buses.

Otro tema que planteamos fue que en las horas valle, cuando baja la demanda, se podía hacer gestión de flota de buses, reducir la frecuencia en superficie, y que la gente se movilizara hasta donde conectaba con el Metro y en él. Por lo tanto, se rentabilizaba una carísima inversión pública. Ahí está el problema principal del Metro.

Vivo en La Florida y en las mañanas no se puede tomar el Metro en el paradero 14. Hay que dejar pasar 4 ó 5 trenes, incluso antes de Transantiago, porque vienen muy cargados, pero en la hora valle no anda nadie.

Una inversión tan cara hay que rentabilizarla, tenía sentido la gestión de frecuencia y es aceptable el control de las platas. Podía hacerse control de frecuencia en los buses superficiales para cargar más el Metro en la hora valle y rentabilizar esta carísima inversión pública.

El señor HALES (Presidente).- ¿Quiénes toman esa decisión?

El señor CORREA (don Germán).- El Metro lo pidió al equipo de Transantiago. No lo sé y no puedo hablar de lo que no conozco, pero la estructura de decisiones es el ministro de Obras Públicas y Transportes, el subsecretario y quienes estaban en la línea de decisiones.

El señor HALES (Presidente).- ¿No le corresponde al comité coordinador de ministros?

El señor CORREA (don Germán).- No conozco si lo vio el comité, no puedo hablar de lo que no sé.

El señor HALES (Presidente).- ¿Cuál es el nombre exacto del comité coordinador de ministros?

El señor CORREA (don Germán).- Se llamada directorio de transportes de Santiago y estaba constituido por el ministro de Obras Públicas y Transportes...

El señor HALES (Presidente).- Una decisión de ese tipo no la toma ese directorio.

El señor CORREA (don Germán).- En mis tiempos era así, pero esa estructura cambió cuando yo salí.

Tengo entendido que actualmente se llama comité de infraestructura del Transantiago. Hubo un cambio incluso de carácter porque no se refiere a todo el tema como ocurría antiguamente.

El señor MONTES.- ¿Siempre estuvo el ministro de Vivienda?

El señor CORREA (don Germán).- En el directorio de transportes estaba Obras Públicas, Transportes, Vivienda, los ministros que en algunos casos eran biministros y los subsecretarios.

El señor MONTES.- ¿Y Hacienda?

El señor CORREA (don Germán).- Nunca estuvo Hacienda. Entró después.

También estaba Conama y el intendente Metropolitano. Ese era el directorio en esa época.

Hubo otro desencuentro con el Metro, pero más bien de negociación, sobre la forma en que valoraba el costo de pasajeros transportados. Le íbamos a pagar al igual que a los micreros, por pasajero transportado. El Metro decía más, nosotros menos. Pero esa no fue una discrepancia conceptual, como en los otros dos puntos, era de negociación y finalmente se resolvió.

También tuvimos un serio desacuerdo respecto del montaje del sistema de cobro automático, llamado AFT. Metro tenía la idea de que su sistema de cobro automático, la tarjeta multivía, fuera desarrollada por los proveedores de la tecnología, no sólo para el Metro, sino que pudiese emigrar a todo el sistema de transportes de Santiago.

Tuvimos dos discrepancias específicas. Primero, la capacidad técnica de su operador tecnológico, que no tenía experiencia conocida en manejar niveles de validación, *clearing*, magnitud y densidad que tiene Santiago. Por lo tanto, había una duda técnica respecto de la capacidad de su operador tecnológico.

Segundo, teníamos incertidumbre acerca de si lo podíamos hacer sin licitación. Mi posición fue que no se podía. No podíamos hacer migrar un contrato que Metro tenía con sus proveedores -lo que es legítimo porque esa es una sociedad anónima pública- al conjunto del sistema privado de transporte público, que era el resto de los micreros.

Esa fue una discrepancia que tuvimos en esa época y que se resolvió con posterioridad.

Seguir construyendo líneas fue una decisión propia y no influimos al respecto.

