

PERÍODO LEGISLATIVO 2006 – 2010

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

**Acta de la 36ª sesión celebrada el lunes 12 de noviembre de 2007, de 10:07  
a 14:05 horas.**

---

**SUMARIO:**

Se recibió al señor Blas Tomic, ex Presidente del Directorio de la Empresa Metro S.A. y al señor Andrés Navarro, Presidente de SONDA S.A..

**ACUERDOS ADOPTADOS POR LA COMISIÓN**

1.- Reiterar la invitación formulada al señor Gibrán Harcha.

2.- Realizar una sesión extraordinaria el día jueves 15 de noviembre del presente año, para recibir el testimonio del Secretario Regional Ministerial de Transportes de la Región Metropolitana.

3.- Recibir en la sesión del día martes 13 de noviembre al señor Demetrio Marinakis, conjuntamente con los representantes de los trabajadores del 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:

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

También concurren los Diputados señores Accorsi, Enríquez y Forni y los señores Blas Tomic, ex Presidente del Directorio de la Empresa Metro S.A. y Andrés Navarro, Presidente de SONDA S.A..

### **III. CUENTA:**

1.- Correo electrónico de la empresa Metro S.A., mediante el cual remiten fragmentos relativos a Transantiago de las actas del Directorio de dicha empresa, de los meses de febrero a mayo del presente año

2.- Comunicación del Jefe de Gabinete del Alcalde de Las Condes, señor Francisco de la Maza, mediante la cual excusa la participación de éste, por compromisos adquiridos con anterioridad.

3.- Comunicación de la Secretaria del Alcalde de Puente Alto, señor José Manuel Ossandón, por tener compromisos adquiridos con anterioridad.

### **IV. ORDEN DEL DIA:**

Se recibió al señor Blas Tomic, ex Presidente del Directorio de la Empresa metro S.A. y al señor Andrés Navarro, Presidente de SONDA S.A..

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

Por haber cumplido con su objeto, se levanta la sesión a las 13:30horas.

PATRICIO HALES DIB  
Presidente de la Comisión

JUAN PABLO GALLEGUILLOS JARA  
Secretario de la Comisión

## COMISIÓN INVESTIGADORA DEL PLAN TRANSANTIAGO

Sesión 36ª, celebrada en lunes 12 de noviembre de 2007,  
de 10.07 a 13.59 horas.

### VERSIÓN TAQUIGRÁFICA

Preside el diputado señor Patricio Hales.

Asisten las diputadas señoras Isabel Allende, María Angélica Cristi, Claudia Nogueira y Karla Rubilar y los diputados señores Jorge Burgos, Ramón Farías, Juan Carlos Latorre, Patricio Melero, Cristián Monckeberg, Carlos Montes, Carlos Olivares, Alejandro Sule y Gonzalo Uriarte.

Concurren como invitados los señores Blas Tomic, ex presidente de la empresa Metro S.A., y Andrés Navarro, presidente de Sonda.

### TEXTO DEL DEBATE

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

El señor Secretario va a dar lectura a la Cuenta.

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

El señor HALES (Presidente).- Señores diputados, han excusado su asistencia los alcaldes De la Maza y Ossandón.

Ofrezco la palabra sobre la Cuenta.

Tiene la palabra el diputado Patricio Melero.

El señor MELERO.- Señor Presidente, sé que estamos con una agenda de audiencias muy apretada y, además, esta semana tendremos la discusión del proyecto de ley de Presupuestos. Pero se nos ha quedado en el tintero un actor relevante del Transantiago, el señor Pablo Rodríguez, actual secretario regional ministerial de Transportes, quien tuvo un rol relevante en la determinación de los recorridos. A estas alturas del trabajo de la Comisión, sé que es difícil crear los espacios para que asista, pero lo planteo, aunque no tengo claro si los demás miembros de la Comisión comparten la importancia de sus antecedentes.

En consecuencia, propongo que analicemos la posibilidad de hacer ese espacio, aunque sea durante una hora o menos, a objeto de que podamos escuchar su importante testimonio.

El señor HALES (Presidente).- Señor diputado, él estaba considerado en la lista de personas que la Comisión había declarado como de interés, a efectos de considerar su participación. Sin embargo, dada la abundante cantidad de invitados, no fue posible crear ese espacio para recibirlo, a pesar de haber agregado

varias sesiones extraordinarias. La única posibilidad es recibirlo el próximo jueves 15 de noviembre. Las demás fechas están destinadas a escuchar a los intendentes y a representantes de los bancos.

Tiene la palabra el diputado Carlos Montes

El señor MONTES.- Señor Presidente, a medida que nos acercamos al término de la Comisión van a surgir otros nombres. No obstante, algunos de ellos son bastante reiterativos y, en ese sentido, creo que lo que Pablo Rodríguez puede aportar es lo que ya sabemos.

Si vamos a reabrir la lista de invitados, pido que se insista en invitar al señor Gibrán Harcha, quien tuvo un rol fundamental. La primera vez que lo invitamos no pudo venir a la Comisión. Desde mi punto de vista, él tiene muchos elementos nuevos que aportar.

El señor HALES (Presidente).- Señor diputado, el señor Harcha no ha dicho que no tiene tiempo, sino que, lamentablemente, manifestó su clara voluntad de no venir a la Comisión. Por cierto, comparto la observación de que fue una persona extremadamente importante para el ministro Etcheberry, y con el señor Aldo Signorelli, en la Coordinación de Transantiago, jugó un rol muy activo en distintas materias.

Tiene la palabra la diputada Karla Rubilar.

La señora RUBILAR (doña Karla).- Señor Presidente, me sumo a la petición del diputado Melero. En verdad, para quienes hemos tenido comunicación respecto de la situación actual del Transantiago, el interlocutor siempre ha sido el señor Pablo Rodríguez. No es un interlocutor menor, sino uno de los que hoy tiene más contactos. Por cualquier problema que se tenga, el canal de comunicación siempre es el señor Rodríguez.

Por lo tanto, es vital tenerlo en esta Comisión.

El señor HALES (Presidente).- Señores diputados, si les parece, podemos insistir para ver si hay una respuesta, esta vez positiva, de parte del señor Gibrán Harcha.

El señor MELERO.- ¿En qué quedaría lo del señor Rodríguez?

El señor HALES (Presidente).- Ya lo vamos a ver.

¿Habría acuerdo en insistir en la invitación al señor Gibrán Harcha?

**Acordado.**

El señor FARÍAS.- Señor Presidente, le recuerdo que, a petición mía, la Comisión no puede adoptar acuerdos hasta después de las 10.30 horas.

El señor HALES (Presidente).- Señor diputado, ¿esa petición no la realizó porque no podía llegar a las 10.00 horas?

El señor FARÍAS.- Efectivamente, porque no podía llegar a esa hora.

El señor HALES (Presidente).- Pero los acuerdos se pueden modificar por unanimidad. Y en vista de que usted está presente, ¿aceptaría que tomáramos acuerdos?

El señor FARÍAS.- Señor Presidente, hice un esfuerzo para estar presente y si ningún otro señor diputado se opone doy mi consentimiento a que se puedan adoptar acuerdos en este momento.

El señor HALES (Presidente).- Entonces, ¿habría acuerdo para revocar el acuerdo adoptado en la sesión anterior, en el sentido de que no podríamos tomar acuerdos antes de cierta hora?

**Acordado.**

Ahora, respecto de la petición del diputado Melero de invitar al secretario regional ministerial de Transportes, señor Pablo Rodríguez, ¿habría acuerdo para citarlo para el jueves 15 de noviembre?

El señor MONTES.- Preferiría no seguir citando.

El señor FARÍAS.- No estoy de acuerdo, señor Presidente.

La señora RUBILAR (doña Karla).- Señor Presidente, quiero agregar que el señor Rodríguez fue jefe de gabinete del subsecretario Guillermo Díaz. Es decir, su testimonio tiene mucha trascendencia, por su continuidad.

El señor HALES (Presidente).- Si bien el señor Rodríguez estaba en la declaración de intereses de posibles asistentes, no habíamos resuelto incluirlo en la lista de invitados.

El señor MELERO.- Señor Presidente, cuando planteé el nombre del secretario ministerial de Transportes, de inmediato el diputado Montes propuso reiterar la invitación a Gibrán Harcha. Apoyé ese acuerdo, pero después no apoyan mi propuesta de citar al señor Pablo Rodríguez. Si no hay acuerdo para incluir más invitados, entonces que no se invite a nadie más.

El señor MONTES.- Por supuesto, eso es lo que planteé.

El señor MELERO.- Pero no lo dijo cuando se pidió el asentimiento. En la idea de poder escuchar a las personas que faltan, di mi acuerdo, pero ahora he sido sorprendido con una negativa a mi propuesta.

Si no quieren escuchar al secretario regional ministerial de Transportes, entonces votemos.

El señor MONTES.- Escucharlo sería reiterativo.

El señor FARÍAS.- Señor Presidente, estoy de acuerdo con el diputado Montes en que sería reiterativo. Ya cerramos la lista de invitados y sólo deberíamos abrirla si es algo muy trascendente. ¿Cuál es la idea? ¿Terminar cuándo? Tenemos una carta Gantt

donde están definidas las personas que vamos a escuchar. Por lo tanto, no estoy de acuerdo con incluir más nombres.

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

El señor OLIVARES.- Señor Presidente, si el objetivo de la Comisión es hacer un buen trabajo, entonces debe estar abierta a recibir sugerencias. Por lo tanto, no podemos negarnos, a priori, a recibir a una persona. A lo mejor, hay meritos para recibirlo. La única limitante es el tiempo. Pero si se dispone de tiempo, estoy de acuerdo en invitar a todas las personas que se han mencionado. En ese sentido, sugiero invitar al señor Demetrio Marinakis. Durante el fin de semana, leí un artículo que me pareció muy interesante y por eso propongo su nombre para que sea invitado.

El señor HALES (Presidente).- Señores diputados, ordenemos el debate.

Ya acordamos insistir en la invitación al señor Gibrán Harcha. Ahora debemos decidir si aceptamos la sugerencia del diputado Patricio Melero en orden a que citemos, para el jueves 15, al secretario regional ministerial de Transportes señor Pablo Rodríguez. Sobre este punto estoy consultando y ofreciendo la palabra a los señores diputados.

Las sugerencias para invitar a otras personas quedarán registradas, pero no las vamos a decidir en este instante. Por lo tanto, la propuesta del diputado Olivares para que se invite al señor Demetrio Marinakis queda registrada, pero la resolveremos más adelante.

Tiene la palabra la diputada María Angélica Cristi.

La señora CRISTI (doña María Angélica).- Señor Presidente, yo iba a plantear lo mismo que propuso el diputado Carlos Olivares, por lo que me reservo para cuando se discuta esa invitación.

El señor HALES (Presidente).- A mi juicio, me parece apropiado invitar al secretario regional ministerial de Transportes, señor Pablo Rodríguez, y no creo que sea necesario votar al respecto.

En cuanto a invitar al señor Demetrio Marinakis, tengo la mejor disposición al respecto, pero la última sesión en que nos quedaba espacio era la del jueves 15, y después sólo disponemos del viernes 16. La alternativa es que recibamos al señor Marinakis el viernes, el sábado o el domingo, porque ya no disponemos de más días, puesto que están copados.

Tiene la palabra la diputada María Angélica Cristi.

La señora CRISTI (doña María Angélica).- Señor Presidente, la invitación al señor Demetrio Marinakis se funda en sus declaraciones que aparecieron publicadas en la prensa de ayer domingo. Lo que él dijo no es nuevo, ya que hace algún tiempo sostuvo lo mismo ante la Comisión de Transportes de la Corporación, y

fueron esos argumentos los que nos llevaron a hacer presente al ministro de la época los problemas que podrían producirse al inicio del Transantiago.

Veo que tenemos agendada una sesión para recibir a los trabajadores del Transantiago. Dado que la intervención del señor Marinakis está directamente relacionada con la situación de los trabajadores, puesto que señaló que se han suicidado más de diez a causa de las consecuencias que tuvo para ellos y para los empresarios la implementación del Transantiago, pienso que lo podríamos recibir en esa misma sesión.

El señor HALES (Presidente).- Señores diputados, si observan la carta Gantt, verán que la propuesta de la señora Cristi implica recibir mañana al señor a Marinakis. ¿Habría acuerdo al respecto?

**Acordado.**

En esta sesión corresponde recibir a los señores Blas Tomic y Andrés Navarro, en ese orden.

Solicito a la Secretaría que haga pasar, en primer lugar, al señor Blas Tomic.

*-El señor Blas Tomic ingresa a la sala de la Comisión.*

El señor HALES (Presidente).- En nombre de la Comisión, doy la bienvenida a don Blas Tomic, a quien agradezco su asistencia.

Como es sabido, don Blas Tomic no tenía obligación de asistir, pero lo hace en forma voluntaria en el ánimo de colaborar a resolver los problemas del Transantiago. Su participación es muy importante para el trabajo de esa Comisión, ya que fue presidente del Metro S.A.

Tiene la palabra el señor Blas Tomic.

El señor TOMIC.- Señor Presidente, agradezco esta invitación, porque me da la oportunidad de darle un cierre a mi participación en un proceso en el que me comprometí apasionadamente.

Es importante analizar, con la profundidad con que ustedes lo hacen, lo que ha ocurrido hasta hoy sobre esta materia y también aprender de lo ocurrido, a fin de resolver, primero, los problemas del Transantiago y, en segundo lugar, conocer los aspectos de esta experiencia que sean relevantes para otros proyectos de naturaleza similar que se vayan a realizar en el futuro, en que ojalá no se repitan los problemas que hemos sufrido todos los chilenos.

He sido invitado porque fui un ejecutivo relevante de tres empresas que juegan un papel significativo en el Transantiago.

Debo señalar que fui presidente del directorio de Alsacia y Express, tal vez las dos principales concesionarias de buses del sistema Transantiago, y presidente del directorio de Metro S.A.