Los desacuerdos que tuvimos con Metro fueron por nuestra posición de precalificar a los operadores existentes y así facilitar su incorporación al sistema. Además del apoyo que le dieron al proyecto de los españoles.

Con la Subsecretaría, tuvimos diferencias dada la insistencia en usar sus facultades, por negociar paralelamente con nosotros y los transportistas contradiciendo muchas veces nuestros lineamientos tácticos y por los criterios de coordinación con los taxis colectivos -de hecho, cuando salí fueron modificadas las bases-. Esa era una base a la que yo llamé licitación con cintura. Incluso puedo enviarla. Quedó lista, sólo faltaba la firma del Ministro y su remisión a la Contraloría, pero fue modificada por la Subsecretaría y con ello se cambió totalmente el espíritu y sentido que tenía la licitación. La idea era que cuando Transantiago se pusiera en marcha, hubiese un cambio en los servicios de los taxis colectivos para transformarse en alimentadores de los buses.

Eventualmente, ellos serían parte de una misma empresa prestadora del servicio, de tal manera de no tener tarifas repetidas. Sus servicios los hacíamos fundamentales en horas nocturnas. Ellos son superiores a los buses en sus costos operacionales y en seguridad al pasajero. Se transforman casi en un taxi básico puerta a puerta.

Otra diferencia, fue la insistencia en determinados aspectos tecnológicos relativos a las características de los buses, en circunstancias de que teníamos una persona especializada en tecnología y además relacionada con las exigencias técnicas.

También tuvimos diferencias de carácter administrativo, con frecuencia, con la

Subsecretaría. Con Conama sufrimos incomprensión de su parte. Insistían en que sacáramos los buses y para nosotros eso significaba problemas de transición, tener la dotación de buses en el momento en que los necesitáramos.

Con el Intendente de la Región Metropolitana, tuvimos problemas en mi gestión porque siempre se opuso a que un tema tan importante, como es el transporte público, fuese manejado por un coordinador sin experiencia en la estructura formal del Estado. Él sentía que el transporte público competía a la Intendencia. Recuerden ustedes que el intendente Trivelli ejecutó una política de fortalecimiento del gobierno regional en aquella época. No concordábamos con su esquema.

Otro punto en el que discrepamos fuertemente, fue la forma en que llevamos adelante la licitación del proceso de definición del nombre de fantasía e imagen corporativa del plan.

También otro de los principales problemas encontrados en mi gestión fue con el Directorio de Transportes en su conjunto. Desde luego, por el entusiasta apoyo que le dieron al proyecto español, plan contradictorio con lo que estábamos haciendo. Su falta de ayuda a nuestra propuesta de que la infraestructura no fuese cargada a la tarifa, sino soportada enteramente con fondos públicos.

También la falta de apoyo que tuvimos al plan de transición que presentamos, que señalaba lo que se haría con las micros que iban saliendo, cómo y cuándo. Incluso relajando algunas normas y no pasar por algún período en que faltaren máquinas. Recuerden ustedes que hubo un momento, el año pasado o antepasado, en que hubo escasez de buses. Fue a raíz de un decreto que yo mismo dicté en los 90. Ordenaba que sólo podían operar buses con un máximo de 10 años de antigüedad. Ese decreto, en la transición, pasó a ser un problema. La idea de relajarlo y modificarlo transitoriamente era para permitir una sobrevida a los buses, de tal manera que los usuarios siguieran contando con locomoción. Había contemplada una transición y siempre ellas van a requerir de normas especiales. Eso no fue posible porque no fue aprobado.

Me preguntó el señor presidente de la Comisión sobre las diferencias entre lo que nosotros estamos haciendo y lo que finalmente resultó.

Las siguientes son las diferencias básicas identificadas.

En primer lugar se eliminó el Centro de Control y Gestión de Buses. Prácticamente se redistribuyó. Una parte está en la licitación de la AFT y otra en la licitación del Sistema de Información al Usuario.