En el caso de Alsacia, lo fui hasta el 2005. Entre abril y diciembre del 2005, de Alsacia y Express, dos empresas con accionistas comunes. Por lo tanto,

tiendo a referirme a ellas como una sola cosa, aun cuando en realidad no son exactamente lo mismo, porque son dos concesiones distintas y los accionistas no son idénticos. Pero, mientras estuve en la presidencia de ese directorio, aplicamos la siguiente fórmula: dos empresas, un proyecto.

En segundo lugar, estuve en la presidencia de Metro durante doce meses, desde abril de 2006 hasta el 4 de mayo de 2007, mi último día en la empresa.

En uno y otro caso se trató de períodos cortos, pero sin duda intensos por la naturaleza de los desafíos que había que abordar, y relevantes para lo que ustedes están investigando.

Lo esencial de mi participación en dichas empresas -en Alsacia y Express, primero, y en Metro, después- tuvo un elemento común. Fui invitado, en uno y otro caso, a presidir el directorio de la empresa durante un período excepcional en la vida de esas empresas.

En el caso de Alsacia y Express, fui contactado en abril, es decir, tres meses después de que se habían adjudicado los contratos de concesión. Hasta ese momento, no había tenido ninguna relación, en absoluto, con los temas de Transantiago. En realidad, fui contactado

Fui contactado por un *head hunter*, como se denomina hoy a los buscadores de profesionales, e invitado por los accionistas a participar en el directorio, para cumplir con las obligaciones contenidas en los contratos de adjudicación que se habían firmado tres meses antes. El desafío era cumplir con esas obligaciones contractuales que obligaban a Alsacia y Express a tener más de mil buses en operación, seis meses después, en las calles de Santiago.

En ese momento, en esas empresas había 20 empleados en total, entre ejecutivos, no ejecutivos y administrativos. No tenía ningún bus. Recién se habían arrendado oficinas para que esas personas tuvieran algún lugar donde juntarse y en seis meses debían tener más de mil buses operando en las calles de acuerdo con una normativa muy precisa y rigurosa que había cumplir en cuanto a recorridos y frecuencias específicos.

En el caso de Metro, la situación fue similar en ese aspecto. Es decir, en abril de 2006 se me invitó a asumir la presidencia del directorio, con una misión bien precisa: en seis meses más -en ese momento, el inicio de Transantiago estaba fijado para octubre de 2006-, la empresa Metro debía operar como el eje estructurante del Transantiago y debía transportar el doble de los pasajeros que llevaba hasta el año anterior.

En esos dos procesos, en mi calidad de presidente del directorio, no estuve solo; por el contrario, estuve acompañado por mis colegas de los

respectivos directorios, por los accionistas y por dos equipos humanos, de profesionales y no profesionales en las respectivas empresas, que hicieron un trabajo excepcional, que quiero reconocer en esta Comisión, sin el cual todo lo que pude contribuir no habría servido de mucho, porque las administraciones de ambas empresas eran las que poseían el conocimiento histórico, específico y especializado de muchos aspectos indispensables de resolver adecuadamente para que todo funcionara como correspondía.

Para que se entienda la magnitud del desafío, desde la fecha en que me incorporé a esas empresas, hasta el momento en que empezaron a operar, tuvimos que contratar 4.500 personas, de las cuales 2.800 eran conductores que debían poseer ciertas calificaciones excepcionales, dado que la normativa de Transantiago exigía estándares superiores a los históricos. En consecuencia, estas 4.500 personas tenían que estar organizadas, distribuidas en distintas áreas de la empresa, en diversas funciones especializadas, coordinadas y capacitadas. El esfuerzo fue colosal.

De los 1.100 buses, en ese minuto -como ya señalé-, no había ninguno, y no podía ser de otra manera. La adjudicación de los contratos fue en enero de 2005 y sólo días antes de que me incorporara se dio la orden de fabricación de los buses estándar Transantiago en Brasil. Probablemente supieron que durante 2005 se vivieron situaciones dramáticas respecto de la factibilidad de que esos buses estuvieran en operación en Santiago en la fecha en que debían estar, por los problemas que hubo en la frontera entre Brasil y Argentina. Finalmente, se logró que estuvieran en Chile.

Esas empresas tuvieron que hacerse cargo de 80 recorridos, de un total de una malla de alrededor de 300 recorridos antiguos que había en Santiago en ese minuto. Y esos recorridos debían ser servidos satisfactoriamente por esta empresa con los 1.100 buses y por esos 4.500 empleados, literalmente, de la noche a la mañana. Ninguno de los conductores había realizado ese servicio hasta las 24.00 horas del día anterior. Sin embargo, eso se logró satisfactoriamente. Por lo tanto, me permito decir, sin falsa modestia, que lo que hicieron esas dos empresas en ese período fue, literalmente, una hazaña de ingeniería de proyectos. Fue poco conocida, pero lo que se logró fue impresionante.

Con respecto a la experiencia de Metro, la situación, en términos gruesos, fue similar.

Los contratos de adhesión de Metro a la operación de Transantiago estaban firmados y formalizados solemnemente a fines de 2005, y en el caso de las empresas mencionadas, Alsacia y Express, eso se había hecho en enero de 2005. Durante el período en que fui presidente del directorio de esas empresas, no se

intentó ni se realizó la más mínima renegociación de ningún contrato. Lo señalo para que se entienda que la naturaleza esencial del desafío que nos tocó abordar en esa etapa -y a mí personalmente, por mi calidad de presidente del directorio- fue fundamentalmente interno, consistente en organizar, montar y lanzar a operar a estas empresas gigantescas, sin precedentes en Chile. Nunca antes había existido una empresa de transportes de tal magnitud y complejidad, con un desafío de tal magnitud.

En el caso de Transantiago, los contratos también estaban absolutamente formalizados y no correspondía, ni fue parte de mi misión, renegociar nada. Simplemente, tenía que cumplir con esos contratos, como le corresponde a cualquier empresa que asume ese tipo de compromisos.

Los contratos que Metro firmó a fines de 2005 lo convirtieron en eje estructurante del Transantiago, tema sobre el que no me voy a explayar, porque estoy seguro de que ya lo conocen, gracias a las múltiples sesiones que han celebrado. En resumen, eso significaba que Metro estaba comprometido -porque en eso consistía la cláusula principal de los contratos de Metro- a ofrecer una capacidad de transporte que fuera capaz de llevar en la red esa cantidad de pasajeros. Se trataba de algo más de 710 millones de pasajeros, es decir, más del doble de los pasajeros que se habían transportado hasta el año inmediatamente anterior; por eso se habla del doble de pasajeros.

Ésa es la oferta, la capacidad de transporte que Metro se comprometió a colocar en operación, lo cual significa una cierta cantidad de trenes por hora, distribuidos en las distintas líneas. Ése era el elemento esencial de las obligaciones y compromisos de Metro para con el Transantiago.

Metro era y sigue teniendo indicadores operacionales excepcionales. Lo fue durante 2006 y hoy, a pesar de los problemas que se han vivido con el Transantiago, que han adquirido el perfil que todos conocemos a través de la prensa, que tienen más que ver con la percepción de la calidad de servicio que tienen los usuarios, se ha mantenido en un estándar excepcional.

Existe una serie de estudios hechos por organizaciones que agrupan a los distintos Metros del mundo en donde está claramente establecido, a través de la medición de múltiples indicadores operacionales, que el nuestro es un de los Metros más eficientes del mundo, tanto en términos del manejo de sus costos, como en términos de los indicadores operacionales. Por ejemplo, dentro de los diversos indicadores, Metro tiene desempeños excepcionales por la mínima cantidad de fallas que tienen los equipos en función de los kilómetros recorridos. Lo mismo ocurre con otros indicadores que no voy a mencionar, para no abrumarlos.

Cuando llegué a la presidencia de Metro, ésta era una empresa que previo al proceso del Transantiago, estaba plenamente volcada a un desafío distinto, específico, pero también enorme: duplicar los kilómetros de la red en un lapso de 4 ó 5 años. Ese desafío, cuyas decisiones se tomaron muchos años antes y en un contexto en el que no participé, se cumplió a cabalidad, tanto en términos de los plazos como en términos de presupuesto. En esa obra se invirtieron cerca de 2 mil millones de dólares.

En proyectos de esa magnitud y duración es extraordinariamente fácil que se produzcan fuertes desviaciones respecto del presupuesto y respecto de los plazos, que también terminan por afectar los presupuestos. Metro cumplió absoluta e increíblemente con lo que se había comprometido a hacer, pero fue un proceso difícil, debido a su intensidad y duración. La empresa con la que me encontré estaba mentalizada hacia ese objetivo, estaba comprometida con el proceso de construir y cumplir con todos los aspectos relacionados con la duplicación de la red de Metro.

Aunque no es el tema principal de esta Comisión, sé que se ha producido debate en torno a la inversión en esa ampliación. Hay gente que cree que lo que ahí se gastó fue plata mal invertida que pudo haber tenido a otros destinos. Al respecto, quiero señalar que el más prestigioso evaluador social de proyectos que hay en Chile, el señor Ernesto Fontaine, profesor de la Universidad Católica, cuyas simpatías políticas no pueden ser consideradas concertacionistas -por decirlo de alguna manera-, ha expresado por escrito en diversas publicaciones que él considera que la inversión social en Metro es de las más rentables -tal vez, la más rentable- de Chile.

El señor Fontaine estudió la rentabilidad social de las inversiones de Metro hace varios años, pero como esos estudios no se han actualizado, no se puede hacer extensiva esa afirmación al momento actual, pero, como señale, él estudió las inversiones en Metro y las consideró socialmente muy rentables.

Siguiendo esa metodología, Metro evalúa todos los años cuál es la rentabilidad social de la operación, y los últimos análisis -en una metodología que habría que discutir con los expertos, dado que sólo estoy repitiendo lo que sostienen los departamentos especializados- conducen a la conclusión de que anualmente Metro está produciendo un excedente social del orden de los 300 millones de dólares. Es una cifra que sólo es superada por Codelco, pero ése no es el tema central, por lo que sólo lo menciono de pasada.

Entonces, me encontré con una empresa volcada al proceso de construir y operar nuevas líneas, que se estuvieron inaugurando hasta semanas antes de la incorporación de la nueva administración a Metro. Por su naturaleza, es obvio que la red de Metro, los

túneles, los rieles, las distintas instalaciones, la mantención, los talleres, etcétera, adolecen de lo que se podría denominar una tremenda inercia, ya que no se puede construir un nuevo kilómetro de red de Metro de un mes para otro, sólo porque alguien estimó que era necesario. No se puede traer a operación un nuevo tren de Metro, sólo porque alguien así lo estimó. Todas esas inversiones -algunas mucho más que otras, pero también vale para los trenes, para el equipamiento de mantención, es decir, para todo lo que se hace para que Metro opere bien- adolecen -repito- de una tremenda inercia, ya que para que Metro se pueda preparar para otro nivel de operación o exigencias operacionales, si son significativamente distintas a las de la etapa anterior, se requiere de un tiempo previo muy importante, de manera tal de que esos preparativos estén listos y operativos al momento en que se requieren. Ésa es la naturaleza permanente de Metro, de una rigidez importante.

Esa empresa -diría que es un atributo de Metro- era percibida por sus usuarios y por todos los chilenos como una empresa capaz de proveer, todos los días, sin ninguna falla, una excelentísima calidad de servicio. Esa percepción también tiene una tremenda inercia, ya que llevaba décadas construyéndose, y los usuarios sentían y sienten que tienen derecho a esa calidad de servicio. Ése es "su" Metro. Hay un importante elemento de la naturaleza de la empresa, de la que pasé a ser presidente de su directorio.

Ahora bien, dado que el Transantiago - que resumí en la frase "el doble de pasajeros, de un día para otro"- implicaba lo que llamé un tsunami, término que usé desde el primer día en mis reuniones en Metro con todo el equipo ejecutivo y con mis colegas del directorio, les dije que esta empresa estaba enfrentada a un tsunami, analogía que utilicé por el fenómeno que se originó en Indonesia, pero que produjo más mortandad en Sri Lanka, una isla que está a miles de kilómetros de distancia de donde se produjo el terremoto submarino. Sin embargo, la ola que barrió con esa isla se originó en Indonesia seis horas antes.

Entonces, usé esa metáfora diciendo que la ola ya se había producido, pero aún no ha llegado a Metro, dado que aún quedan algunos meses para transportar el doble de pasajeros. Pero los contratos estaban firmados y el Transantiago no tenía vuelta atrás, por lo que esta empresa debía prepararse para que la ola no nos pille en la playa. Es decir, tenemos que estar preparados para prestar el servicio que se requiere, en las fechas y plazos establecidos, cuando tengamos que cumplir con nuestros contratos.

Todo eso suponía un tremendo desafío de reorganización e innovación al interior de la empresa y también un tremendo desafío externo, en cuanto a ser capaces de conservar la lealtad y el cariño de los

usuarios al Metro, ya que Metro es un patrimonio nacional; no es sólo una empresa que vela por sus intereses específicos, sino que también es un patrimonio de todos los chilenos. Además, debíamos ser capaces de obtener la colaboración de esos usuarios, ya que, de otra manera, sólo con el esfuerzo interno de Metro no iba a ser posible dar el servicio que se requería y obtener la satisfacción que se buscaba.

Por ese motivo, a mediados de 2006 -me parece que en julio-, Metro decidió realizar un plan especial de sesenta medidas, que voy a describir rápidamente, al cual se le otorgó la máxima prioridad en la vida interna de la empresa y así se dijo explícitamente a todos quienes trabajaban en Metro.

Me reuní con todos los empleados de Metro -¡con todos!-, y no en una gran asamblea, sino que en decenas de situaciones, para explicarles cuál era el desafío que enfrentábamos. Le dimos a esto la máxima prioridad, creamos de inmediato una nueva gerencia de integración a Transantiago, que tuviera un alto nivel y le reportara directamente al gerente general, no solamente para darle un respaldo real a esos esfuerzos al interior de la empresa, sino también para simbolizar, frente al resto de la empresa, la importancia que esto tenía. Así nació el plan de las sesenta medidas.

Este plan tenía el objetivo de cumplir con lo comprometido -lo que se establecía en los contratos- y prepararse, en la medida de nuestras posibilidades, para aquello que era probable que sucediera, pero que no estaba graficado o capturado de ninguna manera explícita en nuestro contrato. El contrato decía -créanme que prácticamente no lo estoy resumiendo- lo siguiente: "Ésta es la capacidad de transporte que Metro tiene que poner sobre sus líneas".

Pero, si se hacía el ejercicio de imaginar -o simular, como dicen los ingenieros- qué iba a ocurrir con la operación de la red, con los millones de usuarios, con las 90 estaciones, los 80 kilómetros de red, las 18, 12 ó 14 horas al día en que operaban las líneas, se veían dimensiones muy distintas, como cuántos trenes tenía que tener el Metro en la línea a una determinada hora. Por ello, también decidimos prepararnos para esos otros aspectos que iban a desprenderse de este escenario de Transantiago.

Como don Mario Waisbluth dijo en esta Comisión, el plan Transantiago, visto desde Metro, es probablemente una experiencia sin precedentes en cuanto a su complejidad, magnitud y dificultad. Eso es lo que visualizamos en Metro a esas alturas y para eso quisimos prepararnos.

Una de las dificultades que ha tenido el Transantiago es que todo o mucho se ha hecho en función de lo que se llama "el modelo de diseño de Transantiago". Este modelo de diseño es extremadamente

sofisticado y tiene estándares internacionales. Estoy seguro de que si se presenta a una competencia internacional de modelos de diseño, obtendría el primer premio. Pero todos los modelos de diseño -éste y cualquier otro- no son más que eso: un modelo de diseño teórico.

Lo único que se sabe, a ciencia cierta, antes del día en que se pone a prueba el modelo -y creo que esto ha sido uno de los problemas del Transantiago- es que la realidad no va a corresponder exactamente a lo que el modelo dice. La realidad no se va a comportar exactamente como el modelo lo predice.

Entonces, lo que nos planteamos en Metro en ese momento -sabemos que esto no es una falla de ingeniería, porque, como ya señalé, los modelos no pueden predecir exactamente la realidad, ni menos una tan compleja y multidimensional como ésta-, con meses de anticipación, era en qué van a consistir, probablemente -porque no había más que probabilidades con las cuales operar-, las desviaciones de la realidad respecto del modelo y qué deberíamos hacer, ya no sólo en cuanto al modelo y a nuestras obligaciones contractuales, que estaban referidas al modelo, sino qué debíamos hacer para prepararnos sobre aquellas desviaciones que la realidad nos presentará como desafíos y que hay que tratar de resolver, ya que nada se sacará con decir: "Es que en la práctica la realidad fue diferente al modelo. Así es que todos estos problemas no son de nuestra responsabilidad". No.

En Metro sentimos que algunas de esas desviaciones teníamos que tratar de preverlas. Seguramente, no todas eran previsibles en un proceso tan sofisticado como éste, pero algunas sí se podían prever, por lo que nos podíamos preparar, y así lo hicimos. Eso es lo que está contenido en las sesenta medidas, que no enumeraré, pero podrán apreciar las áreas y las dimensiones de la empresa y en dónde esas medidas se diseñaron, se prepararon y se implementaron.

Viajamos fuera de Chile y visitamos varios metros de distintas partes del mundo, de Asia, de Europa y de otros países de América Latina, con el fin de identificar lo que se denomina las mejores prácticas en otros metros, aun cuando nadie había vivido un proceso como el Transantiago, en el sentido de sufrir cambios tan drásticos y repentinos. Otros metros viven, estructuralmente, situaciones mucho más congestionadas que el nuestro, razón por la que quisimos ver cómo manejaban esas situaciones. Dicho sea de paso, el estándar de ocupación de Metro es uno de los indicadores históricos que hace que cierta gente nos criticara, porque se consideraba que la inversión de miles de millones de dólares en Metro debía estar al servicio de más gente.

Como decía, estudiamos y trajimos muchas ideas, las que forman parte de las sesenta medidas, que se aplicaron y que actualmente están en aplicación.

Hay una serie de acciones interesantes que no tengo tiempo de mencionar. Por lo tanto, quiero pasar a los últimos dos puntos de la imagen que observan, incluidos en nuestro plan de las sesenta medidas. Se trata de un programa intenso, fuerte, sin precedentes en la historia de Metro, de comunicaciones internas destinadas a motivar, movilizar y organizar al equipo de Metro, y de comunicaciones externas destinadas a conseguir la conservación de la lealtad y la colaboración de los usuarios. Esto era muy importante y lo explicaré en forma muy breve.

Me parece que otra de las falencias importantes del Transantiago estuvo centrada en su campaña de comunicaciones previa. Dicho de manera gruesa -así lo decía en Metro-, el 50 por ciento del éxito del Transantiago y, en el caso específico nuestro, del éxito de la misión de Metro, cual era movilizar a la gente en su red de una manera satisfactoria, estaba dado por esa comunicación previa, es decir, por el entendimiento de la gente sobre lo que tenían que hacer para aprovechar racionalmente las posibilidades que el Transantiago, en general, y el Metro, en particular, les ofrecían. Se trataba de que los usuarios supieran en qué iba a consistir el servicio de Metro y qué aspectos no contemplaba.

En el caso de Metro, esto era doblemente obligatorio, por lo que ya señalé. Históricamente, teníamos una obligación de respeto y lealtad para con nuestros usuarios. Ellos adquirieron, a lo largo de los años, un cierto derecho de propiedad sobre éste. Ésta ya no es una empresa del Estado, porque, como todos sabemos, los santiaguinos, los usuarios, se sienten dueño de Metro. Por ejemplo, si alguien viene a visitarnos de otra región o de fuera del país, una de las primeras cosas hacemos es mostrarle el Metro. Es decir, estamos muy orgullosos, tanto como si fuera alguien de su familia.

Pues bien, Metro no podía darse el lujo de traicionar esa lealtad y ese cariño de los usuarios. Por lo tanto, hicimos un tremendo énfasis en el programa de comunicaciones internas y externas, que tuvo cuatro fases, que se pueden apreciar en la imagen proyectada.

En la siguiente transparencia se puede apreciar una campaña que hicimos en octubre y noviembre de 2006, esto es, tres o cuatro meses antes del inicio del Transantiago. Hubo algunas personas que dijeron que la campaña era alarmista y, como pueden apreciar, que lo que se pretendía es que la gente viera que venía algo exigente, no sólo para Metro, sino también para ellos, que requería su colaboración y que estén informados. Nosotros nos propusimos informarles. Las campañas a las que me refiero estuvieron constituidas

por decenas de elementos gráficos, repartidos en todas las estaciones, trenes y pantallas de televisión de Metro. Nunca antes en la historia de Metro se había hecho un esfuerzo como éste para comunicarse con los usuarios.

La siguiente diapositiva muestra una elaboración de lo anterior. Empezamos a informarles a los pasajeros en qué consistían las medidas que Metro estaba tomando, para que entendieran que no se trataba sólo del esfuerzo de los pasajeros para colaborar con Metro, sino que Metro iba a hacer su propia contribución para resolver estos desafíos.

El señor MELERO.- ¿Cuándo se hizo esa campaña? ¿Recuerda la fecha?

El señor TOMIC.- Las campañas de la diapositiva anterior, pero, en todo caso, puedo decir se trató de campañas que se desarrollaron antes de diciembre de 2006.

La siguiente transparencia muestra una campaña que se realizó cercad del inicio del Transantiago, que se denominó "la campaña de hábitos", es decir, dada la mucho mayor afluencia de pasajeros, no sólo al interior de los trenes, sino también en las estaciones, era muy importante que los pasajeros circularan de una manera distinta de cómo lo habían hecho históricamente, porque, de lo contrario, se iban a producir bloqueos y tapones, lo cual iba a afectar no sólo la calidad del servicio, sino que, además, podría haber producido riesgos de seguridad, que es el punto más delicado en el servicio de Metro.

En la siguiente grafica se muestra un bolsillito para que la gente guardara su tarjeta bip. Por un lado le pedimos colaboración a la gente - "Comparte tu Metro cuadrado"- y por el otro, le entregamos el llamado decálogo del comportamiento del buen metropolitano, es decir, el tipo de conductas y hábitos que nos interesaba que la gente desarrollara para que las cosas anduvieran bien en el Metro.

La siguiente diapositiva muestra el momento en que ya estamos muy cerca del inicio del servicio y ahí le estamos diciendo a la gente, derechamente, que ahora va a haber una densidad mayor de pasajeros en los trenes y que necesitamos que todo el mundo participe de ese proceso, con consideración y respeto por el resto de los usuarios, porque esto va a ser más exigente desde el punto de vista de la densidad de pasajeros.

La próxima imagen muestra la campaña que estuvo presente durante la primera semana de operación del Transantiago, en que estamos diciendo a la gente que esto hay que tomarlo muy en serio, que no es broma, ni siquiera una cuestión de calidad de servicio; hay que evitar los accidentes y los problemas que puedan ser graves y que, para eso, necesitamos que

todos -por supuesto, Metro en primer lugar- se tomen esto en serio.

Lo que acabo de resumir fueron las sesenta medidas, de las cuales he querido resaltar la campaña de comunicación. Una de esas medidas, que no fue mencionada, fue pedirle a los consultores Fernández & De Cea, a quienes conocen -que no trabajaron para Metro, pero sí para Transantiago-, que nos precisaran un dato crucial para que Metro prestara el servicio que se requería. El contrato de Metro con Transantiago simplemente pide cierta cantidad de trenes en hora punta y otra cantidad en hora valle. Pero sucede que la demanda, es decir, la afluencia de público sobre la red de Metro, para nada es homogénea, pues no llega la misma cantidad de gente a las distintas estaciones, a la misma hora, ni los viajes son de una punta a la otra. Cuando se dice que se va a tener una cierta cantidad de trenes en una línea, para llevar determinados miles de personas a una cierta hora, no se está diciendo cuántos miles de personas va a haber a una hora precisa en una estación determinada. Tal información, generada en los estudios de Transantiago, de la Sectra y de la consultora Fernández & De Cea, manejada en el ambiente Transantiago -les recuerdo que Metro no participaba de las instituciones de Transantiago, por cuanto mucho tiempo antes había dejado de formar parte de esos comités-, no estaba en poder de Metro.

Por eso, solicitamos un estudio a Fernández & De Cea para que nos entregara una descripción desagregada de la demanda que Metro tendría que satisfacer, el cual nos llegó el 27 de noviembre de 2006, en que nos indicó que como resultado de la manera en que la demanda iba a estar distribuida en el tiempo y en los lugares -es decir, en las distintas estaciones- Metro iba a vivir una situación en la cual alrededor de 30 estaciones -entiéndase acceso, boletería, escaleras, andén y el tren- iban a estar en situación crítica, esto es, que el servicio iba a ser de una calidad inaceptable y que podrían provocarse riesgos para el bienestar de los usuarios, por aglomeraciones excesivas, por accidentes en andenes, etcétera.

Tal situación, que no era más que un conjunto de números -porque Fernández & De Cea sólo nos dio a conocer la cantidad de gente que iba a haber en una determinada estación, a una cierta hora-, la procesamos en un lapso de cuatro días y, a partir de dichos números, produjimos el informe que, entiendo, está en conocimiento de esta Comisión, en el cual hacemos una evaluación cualitativa de lo que aquello iba a significar para el Transantiago y para Metro. Por eso, nos vimos en la obligación -porque nos pareció elemental- de comunicar a las autoridades y a quien

correspondiera que eso era lo que se visualizaba que ocurriría.

Lo anterior está muy ligado con las desviaciones que se iban a presentar en la realidad respecto del modelo. Es decir, no sólo era producto de las cifras que nos entregó el estudio de Fernández & De Cea, sino que, además, hicimos elaboraciones sobre las implicancias de dichas desviaciones.

Entiendo que en algún momento se señaló que cómo era posible que Metro haya dicho al ministro Espejo, en una carta, que Metro estaba preparado para el Transantiago. Lo que esa carta dice -es pública- es que Metro está preparado para cumplir con sus compromisos contractuales. Los vamos a cumplir todos y, de hecho, cumplimos con todos y, en algunos casos, en exceso, sin perjuicio de que -en la misma carta se dice-, tal como se establece en nuestro informe, se van a producir situaciones de exceso de demanda que están más allá de las posibilidades y obligaciones de Metro. De manera que no hubo contradicción.

Lo que sí ocurrió en Metro fue un exceso de demanda en situaciones puntuales, en determinados momentos, en determinadas estaciones. Se acercó más gente a pedirle servicio a Metro que lo que la empresa estaba en condiciones de ofrecer y solventar.

Metro no tuvo ninguna falla propia -ninguna que yo conozca, ni ninguna que no haya sido dada a conocer- durante ese proceso. Repito: no tuvo fallas propias. He dicho que los problemas de Metro tenían su causa en la superficie. Entiendo que algunas personas se han ofendido por esa aseveración, en particular, don Héctor Moya.

Quiero señalar que tengo un gran respeto por don Héctor Moya. Creo que ha desarrollado una excelente labor en su participación en la empresa Subus, ya que, por todo lo que conozco, considero que esa empresa lo ha hecho estupendamente bien.

Cuando digo que las causas de los problemas que vivió Metro están en las fallas asociadas a una serie de factores relacionados con el sistema de buses en la superficie, me estoy refiriendo a las mismas cosas que ellos han señalado: los problemas de gestión de flota, la ausencia de corredores segregados, la falla de ciertos empresarios operadores que no estaban a la altura de la sofisticación del sistema en los primeros momentos, etcétera. No estoy culpando a los operadores.

El señor HALES (Presidente).- Señor Tomic, quiero hacerle la siguiente observación:

La interesantísima exposición que usted está haciendo va acompañada, además, de algunas consideraciones y reflexiones adicionales suyas. Quiero hacerle presente que, en general, hemos escuchado presentaciones de diez a veinte minutos de duración y usted ya lleva cuarenta y cinco. Como le anuncié, a las

12.00 horas termina esta sesión y nos quedan no más de cincuenta minutos para que los diputados puedan formular sus preguntas.