Este componente tenía funcionalidad propia, contaba con ciertos niveles de autonomía, pero también de interdependencia de los otros componentes. Hoy, la falta de este elemento nos ha impedido tener un control de frecuencia adecuado para gestionar la flota.

Cuando me preguntan si faltan buses mi respuesta es que no lo sé y tampoco sé dónde, porque no sé cómo se está moviendo la flota y la frecuencia. Se puede observar en las calles, tanto tremendas filas de personas, como también filas de buses vacíos, básicamente porque no hay control de frecuencia.

Por lo tanto, seguiremos viendo gente esperando y no porque falten buses sino porque éstos no son eficientemente controlados, tanto en su regularidad como en su desplazamiento en ruta.

En segundo lugar, se eliminó la modalidad de Pago por Pasajero Transportado al introducir el criterio de demanda referencial; demanda que está relacionada con la necesidad del pasajero por el transporte público. En este caso hablamos de una demanda cautiva, la cual tiene alicientes suficientes para alguien que sabe del negocio.

Aquí hay grandes inversionistas que siempre estuvieron interesados en este negocio porque saben que se puede recaudar 780 millones de dólares en efectivo al año. Este es un muy buen negocio pero debe administrarse bien.

Por lo tanto, la necesidad de asegurar que hubiese licitación guarda relación con la funcionalidad y organización de los estímulos que un servicio como éste requiere, es decir, que los buses lleven pasajeros y no que se den vuelta por la calle sin llevar a nadie.

Tercer punto importante. No se exigió en las bases de la licitación de la AFT que el operador tecnológico tuviese experiencia conocida, demostrada, de estar administrando, en alguna ciudad del mundo, un sistema de recaudación, validación y clearing, similar al de Santiago. ¿Qué significa esto? Aquí hay dos características que

les quiero transmitir que son fundamentales en estos sistemas de validación. Una es el número de transacciones que se tiene y la otra es la densidad de esas transacciones.

Se debe tener extremo cuidado con toda la parte tecnológica informática, porque son pocos los proveedores en el mundo que logran manejar sistemas de esta magnitud y densidad de transacciones. Por ejemplo, el sistema financiero nacional no tiene más de 750 mil transacciones al día, en nuestro caso hablamos de 10 millones o más.

Pero no solamente se tienen 10 ó 12 millones de transacciones en el día, sino que parte importante de ellas, al menos el 50 por ciento, se concentra en las dos horas punta de la mañana, por lo tanto, el *back office* y el *backup* tecnológico informático que se requiere debe ser un sistema que no se puede caer.

Los especialistas dicen que estos sistemas no pueden cometer errores, porque toda diferencia causada por ese error, significa déficit que alguien tiene que pagar. Por lo tanto, era crucial asegurar que el operador tecnológico que se contratase, demostrara una experiencia concreta en este tipo de sistema, y estos operadores son dos o tres en el mundo.

En resumen, se eligió un sistema rígido de definición de la red de alimentadores, se eliminó a los taxis colectivos como parte de la capilaridad que el sistema debe tener en los barrios, se eliminó en la práctica el proceso de corrección y validación de la nueva malla a través de un proceso de participación de los operadores y de los ciudadanos.

Se respondió en exceso a las exigencias del Metro en cuanto a no poner servicios troncales sobre las líneas del tren subterráneo.

Se abandonó el uso masivo de las tecnologías inteligentes de transporte que teníamos contempladas en el diseño original, no sólo para informar a los usuarios, sino también para la seguridad antes de subir al bus y dentro del mismo, ya que buena parte de los usuarios son asaltados en los paraderos, sobre todo en la mañana, especialmente las mujeres. Teníamos contemplado en este caso un sistema de comunicación con cámaras de vigilancia en los paraderos de los sectores más conflictivos de Santiago con conexión a las comisarías más cercanas, con el objeto de incrementar la seguridad ciudadana del nuevo

sistema de transporte público, que es precaria en muchos casos.