Por lo tanto, le pido que concentre el tiempo restante sólo en la presentación, incluya sus reflexiones en la etapa de respuestas y que sintetice lo más posible su exposición. No quiero que malinterprete mis palabras en el sentido de que existe desinterés respecto de su presentación o de sus reflexiones, porque todos las estamos escuchando con mucha atención.

El señor TOMIC.- Muy bien, señor Presidente.

El episodio que ven en la imagen proyectada me pareció necesario mencionarlo en la exposición. Tal vez sería bueno dejarlo para la etapa de las preguntas y respuestas.

El señor MELERO.- Hay abundante literatura sobre la materia.

El señor TOMIC.- Mi participación en Metro termina con dos cosas: una, con la sensación de una misión cumplida, porque realmente creo que la empresa hizo un excelente papel, a pesar de las apariencias. Me quedo con la expresión que algún diario tituló: "Gracias San Metro". He visto que incluso algunos de los asistentes a esta Comisión han dicho que fue Metro el que salvó el sistema durante las primeras semanas, y pienso que eso es verdad.

Y dos, que esa sensación se asocia a mi renuncia al directorio de Metro producto de la operación crediticia por 80 millones de dólares que se solicitó a la empresa en favor del Administrador Financiero de Transantiago, con la que estuve en desacuerdo. Pero como el resto del directorio consideró que ésa era una operación que había que aprobar, y yo estimé que era un tema trascendental, ya no sólo porque se trataba de 80 millones de dólares -que es una cifra de magnitudes muy considerables también para Metro-, sino también porque creí que había cuestiones muy de fondo que tienen que ver con el papel de los directores y de los directorios en una sociedad anónima, renuncié a la empresa, lo cual me dejó con un sabor de tristeza porque le tengo mucho cariño al Metro y me encantaba hacer la contribución que hicimos al Transantiago.

Quiero terminar mi presentación señalando que se acaba de realizar un estudio sobre la reputación corporativa de las empresas -se presentó en Icare hace algunas semanas-, en que se establece que Metro, a pesar del Transantiago, y no sólo eso, sino que en contraste con todos los demás actores del Transantiago, mantiene una altísima reputación corporativa entre los chilenos y entre los santiaguinos.

Si ustedes ven el gráfico, mientras los demás actores del Transantiago ven reducirse su imagen

en la opinión pública de una manera que no tiene precedentes en la historia del prestigio de las marcas en Chile, Metro ve apenas marginalmente afectado y sigue manteniéndose en un nivel de excepcional calidad. ¿Qué quiere decir eso? Que los usuarios -es una encuesta a ellos y no a los líderes de opinión- del Transantiago comprendieron el esfuerzo realizado por Metro y han mantenido aquello que considero su patrimonio: la lealtad y el cariño por la empresa.

El señor HALES (Presidente).- Señor Tomic, estoy muy agradecido por su comparecencia y la excelente presentación que ha hecho, y creo interpretar a los demás miembros de la Comisión.

Señores diputados, para poder utilizar los 45 minutos que quedan de la sesión, propongo hacer uso de tres minutos por cada diputado.

¿Habría acuerdo?

**Acordado.**

Ahora bien, ¿acumulamos todas las preguntas y después le damos la palabra al presidente de Metro u ofrecemos la palabra a cada diputado por tres minutos para que luego responda el señor Tomic, a riesgo de que no alcancen a preguntar todos los señores diputados?

Tiene la palabra el diputado Melero.

El señor MELERO.- Señor Presidente, propongo acumular las consultas de dos diputados como máximo y luego que responda nuestro invitado; de lo contrario, si se acumulan muchas preguntas, al invitado se le hace difícil responder.

El señor HALES (Presidente).- Me parece una buena idea.

¿Habría acuerdo en la propuesta del diputado Melero?

**Acordado.**

Tiene la palabra el diputado Melero.

El señor MELERO.- Señor Presidente, agradezco la presencia del señor Blas Tomic en esta Comisión.

De toda su presentación, la verdad es que no me gustó el titular "tsunami del Transantiago", porque los tsunamis son impredecibles, repentinos, sibilinos y sorprenden a la población. Pero esto no tuvo nada de aquello, porque no fue sorpresivo ni sibilino, sino más bien se trató de un cáncer maligno de larga duración, una suerte de crónica de una muerte anunciada.

Tal como usted lo señala en una entrevista del viernes que le hizo el Diario Financiero, cuyo titular es "Blas Tomic rompe su silencio: "En el Metro visualizamos los problemas que se iban a producir y los advertimos".".

En consecuencia, a pesar de todas las advertencias que hicieron ustedes como directorio de Metro, además de todas las que se han ido conociendo

antes o después, como de Carabineros de Chile, de Fundación Chile, de Aditiva, etcétera -usted las conoce todas-, ¿en algún minuto sintieron que era necesario postergar este plan de transporte en lugar de ponerlo en marcha? ¿Hubo una suerte de omnipotencia de Metro al decir: "nosotros podemos y no le vamos a quitar el piso al Gobierno; lo vamos a ayudar"? ¿Hubo una suerte de voluntarismo en cómo se llevaron las cosas en esa materia? ¿No cree que se privilegió la inversión en el Metro por sobre el transporte de superficie? Si las cosas hubiesen sido más equilibradas, ¿se habría obtenido un mejor resultado final?

Por último, como ustedes eran parte de un todo, el Transantiago, ¿no es una especie de muestra de omnipotencia afirmar que Metro no tuvo ninguna falla propia? Porque el Transantiago no es el Metro por un lado y el transporte de superficie por otro, sino que todo es un sistema integrado. Además, pese a haber advertido esas cosas y haber realizado un plan de mitigación, ¿por qué no tuvieron capacidad de impedir que este fracaso se consumara?

El señor HALES (Presidente).- Tiene la palabra la diputada Karla Rubilar.

La señora RUBILAR (doña Karla).- Señor Presidente, por su intermedio, quiero consultar al señor Tomic sobre su apreciación respecto de la extensión del Metro hacia Maipú y Los Dominicos y del privilegio que se dio a esos sectores, en desmedro de otros, como la línea 3, hacia Independencia. ¿Cuál es su opinión sobre los criterios utilizados en esa decisión? ¿Consideró que era lo adecuado y lo que necesitaba la ciudad?

Además, como usted dijo que asumió lo estipulado en los contratos, que venían desde antes, ¿estaba de acuerdo con que el Metro fuera el eje estructurante del Transantiago? ¿Consideraba que ésta era la fórmula adecuada para una ciudad como Santiago?

Por otra parte, de acuerdo a los antecedentes de las actas del Metro, le pido que se refiera a la contingencia de los buses clones. ¿Esa idea apareció repentinamente cuando se suscitó el problema o se trataba de una idea que venía desde antes, sabiendo todos los antecedentes? Incluso, en las actas se refieren a que la cantidad de pasajeros que llevan los buses clones es casi mínima y señalan que hay que comunicar a la Presidenta de la República que esa situación no tiene mucho efecto.

Por último, también en las actas se comenta que la percepción de los usuarios sobre la calidad del servicio del Metro es muy mala -aunque ahora ha dicho algo distinto-, lo que significó para ustedes una preocupación.

El señor HALES (Presidente).- Tiene la palabra el señor Blas Tomic.

El señor TOMIC.- Señor Presidente, el tsunami es sólo una metáfora y, como tal, tiene sus limitaciones. Obviamente, cuando la usé sabía que este plan venía y eso lo supimos desde que se firmaron los contratos, lo cual ocurrió antes de que yo entrara.

Metro hizo todo lo posible -entiendo que no es esto lo que se cuestiona-, con los tiempos y recursos disponibles, para prepararse frente a lo que era previsible e, incluso, ante lo imprevisible. Entiendo que la pregunta del diputado Melero se refiere al Transantiago en su conjunto, por lo que debo señalar que Metro no formaba parte de las instancias superiores de Gobierno donde se evaluaba y decidía qué hacer respecto a Transantiago en su conjunto.

Metro es una sociedad autónoma del Estado, una sociedad anónima, y una de de las razones por las que renuncié a Metro fue porque defendí esa postura hasta el final y a fondo. El directorio de Metro es el de una sociedad anónima que responde, en primer lugar, a las obligaciones que la ley de sociedades anónimas y la ley especial de Metro le señalan. El directorio no recibe órdenes de naturaleza política y nadie pretende dárselas. Por la misma razón, tampoco estábamos presentes en las instancias donde se toman las decisiones políticas, y muchas de las decisiones que atañen a Transantiago eran políticas, como, por ejemplo, la de postergar o no la puesta en marcha del Transantiago. Nunca fui invitado a participar en una reunión de Gobierno, de autoridades políticas, para discutir sobre la conveniencia o no de postergar el Transantiago.

Por lo mismo, no puedo contestar lo que tuvieron en cuenta quienes tomaron la decisión de no postergar el inicio Transantiago.

El señor MELERO.- Una precisión. Entiendo que no tuvo la posibilidad de participar en instancias de decisión. Sólo después del informe del Metro se empezó a sesionar con el ministro del Interior.

El señor TOMIC.- Correcto.

El señor MELERO. A juicio de los antecedentes que tenía del propio Metro y de otros, ¿en algún minuto consideró, como director del Metro, que dado lo que ocurría era mejor postergar la fecha de inicio del Transantiago?

El señor TOMIC.- Como ya he señalado, el proyecto Transantiago es multidimensional, extremadamente complejo, con muchos actores y, por ende, había una cantidad enorme de información relevante necesaria para llegar a adoptar la decisión final en torno a si se estaba o no en condiciones de partir.

Cuando uno es el responsable de uno de esos actores -como era mi caso en ese momento, en mi condición de presidente de Metro S.A.-, no cuenta con

toda la información necesaria como para jugarse por un juicio definitivo respecto de una decisión tan importante como ésta. Sin embargo, a partir de ese informe, en todas las reuniones convocadas por el ministro del Interior, a las que concurrían muchas autoridades, comenzamos a plantear que, desde nuestra perspectiva, había problemas muy serios que no estaban resueltos, lo cual debía considerarse en las decisiones que se tomaran en otro nivel respecto del Transantiago.

Fuimos brutalmente francos, incluso con algún costo en las relaciones humanas, porque siempre dijimos, en el informe y en esas reuniones, que nos parecía que había situaciones no resueltas.

A continuación voy a contestar las preguntas de la diputada Karla Rubilar.

Las extensiones del Metro hacia Maipú y a Los Dominicos fueron decididas antes de que me incorporara a la empresa, por lo que no participé de la adopción de esas decisiones, sin perjuicio de que tengo algunos antecedentes respecto de ellas.

Como señalé, dediqué el total de mis energías, y algo más, a los problemas derivados del Transantiago, aunque durante los meses en que estuve en Metro también tomamos algunas decisiones referidas al desarrollo de la extensión de nuestros servicios hacia Maipú y hacia Los Dominicos.

Con toda franqueza, no tengo antecedentes para explicar por qué era mejor extender el Metro hacia Maipú y hacia Los Dominicos, en vez de extenderlo por Independencia. Recuerdo que en alguna ocasión el propio diputado señor Hales me pidió que recabara antecedentes sobre eso. Lo hice, y lo obtuve de la Sectra, que es la institución encargada de hacer ese tipo de estudios para el Ministerio de Transportes, no para Metro S.A., que en este caso no es más que una entidad ejecutora de decisiones que toman otros. A Metro sólo le dicen: "Ésta es la extensión que deben hacer". Si bien la empresa aporta algunos elementos de juicio, los antecedentes decisivos son los que aporta la Sectra.

Nos explicaron que la rentabilidad social de estas dos extensiones era mayor que la de la extensión a Independencia. No nos correspondía -menos a esa altura del proceso, cuando ya había una serie de avances- cuestionar aquello; sí nos correspondía entregar la información que estaba a nuestro alcance, y la entregamos a quien la solicitara.

Pido disculpas, pero no puedo resolver esa consulta.

La señora RUBILAR (doña Karla).- ¿Y qué opina de la idea de construir una línea de Metro por avenida Matta, al ver el colapso existente? ¿Eso no se había planteado antes?

El señor TOMIC.- No, nunca.

Entiendo que la Sectra tiene una carpeta de alternativas, de proyectos que podrían ejecutarse para

extender el Metro en un horizonte de varios años. En este minuto, por lo que sé -les recuerdo que estoy fuera de la empresa desde hace bastante tiempo-, ninguna de esas alternativas se encuentra seleccionada o preseleccionada, sino que siguen en proceso de evaluación.

Como comentario aparte les puedo contar que para determinar cuál de esos proyectos es el mejor, resulta clave saber cómo se comporta la demanda, y una de las cosas que el Transantiago nos ha enseñado es que los expertos no entienden bien cómo se comporta esa variable, porque en muchos casos la demanda no ha coincidido con lo que los expertos habían proyectado.

Termino con una referencia al tema de los buses clones.

A Metro S.A. le está prohibido por ley operar buses; sólo puede operar vehículos de transporte con motricidad eléctrica y en trenes. Así de específica es la ley especial de Metro.

Después de recibir el informe de Fernández & De Cea, que nos indicaba los excesos de demanda que se producirían, pedimos al Gobierno que se realizara un conjunto de reuniones a las que asistieran los expertos y las autoridades respectivas para diseñar fórmulas que mitigaran los problemas. Fue en ese contexto que surgieron diversas propuestas, como la de modificar la tarifa de horario punta de Metro y la de establecer un servicio de buses clones en los tramos más recargados del Metro, donde se producirían problemas, para reforzar la oferta.

Ése es el origen de los buses clones.

El señor HALES (Presidente).- Le pido que precise la pregunta pendiente del diputado Melero respecto del privilegio de inversiones, en relación con la comparación entre Metro y el transporte de superficie.

El señor TOMIC.- Señor Presidente, a esa pregunta se aplica, en parte, el mismo criterio que acabo de señalar, porque son decisiones que se tomaron antes y fuera de Metro. Cada uno puede tener su opinión al respecto y yo también tengo la mía.

En ese sentido, quiero decir lo siguiente: la Universidad Católica realizó, en agosto de 2006 -es decir, muy recientemente, cuando ya estaba hecha la mayor parte de las inversiones-, un estudio con la Universidad Alberto Hurtado, en el cual preguntaba a los ciudadanos de Santiago, de todas las zonas, lo siguiente: ¿cuál era la inversión pública en infraestructura que consideraba que más había contribuido al desarrollo, con equidad, de la ciudad? Se trataba de una encuesta muy estructurada, grande, técnicamente sólida, que preguntaba por la inversión en vivienda, en vertederos, en carreteras, en Metro, entre otras. La respuesta fue impresionante, de todas las

categorías de santiaguinos, y así está descrito en ese estudio.

La encuesta describe usuarios y no usuarios, jóvenes y viejos, de altos y bajos ingresos, con empleo o sin empleo, etcétera. Todas las categorías de santiaguinos sostienen, por lejos, no marginalmente, que la inversión pública que más valoran y que más aporta al desarrollo con equidad es el Metro.

Es una consideración que todos los representantes de los electores, no importa su tendencia política, deberían tomar en cuenta, como también el tema de la rentabilidad social. Todas las inversiones que se han hecho en Metro, incluso las más discutibles, han debido pasar el umbral de la rentabilidad social que la ley exige.

El señor HALES (Presidente).- Señor Tomic, le solicito que, en la próxima respuesta a los señores diputados, conteste la consulta de la diputada Rubilar respecto de su opinión sobre el Metro como eje estructurante.

Tiene la palabra la diputada Isabel Allende.

La señora ALLENDE (doña Isabel).- Señor Presidente, lo que escuche de la exposición de don Blas Tomic me parece muy buena, contundente y sólida.

En primer lugar, quiero expresar que es evidente que Metro debía ser eje estructurante del Transantiago. Además, tengo la convicción de que si como país hicimos algo bien, eso fue haber extendido el Metro.

Lo reitero porque he visto lo que ha significado como cambio de vida cualitativo para los millones de usuarios. Por ejemplo, constato lo que ha significado para los puentealtinos, que antes ocupaba dos horas de ida y dos horas de vuelta, pero que hoy puede trasladarse desde la plaza de Puente Alto hasta Tobalaba o tomar otras combinaciones en mucho menor tiempo.

Esto no fue una decisión arbitraria. Cuando se discutía si podía ser Maipú o Puente Alto, se determinó que fuera Puente Alto, porque el estudio de la Sectra estimó la cantidad de potenciales usuarios y, por supuesto, miró eso también en términos de rentabilidad.

No resulta algo menor para el país que hayamos llegado a 90 kilómetros de Metro, en circunstancias de que partimos con 30. Además, ha significado un cambio inmenso para la calidad de vida de los santiaguinos.

Es importante destacar también, hasta antes de la llegada del Transantiago, las eficiencias que mostraba el servicio de Metro. Por eso, comparto lo dicho por el ex presidente del directorio de Metro señor Tomic.

Ahora, a propósito de la entrada en operaciones del Transantiago, las sesenta medidas que se toman y los informes del directorio, quisiera preguntar lo siguiente: ¿cuántas reuniones hubo donde participó el ministro del Interior y otros actores? ¿Quiénes eran esos otros actores? ¿Cuántas reuniones hubo?

Don Blas Tomic señaló que ellos no formaban parte del Comité político que tomaba las decisiones. Sin embargo, la opinión del presidente del directorio de Metro tiene un cierto peso. Por lo tanto, quiero saber hasta dónde hubo posibilidades de que verdaderamente pudieran advertir, con mayúsculas, que no sólo podían cumplir con sus contratos -tal como lo hicieron-, sino que esto implicaba graves riesgos?

Además, quiero conocer su mirada para el futuro. ¿Cómo ve el Transantiago actual, con las correcciones y propuestas del ministro Cortázar, y el rol que al respecto sigue jugando el Metro?

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

La señora CRISTI (doña María Angélica).- Señor Presidente, quiero agradecer al señor Blas Tomic por su exposición.

En primer lugar, voy a manifestar un desacuerdo con él en cuanto a que el primer día los buses hicieron el recorrido en forma impecable. Sorprende -y explica muchos de los problemas- cuando nos manifiesta que los microbuseros nunca habían conducido esos buses hasta el día antes de que se lanzara Transantiago. Obviamente, eso demuestra que no estaban preparados. Tengo el antecedente de cientos de pasajeros que tuvieron que guiar a los choferes porque éstos no sabían cómo llegar desde un punto a otro.

Quiero concentrar las preguntas en el tema de Metro. A pesar de haber hecho advertencias clarísimas, con campañas de comunicación sobre muchas situaciones, como el lleno completo, la capacidad saturada, el cierre de las estaciones y las consecuencias que todo eso iba a tener por la afluencia incalculable de público, el plan igual siguió adelante.

¿Cuáles fueron las obras de mitigación que desarrollaron y cómo trataron de evitar que esto terminara en una catástrofe? ¿Ayudaron realmente a disminuir los efectos? ¿Qué habría pasado si no hubieran tomado esas medidas de mitigación?

Todos sabemos por qué el señor Tomic renunció. ¿Habría renunciado si hubiera sabido de la catástrofe que se iba a producir por la implementación de Transantiago, en coordinación con el Metro, por los daños que le produjo al Metro y a la operación, al sustento del equilibrio económico, a la calidad y al prestigio que ha tenido esta empresa por muchos años?

A pesar de que ustedes lo advirtieron, y que también lo hicieron otras empresas y Carabineros de

Chile, igual el Gobierno insistió en echarlo a andar, con los resultados que conocemos y el daño causado a la empresa Metro.

El señor HALES (Presidente).- Tiene la palabra el señor Blas Tomic.

El señor TOMIC.- Señor Presidente, en primer lugar quiero referirme al denominado eje estructurante, pendiente de una pregunta anterior.

Me parece que es sólo un término y tal vez haya otros que podrían ser más apropiados para el caso, como, por ejemplo, columna vertebral del Transantiago.

El diseño que se escogió para Transantiago, con unidades alimentadoras y troncales, hace, por definición, que una red como la de Metro, que atraviesa los ejes coordinantes del Transantiago, juegue ese papel.

Metro tiene 5 mil millones de dólares invertidos en infraestructura, tiene prestigio, regularidad y efectividad demostrada a lo largo de décadas, confiabilidad -hablo desde el punto de vista estrictamente técnico; no sólo de la percepción de calidad de servicio-, etcétera. Por todas esas razones, me parece que no tenía sentido, que era casi inconcebible, diseñar un sistema de transporte para la ciudad en su conjunto que no le asignara un papel centralísimo a la existencia de la red de Metro.

El que se llame estructurante, columna vertebral u otro término es casi anecdótico, pero el papel central para Metro era inevitable, indispensable y podría decirse que era una gran oportunidad, para los chilenos y para Metro, de aprovecharlo al máximo y que dejara de ser lo que en alguna medida era: un privilegio para una parte de Santiago, y pasara a estar al servicio de todos los santiaguinos. Esa duplicación de pasajeros, ese millón de nuevos usuarios que usa Metro corresponde a personas de ingresos medios y bajos y, por lo tanto, más popular de lo que era antes del Transantiago. Son ellos quienes aprenderán a valorar el servicio que presta Metro, y me parece bien, aun cuando no participé en el diseño del plan.

Las reuniones en el Ministerio del Interior comenzaron después del informe de Metro que hicimos llegar al Comité de Ministros del Transantiago y a la entonces ministra Veloso. Lo recibió el ministro del Interior, por canales internos de Gobierno, y consideró que lo que decía ese informe era suficientemente grave y delicado. Por ese motivo, asumió -supongo que con conocimiento de la Presidenta- el papel de coordinador del Transantiago a partir de ese minuto.

A esas reuniones, unas seis en total, que comenzaron en la primera semana de diciembre, asistieron muchos ministros -no todos en cada oportunidad, aunque en algún momento debieron estar reunidos unos ocho- y técnicos de las reparticiones del sector público involucradas, como Metro y otras. En

ellas no participaban los operadores privados. Allí reiteramos lo que decía el informe; es decir, hicimos las advertencias que nos parecía obligatorio hacer y entiendo que las autoridades presentes tomaron notas de ellas y las utilizaron en sus reflexiones y decisiones posteriores.

Quiero destacar la participación de Carabineros en esas reuniones. Gran parte de la exitosa coordinación que Metro tuvo con ellos se debió a que pudimos compartir con ellos estos problemas. Al final, con la colaboración del ministro del Interior, Metro hizo lo que hizo en buena medida gracias a Carabineros de Chile.

La señora ALLENDE (doña Isabel).- ¿Qué otros ministros, aparte del ministro de Transportes y de la ministra Veloso, estuvieron presentes en esas reuniones? Sé que iban variando de sesión a sesión, pero ¿qué otros nombres recuerda?

El señor TOMIC.- Efectivamente, iban variando. Pero no quiere decir que los ministros que voy a mencionar escucharon cada una de mis afirmaciones en esas reuniones. Personalmente, estuve presente en todas las reuniones, pero no todos los ministros asistieron a la totalidad de ellas. En algún momento concurrieron los ministros del Trabajo, de Transportes y Telecomunicaciones, de Obras Públicas, de Hacienda, Secretario General de Gobierno, de Vivienda, Secretario General de la Presidencia y quizás algún otro que no recuerde en este momento.

La señora ALLENDE (doña Isabel).- Entiendo que los ministros no estuvieron en todas las reuniones, pero cada uno de ellos oyó, al menos alguna vez, su intervención.

Se ha dicho públicamente que, con estos informes, en su momento, el ministro del Interior no era partidario de echar a andar el Transantiago, pero no así el ministro de Hacienda. ¿Pudo percibir en esas reuniones esas posiciones contrapuestas?

El señor TOMIC.- Señor Presidente, esas reuniones no eran para tomar decisiones. Sin embargo, se tomaban algunas de corte operacional. Las grandes decisiones de Gobierno no estaban allí. Se analizaban los distintos aspectos de Transantiago con seriedad y profundidad.

En alguna ocasión, recuerdo haber escuchado al ministro Belisario Velasco decir que tenía dudas respecto de la conveniencia de postergar el Transantiago. Él lo sugería como algo válido, por lo menos como una inquietud a esas alturas. Pero en esas reuniones no hubo un debate al respecto, en donde se tomaran posiciones y algunos dijeran que estaban de acuerdo y otros en desacuerdo; ni siquiera hubo votaciones.

La señora ALLENDE (doña Isabel).- ¿Cuál es su mirada a futuro a partir de la realidad actual?

El señor TOMIC.- Tengo los mejores deseos para la labor del ministro Cortázar, quien tiene que resolver los problemas del Transantiago y se enfrenta a una tarea muy compleja. La percepción de los ciudadanos es que el Transantiago es malo, y costará mucho revertirla, aun cuando las situaciones objetivas se modifiquen. Eso me da pena y me preocupa porque, al final, la percepción de los ciudadanos no solamente es importante por razones políticas sino para el propio éxito del Transantiago.

El señor HALES (Presidente).- Algunos diputados piden que precise el mes en que el ministro Velasco expresó esas dudas.

El señor TOMIC.- Diría que fue en diciembre.

Ahora quiero referirme a la última pregunta sobre si yo habría renunciado a Metro antes de la fecha en que lo hice producto de estas otras consideraciones.

La señora CRISTI (doña María Angélica).- Quiero aclarar la pregunta.

Así como sabemos que usted renunció por las razones que todos conocemos, relacionadas con el subsidio, nos interesa saber si usted habría renunciado porque conocía el desastre que significaría la implementación del Transantiago y la forma en que afectaría al Metro. Es decir, nos interesa saber si usted habría renunciado porque de todas maneras se iba a poner en marcha el plan -no después, sino antes-, como una forma de presionar para que no se iniciara el Transantiago hasta que estuvieran dadas las condiciones. En ese sentido fue planteada la pregunta.

El señor TOMIC.- Con todo respeto, mi respuesta es no. Por ningún motivo habría hecho eso, por mi obligación y por el compromiso que asumí el día en que acepté el cargo de presidente del directorio de Metro, aunque tenía un conocimiento relativo de la magnitud y complejidad del desafío. Obviamente, a lo largo de los meses fui conociendo más antecedentes y comprendí que el asunto era más difícil y más delicado que lo que creía el día que ingresé. Pero consideré que mi obligación profesional y ética era hacer todo lo que estuviera a mi alcance, hasta el último instante, para contribuir a resolver los problemas que creía que se iban a presentar.

Tal vez hubo otras opciones éticamente válidas, pero me parece que lo que hice fue lo adecuado, aunque pagué costos personales. No es simpático estar a cargo de una situación que afecta negativamente a tanta gente y que el desafío consista en minimizar, disminuir o mitigar los problemas. Es mucho más entretenido cuando uno está a cargo de hacer algo que va a terminar con éxito, aplausos y reconocimiento. Pero, como ya señalé, me pareció éticamente obligatorio hacer lo que hice, sin perjuicio de que en mi salida, al final, otras consideraciones

éticas que me parecieron insalvables me llevaron a renunciar.

La señora CRISTI (doña María Angélica).- Señor Presidente, aún falta el tema de las mitigaciones.

El señor HALES (Presidente).- Diputada Cristi, ¿podría el señor Tomic responder su pregunta cuando responda las de los demás señores diputados?

La señora CRISTI (doña María Angélica).- Señor Presidente, no hay problema.

El señor HALES (Presidente).- Muchas gracias, diputada Cristi.

Tiene la palabra el diputado Carlos Olivares.

El señor OLIVARES.- Señor Presidente, me gustaría que en esta Comisión quede establecido lo que el señor Blas Tomic pensaba al momento en que Metro entregó un préstamo a las empresas del Transantiago.

¿ A la razón social de Metro le correspondía hacer esos préstamos? Lo pregunto sólo con la intención de que quede en actas.