Se desvalorizó el rol crucial de una estrategia de comunicacional y formativa de manera anticipada para asegurar la suavidad del cambio.

Finalmente, el "abc" de las privatizaciones y del cambio estructural en una industria dice que es necesario preocuparse de los costos sociales que genera dicho cambio. Cuando es el Estado quien lo genera, debido a la reestructuración, debe arbitrar alguna fórmula mediante la cual absorbe dicho costo social o lo facilita y se abandonó el programa que tenía organizado de capacitación y de reciclaje con el Ministerio del Trabajo y Previsión Social, tanto para porteadores de buses como para conductores y ha habido problemas sociales no menores en ese sector.

Muchas gracias.

El señor HALES (Presidente).- Muchas gracias por su completa presentación, señor Germán Correa. De sus textos surgen tareas para organizar la información.

Les comunico a los señores diputados que le solicitaré a la asesora destinada por la Oficina de Informaciones que con la actual información nos complete el cuadro de autoridades en la línea de tiempo. Además, le podemos agregar una columna referente a las materias que se resolvieron en esa línea de tiempo a partir de determinadas autoridades, lo que va a permitir formarnos un cuadro más cabal de la materia.

Por otra parte, quiero solicitar a la Secretaría que prepare un primer borrador que contenga algunos conceptos que se encaminen al informe, de manera de avanzar en nuestro trabajo.

Con el objeto de explicar su proposición, tiene la palabra el diputado Gonzalo Uriarte.

El señor URIARTE.- Señor Presidente, dado lo interesante y clara de la exposición del señor Germán Correa, creo que sería una falta de respeto hacia su persona el hecho de no alcanzar a formularle todas las preguntas ni aprovechar todo lo que nos puede entregar.

Como pronto debemos votar, propongo que lo invitemos para la próxima sesión con el objeto de realizarle las preguntas.

He dicho.

El señor HALES (Presidente).- A todos nos parece bien la propuesta del diputado Uriarte.

Señor Germán Correa, ¿aceptaría volver a la Comisión?

El señor CORREA.- Señor Presidente, acepto la invitación.

El señor HALES (Presidente).- Señores diputados, tenemos dos proposiciones.

La primera consiste en que a nuestro invitado, don Fernando Bustamante, que está convocado para la próxima sesión, lo pudiéramos citar a las 13.30 horas y destinar una hora para las consultas.

Tengo la impresión, por la complejidad de la materia y por la extensión de las consultas, de que a lo menos esa tarea nos demandará una hora y media más.

El señor BURGOS.- Señor Presidente, lo lógico es que si don Germán Correa ha aceptado esta invitación, dediquemos la sesión de ese martes sólo para las interrogaciones y las contrainterrogaciones, que serán muchas.

Si terminamos a las 13 horas, podremos darle al otro invitado media hora, lo que no tiene ningún sentido. Por lo tanto, sugiero que invitemos al señor Fernando Bustamante para el lunes siguiente.

El señor ACORSSI.- Señor Presidente, con el ánimo de seguir avanzando, quiero solicitar que pidamos copia del decreto que nombró...

El señor HALES (Presidente).- Honorable diputado, permítame despachar y ordenar esta materia primero.

Dejamos parcial la proposición. Por lo tanto, acordamos recibir a don Germán Correa y no invitar a don Fernando Bustamante para la próxima sesión, sino para la subsiguiente, es decir, para el lunes 30 de julio del presente.

Entonces, volviendo de semana distrital, el primer lunes, a las 10.30 horas, recibiríamos en el Palacio Ariztía a don Fernando Bustamante, sin antes verificar con Secretaría su asistencia.

Por consiguiente, en la sesión del próximo martes, a las 11.30 horas, recibiríamos a don Germán Correa.

Acordado.

Por haber cumplido con su objeto, se levanta la sesión.

-Se levantó la sesión a las 13.18 horas.

CLAUDIO GUZMÁN AHUMADA
Redactor
Jefe de Taquígrafos de Comisiones.