Por otra parte, en su exposición el señor Tomic planteó que una de las características de Metro era su rigidez para expandirse, para gestionar, etcétera. Metro, de un día para otro vio casi duplicada la cantidad de pasajeros que trasladaba. ¿Quiénes estaban al mando de Metro no previeron que esta rigidez que tiene para su funcionamiento sería violentada e impactaría en la calidad del servicio a los usuarios?

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

El señor URIARTE.- Señor Presidente, en primer lugar, respecto de la renuncia del señor Tomic al directorio y su defensa al patrimonio de Metro, según se lee en el acta de la sesión de directorio de Metro del 4 de mayo, las autoridades de Hacienda y de Transportes, en relación con las observaciones y comentarios que al presidente le merece esta operación, le han manifestado no compartir. Se agrega: "Resumiendo su posición en esta materia, indica que, a su juicio, no están disponibles en este Directorio todos los antecedentes que se requieren para emitir un juicio serio, completo y responsable sobre la coherencia de esta operación y su concordancia con el interés social de la empresa, que los directores tienen la obligación de resguardar". Señala, además, que por oposición "en opinión de los ministros de Hacienda y de Transportes sí están disponibles tales antecedentes y este Directorio debería sentirse en condiciones de aprobar hoy lo solicitado".

Sobre el mismo tema, el Diario Financiero que citó el diputado Patricio Melero, en una entrevista del viernes señala, a propósito de la renuncia al directorio de Metro, el señor Tomic dice: "No me parecía consistente con el interés social de

Metro la aprobación de una operación de crédito de US\$ 80 millones al Administrador Financiero del Transantiago."

Al respecto, señor Tomic, ¿qué tipo de diálogo tuvo con el Gobierno? ¿Fue sólo una conversación o hubo algo más que eso? ¿Recibió órdenes? ¿Se ejerció algún tipo de presión sobre su persona o sobre algún otro miembro del directorio?

En segundo lugar, al principio, el señor Tomic manifestó que no había participado en ninguna reunión política, al menos de las que importan para los efectos de tomar decisiones políticas como, por ejemplo, postergar el Transantiago. Sin embargo, terminó admitiendo que no sólo había participado en reuniones del Comité de Ministros, que es un comité político, sino que ahora nos cuenta -lo que es una novedad- que el ministro del Interior tenía dudas respecto de la puesta en marcha del Transantiago.

En ese sentido, se ha dicho insistentemente que no hubo tal contradicción entre un ministro y otro, pero ahora el señor Blas Tomic ha dicho que el ministro de Interior manifestó dudas.

Al respecto, me gustaría saber qué opinión tuvo el ministro de Hacienda, señor Andrés Velasco, y qué opinión tenía el entonces ministro de Transportes, señor Sergio Espejo. ¿Hubo algún tipo de orden o de alineamiento en los ministros políticos sobre el famoso 10F?

Finalmente, quiero preguntar si con los antecedentes que pudo obtener después de la entrada en vigencia del Transantiago hubiera hecho otro tipo de advertencia o hubiera tenido una actitud más firme con el comité político -ya sabemos que lo escuchó- o con el propio directorio del Metro.

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

El señor BURGOS.- Señor Presidente, entiendo que la mecánica del Estado, del Poder Ejecutivo, hace bastante común que los canales regulares sean a través de ministerios, a fin de plantear cuestiones que sean de fondo y, particularmente, relativas al inicio de políticas públicas o de toma de decisiones.

En un plan de esta magnitud, en que el Metro había señalado una serie de situaciones complejas, ¿nunca hubo oportunidad de plantearlo directamente a la propia Presidencia?

Como ciudadano tengo recuerdos de que hubo actos públicos, donde se lanzó el aumento del horario, se dio cuenta de que ya habían llegado algunos carros nuevos. Entonces, tengo la sensación de que siempre es posible decir: "Tenemos serias dudas". Quiero saber si eso no se dio, si no hubo posibilidad o se decidió no hacerlo, porque para eso estaban los canales regulares.

Muchos ciudadanos tenemos una valoración muy importante de lo que ha hecho usted, tanto en lo privado como en lo público, y sabemos que es una persona inteligente y capaz.

Usted decidió poner término a su participación en el directorio del Metro, en el que había sido nombrado políticamente, porque, obviamente, ese directorio es una decisión política, no una cuestión concursable. Esta salida, por su juicio de reproche, privado y público, a la forma y modo en que se prestó esa cantidad de dinero, ¿no es el final de una acumulación de molestias? No digo que fue la excusa para renunciar, pero ¿no es quizás el resultado de una acumulación de hechos, como el no haber sido oído en su momento? ¿Fue ese préstamo la gota que rebasó el vaso?

El señor HALES (Presidente).- ¿Hay acuerdo para ampliar en cinco minutos más la intervención del señor Tomic?

**Acordado.**

Tiene la palabra el señor Tomic.

El señor TOMIC.- Las medidas de mitigación se encontraban en cuatro transparencias que pasé muy rápido, precisamente para no alargar la exposición. Son muchas y, por ello, si le doy a usted dos o tres ejemplos, va a quedar la sensación de que no hicimos todo lo que había que hacer.

Como teníamos la obligación de ofrecer una cierta capacidad de transporte en una fecha determinada y había ciertas dudas respecto de la llegada de los trenes, que estaban en proceso de fabricación, ya que se habían contratado con un año y medio o dos de anticipación, en Metro realizamos lo que denominamos rediseño operacional de las líneas. Es decir, incorporamos el uso de bucles en ciertas líneas. ¿Qué significa bucles? Que los trenes no irían de una punta de la línea a la otra, sino que harían recorridos parciales, pues en ciertos puntos intermedios de las líneas hay una posibilidad física de que el tren se devuelva sin tener que llegar hasta la otra punta. Empezamos a hacerlo en todas las líneas donde pensamos que iba a haber mayor demanda.

Otra medida fue la inyección de trenes vacíos, que guardábamos en algunos espacios estratégicamente ubicados, cerca de las líneas, para hacernos cargo de los momentos de máxima demanda.

Interlineación. Comenzamos a hacer algo que no se hacía en Metro, que consistía en llevar trenes de una línea a otra, en función también de las variaciones de la demanda.

Hay un documento extenso con la descripción detallada de esas sesenta medidas y su grado de avance.

Con respecto a las preguntas del diputado Olivares sobre lo que pensaba al momento del préstamo y la razón social de Metro -los diputados Burgos y Uriarte también se refieren al mismo tema-,

trataré de abordar todo como si fuera una misma pregunta.

Tengo conciencia absoluta de que era presidente del directorio de una sociedad anónima. Ésa era la primera definición a la que me atuve durante toda mi participación en Metro.

Es verdad que fui designado por la Presidenta de la República para ocupar el cargo. Supongo que en esa decisión debieron haber jugado algún papel ciertas consideraciones políticas de algún tipo, pues no soy un político. Nunca he tenido participación política, no soy militante de algún partido político y llevo más de veinte años en el sector privado como ejecutivo de empresas. Pero, sin duda, pueden haber consideraciones de esa naturaleza. Sin embargo, aun cuando tampoco me lo dijeron así -pero es la base de la que partí, hasta hoy-, creo que me invitaron a hacerme cargo de la presidencia de Metro porque había tenido un desempeño profesional que permitía confiar en que ese individuo - en este caso, yo- podía hacerse cargo razonablemente bien del desafío empresarial que Metro enfrentaba producto del Transantiago. ¿Por qué? Porque durante muchos años había sido director y ejecutivo de empresas y había estado a cargo de proyectos que tenían ciertos elementos en común con este desafío Metro-Transantiago.

Mi participación en Metro estaba siempre alineada desde una perspectiva de profesionalismo y no de un funcionario político. Como dije en esa misma entrevista antes citada, nunca me sentí funcionario político y no creo que hubiera sido apropiado que me nombraran en ese cargo como funcionario político, no lo habría desempeñado. Mi obligación era ser presidente de una sociedad anónima, con una ley que la rige de manera muy precisa, que entiendo bien. Por eso mi renuncia se origina en consideraciones estrictamente técnicas de un buen -creo yo- ejecutivo o director de empresa, que paso a explicar.

El interés social de una sociedad anónima está precisamente definido en la ley de sociedades anónimas, y es la protección y promoción del patrimonio económico de esa empresa. Eso corresponde a una sociedad anónima. Pedí un estudio a los abogados de Metro -el estudio Philippi Yrarrázabal-, que estuvo a disposición de todo el directorio, para que se precisara exactamente el alcance del interés social de la empresa, de la sociedad anónima Metro, el cual tiene que ver con el lucro, término que se presta para malas interpretaciones, porque no está muy prestigiado. Eso quiere decir que el directorio de una empresa tiene la obligación suprema de hacer lo posible para evitarle pérdidas innecesarias a la empresa y para generar ganancias. Ésa es la naturaleza esencial de una sociedad anónima.

En el caso de Metro, que es una empresa estatal que presta un servicio público, que es el

transporte masivo, el interés social de la sociedad anónima se tiende a confundir con el uso más ordinario del término "interés social", cual es ayudar a la gente. Como si fuera parte del interés social de Metro -éste fue uno de los argumentos que esgrimí cuando se discutió la conveniencia o no de ese préstamo-prestarle plata a alguien que está en problemas, porque esa contraparte en problemas afecta la calidad del servicio de transporte en la ciudad. Metro es una sociedad anónima de derecho privado. Su dueño es el Estado, pero, reitero, la sociedad anónima es de derecho privado y está obligada absoluta y estrictamente. El directorio es el responsable y no los accionistas. El patrimonio personal e individual de los directores es el responsable de proteger el interés social de la empresa, como está definido en la ley de sociedades anónimas y como nuestros abogados nos reiteraron y clarificaron sin ninguna duda.

Desde esa perspectiva, sostuve que este préstamo de 80 millones de dólares al Administrador Financiero del Transantiago no cumplía con los requisitos legales de proteger el interés social de Metro. Otros directores y las autoridades que le solicitaron a Metro que aprobara esa operación estimaron que sí se cumplía con tales exigencias. Me pareció insuperable la discrepancia y renuncié. Entiendo que, con el paso del tiempo, mi posición ha sido avalada por el dictamen de la Contraloría que dice exactamente lo mismo que señalé: que el otorgamiento de ese tipo de préstamos no está dentro del interés social de la empresa y una serie de otras consideraciones. En el acta de Metro está establecido que di 18 razones por las cuales discrepaba...

El señor HALES (Presidente).- Señor Tomic, lamento interrumpirlo, pero queda menos de un minuto y el diputado Uriarte quiere hacer una pregunta.

El señor URIARTE.- Señor Tomic, ¿recibió presiones? ¿Qué pasó con la opinión de los ministros Andrés Velasco y Belisario Velasco?

El señor TOMIC.- Presiones, no.

Encuentro que en temas tan delicados como éste y con implicancias fuertes en distintos ámbitos, cada uno tiene que jugárselas a fondo por sus opiniones. Participé en discusiones en que hubo ese tipo de posiciones y las mías también fueron fuertes y firmes. Finalmente, la decisión se tomó al interior del directorio de Metro de manera soberana y cada uno de los directores tendrá explicaciones para su voto. Mi voto en contra fue, por supuesto, libre. Tal vez no podía haber votado como lo hice. Renuncié a Metro, porque esto no me parecía posible, dada la importancia del tema y el altísimo perfil que esto tenía, no sólo en cuanto a la operación específica y a lo que iba a ocurrir en la opinión pública, sino al interior de Metro. No podía ser que la empresa, todavía sometida al

desafío gigantesco que era el Transantiago, tuviera un directorio quebrado, con un presidente que no estaba de acuerdo con una acción tan determinante y tan directamente relevante para los temas de Transantiago y para la participación de Metro en ese plan. Eso habría fracturado la legitimidad del directorio frente a su gente y a la opinión pública, y la mía en particular. Por consiguiente, me pareció que, en ese caso, lo más conveniente era renunciar. Además, fue lo más ético, porque realmente creo que los temas eran de fondo e insubsanables, y así lo dije.

El señor URIARTE.- ¿Y en cuanto a la posición de los ministros?

El señor TOMIC.- La posición de los ministros es la que se conoce. Ellos dijeron que estimaban que la operación era factible, legal y consistente. Les señalé, con todo respeto, que no estaba de acuerdo con ellos y actué en consecuencia.

El señor HALES (Presidente).- Señor Tomic, en nombre de la Comisión, agradezco su comparencia.

Se suspende la sesión.

*-Transcurrido el tiempo de suspensión:*

El señor HALES (Presidente).- Continúa la sesión.

Corresponde recibir al presidente de la empresa Sonda, señor Andrés Navarro.

Pido que se haga pasar al invitado.

*-El señor Andrés Navarro ingresa a la sala de la Comisión.*

El señor HALES (Presidente).- En nombre de la Comisión, doy la bienvenida y agradezco la presencia del señor Andrés Navarro.

Primero le ofreceré la palabra para que haga una exposición y posteriormente se desarrollará una ronda de preguntas de los señores diputados.

Tiene la palabra el señor Navarro.

El señor NAVARRO.- Muchas gracias, señor Presidente.

En primer lugar, voy a hacer un resumen de la historia del apoyo tecnológico al proyecto Transantiago, en el cual me ha correspondido tomar parte, como también a quienes trabajan conmigo en el operador tecnológico.

En septiembre de 2005, el Administrador Financiero del Transantiago, compuesto por cuatro bancos, contrató a Sonda como operador tecnológico y nos solicitó que tuviéramos el 19 por ciento de participación en dicha sociedad, que se componía de la siguiente forma: tres bancos tenían cada uno 20 por ciento, BancoEstado tenía 21 por ciento y el operador tecnológico se quedó con el 19 por ciento.

Solicitamos incorporar a un nuevo socio, a CMR Falabella, lo cual fue aceptado por los bancos, para mejorar el canal de distribución. Por ello, a fin

de que CMR pudiera incorporarse como socio, le cedimos la mitad de nuestra participación, con lo cual el administrador financiero quedó conformado por cuatro bancos, con los porcentajes ya mencionados, y CMR y el operador tecnológico, con 9,5 por ciento cada uno. Tal condición no fue impuesta por nosotros, sino solicitada por los mismos mandantes, que eran los bancos que nos habían invitado a la licitación.

Es necesario agregar que Sonda fue elegida como operador tecnológico en una segunda instancia, puesto que la licitación inicialmente se había adjudicado a una empresa japonesa. Más adelante explicaré las razones de nuestra elección.

Se nos contrató para hacer esencialmente dos cosas: En primer lugar, para construir un sistema de pago electrónico que reemplazara el antiguo sistema de pago con monedas, billetes y boletos. A dicho sistema debía agregarse además una tarjeta sin contacto igual o similar a la que se usaba en el Metro.

En segundo término, para construir el Saef. Aquí quiero ser muy preciso, porque las palabras confunden: el Saef es el Sistema de Ayuda a la Explotación de Flotas. Se nos contrató para construir un sistema que manejara 4.515 buses en la ciudad de Santiago.

Desde septiembre hasta mayo se trabajó en la construcción inicial del sistema. Hubo algunos informes bastante negativos de dos empresas asesoras que contrató el Ministerio de Transportes. No tuvimos acceso a discutir con ellas ni con esa Secretaría para manifestar nuestras discrepancias ni para hacer una defensa o apoyo a las críticas que esas dos compañías formularon.

En realidad, una de ellas no es una compañía, sino una fundación, la mitad de la cual es de propiedad del Estado de Chile, cuyo presidente y director general son designados por el Gobierno.

Sin perjuicio de lo anterior, concentramos todo nuestro esfuerzo no en discutir con ellos, sino en construir los sistemas señalados.

El ministro de Transportes de ese momento, el señor Espejo, decidió postergar el comienzo del Transantiago del 23 de octubre al 10 de febrero, medida que -les confieso- me pareció poco atractiva. Sin embargo, debo reconocer que estaba equivocado. El 10 de febrero era mejor fecha que el 23 de octubre, dado que se trata de una época de baja demanda, con mucho menos pasajeros.

Después me referiré a por qué no nos dimos cuenta de que ésa era una mejor fecha. No sabíamos que el número de 4.515 buses iba a ser absolutamente insuficiente.

El 12 de diciembre de 2006, el AFT nos comunica formalmente que la flota base aumenta de 4.515

a 5.100 buses que, por lo demás, era el máximo número de máquinas que autorizaban las bases de la propuesta aprobadas por la Contraloría General de la República y el contrato respectivo entre el AFT y el Ministerio.

Aceptamos esa solicitud de ampliación porque teníamos un stock de repuesto, con computadores de a bordo y con validadores, lo que nos permitía cumplir justo con ese número de 5.100 buses. Accedimos a equipar esa flota en un tiempo récord, que no era la complementaria, sino una ampliación de la flota base. Ello a pesar de los vaticinios catastróficos que hacía uno de esos consultores, que decía que no se podían equipar esos buses hasta julio de 2007, porque era imposible.

Lamentablemente, los ingenieros del Ministerio de Transportes se dieron cuenta de que la flota de 5.100 máquinas tampoco sería suficiente y, después del 15 de enero de 2007 -no me atrevería a decir el día exacto-, y además informalmente -ya no fue con una modificación de contrato-, nos pidieron que agregáramos 500 buses más a la flota.

Dado que no había computadores de a bordo ni equipamiento disponible y que su fabricación e importación desde Europa demoraba un mínimo de 150 días, accedimos a diseñar una solución alternativa, la cual vino a llamarse "flota complementaria", que consistía en buses amarillos pintados de otro color que tenían un validador.

Aquí haré una aclaración, para que las palabras sean más simples: un validador es una alcancía electrónica que permite guardar dinero. Se pasa la tarjeta, se saca plata de ella y se mete dentro de esta alcancía electrónica que se denomina "validador", una palabra medio rara.

Accedimos a poner un mínimo de 500 buses de flota complementaria desinstalando uno de los dos validadores de la flota base para instalarlo en los de la flota complementaria.

El día de la partida del sistema, en febrero, el ministro de Transportes negoció con el AFT un período de gratuidad para todos los ciudadanos de Santiago, con la idea de que fuera una concesión graciosa de parte del AFT, para permitir a los usuarios adecuarse durante esa semana a los nuevos recorridos, que cambiaban sustancialmente respecto de aquellos a los cuales estaban acostumbrados desde hace muchos años. Esa gratuidad tenía dos fases: una de tres días para los troncales y alimentadores y otra de siete días sólo para los alimentadores.

El martes 13 de febrero correspondía poner en marcha el sistema de pago electrónico de los troncales. Al respecto, quiero hacer un paréntesis. Al momento de decidir la instalación de validadores autónomos en la flota complementaria, simultáneamente se resolvió privilegiar el sistema de pago, porque para

nadie era un misterio que era imposible visualizar buses con validadores sin computadores a bordo en el Centro de Operación de Flota. Eso se postergó hasta un mínimo de 150 días después de esa fecha, por un problema en el Saef.

De manera que la decisión del ministerio de privilegiar el sistema de pagos por sobre el de flota, después de conocer que el número de buses era absolutamente insuficiente, en mi opinión, fue correcta.

El sistema de pagos no funcionó el primer día, porque uno de los operadores entregó los últimos buses a las tres de la madrugada. Como el equipo de ingenieros venía trabajando desde hace muchos días, incluso de noche, cometió el error de cargar tarifas antiguas en lugar de las nuevas, de 380 pesos, que había sido modificada hace poco tiempo. En ese mismo instante decidimos dar gratuidad a los troncales, para no perjudicar a los santiaguinos y no se produjo ningún trastorno. De esta forma, el sistema de pago comenzó a funcionar al día siguiente y hasta hoy no ha habido ningún error. Se han procesado mil millones de bips en el sistema electrónico de pago y, a la fecha, nadie ha detectado un solo error.

El Sistema de Ayuda a la Explotación de Flota, Saef, fue diseñado por el Ministerio e incluido en las bases de licitación y en los contratos sin consulta de ninguna especie a los operadores. Dicho sistema de apoyo a la flota es, en un 80 por ciento, un método de control de flota, y en un 20 por ciento, de gestión de flota. Es un sistema de control de flota porque permite al Ministerio controlar a los operadores para saber si están cumpliendo con los puntos esenciales incluidos en los contratos que dicha Cartera tenía con los distintos operadores. Este sistema operó perfectamente bien desde el primer día en los 5.100 buses con computador de a bordo y con GPS, pero no para los de la flota complementaria, que no tuvieron GPS sino hasta fines de mayo.

Por ello, tuvimos que construir un sistema híbrido que pudiera mostrar en una pantalla del Súper COF -del Centro de Operación de Flotas- la totalidad de los buses en recorrido. El Ministerio siempre supo cuántos de los 5.100 buses estaban funcionando. Para suplementar eso pusimos gente en todos los terminales desde donde salían buses, a partir de las 5 de la madrugada, e informamos diariamente al Ministerio el número de buses que efectivamente salían a circulación. Entregábamos cotidianamente un gráfico, en el cual se indicaban los buses que salían y los que llegaban cada media hora. De manera que el sistema de control de flota siempre fue utilizado.

Posteriormente, con dicho sistema y los GPS que se añadieron posteriormente, elaboramos un sistema híbrido con el que pudimos calcular el índice de

cumplimiento de programas, el cual sería imposible de calcular y de obtener sin el sistema de ayuda a la explotación de flota, el GPS y los computadores.

El ministro Cortázar, a partir de marzo, luego de conversar con los expertos externos del Ministerio, con la consultora Fernández y De Cea, etcétera, llegó a la conclusión de que el número óptimo de buses para satisfacer la demanda era de 6.400, y se comenzó una negociación con el AFT para ampliar el número de buses equipados a 6.400. Sin embargo, hasta el día de hoy ese contrato entre el Ministerio y el AFT no se firma, sin perjuicio de lo cual Sonda, en el momento que el ministro lo anunció, envió una orden a los fabricantes en Europa para adquirir los equipos necesarios para completar la flota de 6.400 buses, todo a costo y riesgo de Sonda. Por lo tanto, con el AFT no se ha firmado el contrato, y el contrato entre el AFT y nosotros por 6.400 buses tampoco. Nosotros todavía estamos contratados por 4.515 buses.

El señor MELERO.- Pido incluir esa respuesta en el cuaderno aparte.

El señor HALES (Presidente).- Se registra lo señalado por el diputado Melero.

El señor NAVARRO.- El contrato que tiene hoy Sonda es por 4.515 buses y estamos muy próximos -eso espero- a que se firme uno por 6.400 buses.

En las encuestas realizadas el sistema de pago electrónico es la parte mejor evaluada del Transantiago. Es muy revolucionario, porque aunque hay gente que confunde las cosas, este sistema no sólo es rápido y fácil de usar, sino que también evita que los choferes manejen dinero, por lo que se acabaron los asaltos. Nunca más se ha registrado asaltos a choferes de buses. También impidió -me da pena decirlo- que los choferes pudieran hacer algún tipo de trampa. En el sistema antiguo, según amigos, una parte importante de los ingresos quedaba en manos de los conductores. Ahora con el pago electrónico eso es muy difícil o imposible.

Además, el sistema de pago permite algo inédito en la historia del transporte urbano: la tarifa integrada. Hoy, la tarifa de Santiago no es plana. Aparentemente, es plana, porque se paga 380 pesos en el primer viaje, pero es absolutamente integrada. Esos 380 pesos no son para el primero que recogió los pasajeros. Si una persona se sube a un alimentador que ganó la licitación por 70 pesos, sólo le corresponde esa cifra de los 380 pesos. El sistema se encarga de guardar el dinero que sobra para pagarles a los que siguen. En consecuencia, el sistema de tarifa integrada ha funcionado muy bien y es indiferente para el sistema que el cubo tarifario indique 380, 0, 0, 0, o que indique 100, 100, 100 y 80. Es un sistema donde el pago a cada uno de los operadores es independiente del cubo.

En este sistema, en que confluyen intereses contrapuestos entre 10 operadores de transporte, el Metro, 4 bancos, un operador tecnológico y el Ministerio, no piensan que las opiniones que se vierten públicamente sobre lo que ocurre en el sistema son absolutamente independientes; hay intereses que se hieren. Conversé muchas veces con el presidente del sindicato de conductores y este cambio produjo dificultades para muchos. No olvidemos que Santiago llegó a tener más de 9 mil buses en un momento determinado.

La primera acusación que se hizo a Transantiago fue que la tarjeta bip se robaba el dinero y aparecía gente en televisión que decía que había cargado 20 mil pesos y la tarjeta bip le había robado todo el dinero. Esa acusación duró en televisión, aproximadamente, tres semanas, hasta que hicimos la oferta de pagar diez veces el valor de lo robado, si alguien nos traía una tarjeta en la que se pudiera comprobar que eso había ocurrido. Lógicamente, como eso no ocurrió y los 50 centros de reclamo que tiene el Transantiago recibieron muy pocos reclamos a ese respecto, se terminó esa denuncia. Sin embargo, para muchos quedó flotando en el aire esa acusación en contra de la tarjeta bip, que en realidad ha sido muy exitosa, al igual que todo el sistema que la respalda.

Luego aparecieron acusaciones a otros sistemas. Creo que la primera proviene de quienes estaban interesados en que no funcionara el *clearing*. Decían que el *clearing* se robaba la plata o que no funcionaba.

Como pueden ver, hemos sido sometidos a acusaciones variables en el tiempo.

Lamentablemente -aquí debo hacer un paréntesis-, cuando el ministro Espejo postergó el inicio del Transantiago en mayo -en realidad se firmó en junio-, no tenía facultades para ello, porque la última posibilidad de postergación ya había sido utilizada por el ex ministro Estévez. Para subsanar esa carencia de facultades, necesariamente debía conseguir que todos los operadores firmaran, los diez. Si uno no quería cooperar y no firmaba, no se podía modificar el contrato y, en consecuencia, no se podía postergar el inicio hasta el 10 de febrero. Pienso que eso fue lamentable, porque hubo que hacer concesiones para que todos dieran su aprobación. Nadie cambia un contrato bueno por uno más malo sin que haya concesiones. Fue por eso que se concedieron tres meses de pago fijo. Ése es un punto que deberá tenerse muy presente si en el futuro se quiere hacer algo parecido.

Cuando se cambian los incentivos y el pago es fijo e independiente del número de pasajeros transportados, la conducta de los operadores se acomoda a lo que más excedentes les produce. Y eso no es porque sean malos o buenos; es un fenómeno natural.

Tengo todas las curvas de buses en operación, desde el primer día de operaciones, al igual que el Ministerio, pero no las traje ni se las puedo entregar, porque esa información no es mía, sino del Ministerio. En todo caso, traje, como muestra, la información de un par de días, para que vean que la información existe.

Obviamente, el número de buses en circulación era muy inferior al que todos esperábamos. Si quieren conocer el número exacto de buses que circuló cada día y por cada media hora, la información está disponible.

Como ustedes deben imaginar, no es muy agradable que a uno lo sindicuen como el mayor responsable de todo esto, llegar todos los días a la casa y ver en la televisión a unas señoras y a unos caballeros decir que "el clearing se roba el dinero". Los que manejamos eso sabemos que no es así. En consecuencia, decidimos contratar a una empresa auditora externa, Ernst & Young, que hicieron dos o tres auditorías, para las cuales contrataron a un número importante de personas que se pusieron a viajar en los buses del Transantiago. Anotaban la patente de cada bus al que se subían, la hora a la cual se subían y la hora en la que se bajaban. Se tomaron todas esas transacciones y las buscamos en el *clearing*. No faltó ni una.

Que no haya faltado ni una en una muestra de 3.000 transacciones no significa que no haya ningún error; significa que la probabilidad de que haya errores es muy baja. En todo caso, insisto en que no faltó ni una de esas transacciones.

En consecuencia, la acusación cambió. El *clearing* dejó de ser la causa de los males del Transantiago y pasaron a ser los GPS. "Andamos a ciegas", nos decían. Es muy curioso, porque antiguamente funcionaban con los llamados "sapos", unas personas que se ponían en un paradero, anotaban en un papelito la frecuencia con que pasaban los buses y se la indicaban con los dedos a los chóferes. Se supone que eso hacía funcionar en forma óptima el sistema, sin embargo, decían que ahora andaban a ciegas, y que era terrible andar a ciegas. Yo les dije: "Miren, si están a ciegas, pongan a los "sapitos" y los pagamos nosotros.

Lo cierto es que, lamentablemente, el sistema de visualización de flota estaba incompleto, porque la flota complementaria nunca estuvo considerada, así es que sólo se podía ver la flota base.

Finalmente, equipamos con GPS autónomos que estaban disponibles en el mercado a la casi totalidad de los aproximadamente mil buses que había en la flota complementaria hacia fines de mayo.

Una vez que se solucionó este problema, empezaron a decir que no funcionaba el sistema de gestión de flota. El Saef, que está disponible desde el día 1, incorpora todos los switch que están incluidos

en las bases para gestión y control de flota, pero no sirven, porque los operadores dicen que no es eso lo que quieren.

En la primera reunión con los operadores, a la que asistí, les dije: "Estamos dispuestos a construirles un sistema de gestión de flota, pero no uno para cada uno. Pónganse todos ustedes de acuerdo, hagan una especificación y construimos ese sistema de gestión de flota para ustedes".

Comenzaron las conversaciones, pero no se ponían de acuerdo, hasta que el ministro Cortázar, hace muy poco, los reunió en Marbella y los operadores propusieron un comité técnico para definir qué quieren. Ese comité técnico está trabajando, pero hasta hoy no nos ha entregado los requerimientos de gestión de flota. El día que nos entreguen los requerimientos de gestión de flota, por supuesto que vamos a cumplir.

El señor Moya apareció ayer en el diario y dice: "No nos entregan el sistema de gestión de flota". Me gustaría decirle al señor Moya: "Entréguenos las especificaciones de su comité técnico, que lleva más de un mes y medio trabajando".

No tengo nada en contra del señor Moya, pero no puede haber tanto desconocimiento. ¿Cómo pueden acusarlo a uno? Nadie está obligado a lo imposible. ¿Cómo puedo construir un sistema cuyas especificaciones y requerimientos no conozco?

El sistema que está en las bases, y que sí fue construido, está disponible, pero no está operando.

Así que cuando un periodista del diario El Mercurio dice: "El sistema de gestión de flota no funciona", debo reconocer que es verdad. Pero no agrega -y así queda en el ambiente como que la culpa fuera de los que hicimos el sistema- que hay una flota complementaria, que no tiene computadores a bordo y que las especificaciones para el sistema de gestión de flota todavía no nos han sido entregadas.

Señor Presidente, usted me invitó en una primera oportunidad. A propósito de ello, hablé con usted y le entregué algunas razones por las cuales creía que no era conveniente que viniera en ese momento. Agradezco que me hayan cursado una segunda invitación, porque pienso que ahora sí es el momento.

La Cámara de Diputados es una institución que respeto. Esta Comisión investigadora es seria. Solicité las autorizaciones correspondientes y me siento muy contento de estar acá. No quiero acusar a nadie. Simplemente, quiero que conozcan exactamente cómo ha sido el sistema tecnológico del Transantiago, a fin de que saquen las conclusiones respecto de si somos culpables o no.

Pero debo decir también que hemos mantenido un silencio que, en opinión de nuestro directorio, ha sido imprudente. El directorio siempre me ha dicho:

"Andrés, tú debieras salir más a menudo explicando esta situación".

La verdad es que he preferido dedicar el tiempo a animar a todo el equipo tecnológico de la empresa, para que esté atento sobre la forma en que podemos ayudar a que esto se solucione rápido.

Para terminar, debo decir, también, que la unidad tecnológica del Transantiago, en el Ministerio de Transportes, se vio extremadamente debilitada porque, a fines del Gobierno anterior, se fue del ministerio una gran mayoría de los ingenieros que participaron en el diseño de este plan y quedaron muy pocos.

Soy de la idea, en todo proyecto en que he participado, que esta distinción entre diseño e implementación es un poco absurda. Siempre debieran participar en la implementación aquellos que diseñaron, y cuando se producen divorcios entre el diseño y la implementación, es muy poco conveniente que no estén los primeros, porque los que implementan tienden a echarle la culpa a los que diseñaron, y los que diseñaron tienden a echarle la culpa a los que implementan.

Por lo mismo, en los más de trescientos sistemas de esta naturaleza que ha hecho Sonda en los últimos quince años siempre hemos procurado que los diseñadores participen activamente en la implementación.

Entiendo que el señor Presidente de esta Comisión es arquitecto. Imagínese que el arquitecto diseñe una casa, se vaya a la India, deje a una empresa constructora construyendo y pretenda volver y encontrar exactamente la casa que había diseñado, sin participar en su construcción. Eso ha pasado aquí. No puede ser que el arquitecto se desaparezca de la obra. En este caso, el equipo de diseño no funcionó coordinadamente con el equipo de implementación.

Esto no es culpar a nadie. Lamento que los ingenieros del Ministerio de Transportes, por a, b o c razones, se hayan ido.

Por último, estoy abierto a contestar cualquier pregunta que quieran formularme bajo el simple compromiso de decir la verdad.

El señor HALES (Presidente).- Muchas gracias, señor Navarro.

Cada diputado tiene tres minutos para hacer consultas y el señor Navarro contestaré después de que pregunten dos señores diputados.

Tiene la palabra la diputada Isabel Allende.

La señora ALLENDE (doña Isabel).- Señor Presidente, valoro y agradezco la presencia del señor Navarro.

En alguna de las sesiones manifesté mi incomodidad por no aceptar la invitación. Aunque entendía que no tenía ninguna obligación legal de

asistir, me parecía que siendo Sonda una empresa clave en la base tecnológica, para que el sistema funcionara, me dolió mucho su primera negativa, porque sentí que era no dar la cara a la ciudadanía, más allá de esta Comisión, que de verdad ha hecho un esfuerzo por hacer un trabajo serio, lo que, por lo demás, es nuestra obligación. Somos mandatados, elegidos, con una responsabilidad ante la ciudadanía y hemos intentado ser lo más responsables posible.

Por eso, agradezco y me alegra que haya cambiado de opinión y que tengamos la oportunidad de tenerlo en la Comisión.

Sólo quiero formular tres preguntas.

A pesar de las explicaciones que nos ha dado, siento que Sonda ha insistido en señalar que esto estaba listo, cuando realmente no lo estaba. Los datos que nos entregó la contraparte del AFT, el Ministerio de Obras Públicas, representado en este caso por Andrés Silva, y los informes de Fundación Chile y Aditiva son bastante contundentes.

El último gráfico de la presentación que nos hizo el señor Andrés Silva muestra un listado de elementos, de los cuales buena parte no estaban listos -algunos hasta hoy-, aunque entendemos que hay una flota complementaria. Incluso, tengo dudas de que estuvieran listos para 4.515 buses.

¿Por qué Sonda, opcionalmente, adoptó la decisión de hacer el software necesario para la gestión de flota, que implica control y gestión, si su principal responsabilidad en la licitación tenía relación con la tarifa electrónica o integrada?

No entiendo por qué si Sonda, que ya tenía un desafío bastante grande -no estamos claros que estuviera preparada para hacerlo-, además, agrega opcionalmente, porque no era su obligación, hacer ese software, que ha mostrado bastantes ineficiencias.

Finalmente, me gustaría escuchar una autocrítica. Tengo la impresión de que hubo un exceso de confianza tecnológica, ya que creían que tenían la capacidad, pero ello no está claro hasta hoy, sobre todo si sumamos los dos elementos y no sólo consideramos la tarifa integrada, que -lo comparto- se ha impuesto y ha resultado, aunque relativamente.

Me interesa una opinión más autocrítica porque le he escuchado decir que no ha habido ningún error, en circunstancias de que la gratuidad de los primeros días no fue para que la gente se adaptara al sistema, sino porque éste simplemente no operó ni funcionó. Entonces, es necesario aclarar las cosas. Siento que sí ha habido errores.

Además, siento que no hay una capacidad de autocrítica para señalar los diversos errores, deficiencias o insuficiencias.

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

El señor MONCKEBERG (don Cristián).- Señor Presidente, voy a dejar de lado los saludos y agradecimientos para avanzar más rápido. Sin embargo, la asistencia del señor Navarro contribuye al buen resultado de la investigación de esta Comisión.

Algunas de mis preguntas son técnicas y específicas y otras son más bien generales.

En relación con la gestión de flota, si todo funcionó tan bien -por lo menos así se dice-, me pregunto por qué el ministro y los operadores quieren algo distinto en tecnología. El ministro dice que está licitando una gestión de flota distinta, que está buscando en España, que la tendrá para diciembre del próximo año, etcétera. Mientras tanto, modificó los contratos y volvió al sistema de los antiguos "sapos", controladores de frecuencia.

Con respecto a los costos, ¿cuánto ha significado a Sonda invertir en el equipamiento, primero, de los 4.515 hasta llegar a los 6.400 buses que, imagino, debe haber tenido un sobreprecio, debido a la urgencia y a las órdenes de compra rápidas.

La diputada Allende preguntó por qué ustedes optaron por la gestión de flota cuando concursaron y compitieron. Sin embargo, quiero ir un poco más atrás. ¿Por qué se cambiaron las bases? ¿Cuál fue el sentido de eso? Los bancos podían participar separadamente u, originalmente, por cuotas de participación de mercado. Pero cambiaron las bases y se pidió una modificación de ellas para eliminar ese requisito de cuotas de participación y así los bancos se podían juntar. Al reunirse se eliminó la competencia. Según lo que hemos sabido, y así lo dijo Andrés Silva, esa decisión la tomó el ministro Estévez. ¿Cuál es su impresión de por qué se produjo ese cambio.

Ha estado sobre el tapete la responsabilidad de los privados y de los Gobiernos y autoridades públicas que llevaron adelante el plan. Además, usted mismo nos planteó que no se puede divorciar el diseño de la implementación, tal como el arquitecto no se puede desconectar de la construcción de la obra. ¿Qué opina de este endoso exacerbado de responsabilidades a los privados por parte de importantes personeros públicos?

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

El señor NAVARRO.- Señor Presidente, Sonda estaba absolutamente lista para cumplir con su contrato; sin embargo, no estábamos listos para cumplir con el contrato complementario -eso lo supo todo el mundo y no fe ningún secreto-, que era imposible que funcionara en ese plazo con el sistema Saef. Por ese motivo, aceptamos como una obligación concentrarnos en aquella parte del contrato que se refería a pagos. Por lo tanto, la respuesta que doy es sí, en cuanto a

pagos, y no, en cuanto a flota. El contrato originalmente no contemplaba la flota complementaria.

¿Por qué tomamos la obligación del Saef? Nosotros fuimos invitados a una licitación y no decidimos lo que ella contemplaba o no. En ella había especificaciones y, en base a éstas, había que hacer una oferta. Hicimos la oferta y salimos segundos; es decir, sonda no ganó sea licitación. La ganó la empresa japonesa NEC que, finalmente, no pudo cumplir.

Posteriormente, nosotros, que salimos segundos, fuimos invitados a reemplazar a NEC, pero no al precio que pusimos nosotros, sino al que puso la empresa que se había adjudicado la licitación. Ése es un detalle que, para los que estamos en este negocio, es muy interesante. Es decir, aceptamos tomar el contrato de NEC al precio ofrecido por NEC, no al precio nuestro.

La señora ALLENDE (doña Isabel).- Aquí se dijo claramente que el tema de la gestión de flota fue opcional y que no estaba en las bases. Las bases los obligaban al cobro electrónico, sin contacto directo, y no necesariamente el control de flota, que ustedes se ofrecieron a hacer. Por eso comenté que quizás hubo un exceso de confianza tecnológica.

El señor NAVARRO.- No sé quién pudo haber dicho eso.

El señor HALES (Presidente).- El señor Andrés Silva.

La señora ALLENDE (doña Isabel).- Lo dijo en esta Comisión y está en las actas.

El señor NAVARRO.- Lo más fácil es mirar las bases. Nosotros no ofrecimos nada opcional, absolutamente nada.

La señora ALLENDE (doña Isabel).- Pido que eso quede en cuaderno separado, señor Presidente.

El señor NAVARRO.- Lo que sí reconozco es que *a posteriori* hicimos, opcionalmente y en forma gratuita, cosas que no estaban contempladas, como las zonas de pago, que hicimos nosotros y por las cuales no cobramos un peso.

Recientemente, hicimos un sistema sinóptico para ayudar a una definición nueva que hizo el Ministerio, que se llama el Índice de Cumplimiento de Programa, también en forma gratuita, pero el sistema que hizo Sonda originalmente no ofreció nada opcional ni voluntario. Nos remitimos a las bases de la propuesta.

Respecto a la afirmación de que tuvimos exceso de confianza, puedo decir que armamos un equipo con los 70 mejores ingenieros de la compañía y los pusimos a cargo de este proyecto. Esta compañía ha desarrollado el proyecto socialmente más rentable que ha habido nunca en la historia de la informática chilena: la semaforización automática de Santiago, cuando esta ciudad tenía solamente 250 mil automóviles,

que subió a 650 mil automóviles, con las mismas calles, sin que aumentaran los tiempos de viaje. Los mismos ingenieros que hicieron ese sistema en el área de transportes fueron los encargados de desarrollar este sistema.

No considero que nuestra forma de trabajo constituya un exceso de confianza. El rol de los ingenieros es planificar una obra en base a una carta Gantt, y el rol de quienes dirigimos la compañía es animar a quienes están realizando un trabajo estresante y apretado, en términos de tiempo, para que mantengan el espíritu en alto. Puede ser que algunas de mis afirmaciones -de algunas de las cuales hoy me arrepiento-, hayan parecido un poco arrogantes y muestren un exceso de confianza. Pero siempre lo hice en el ánimo de mantener cohesionado un equipo de ingenieros que muchas veces tenía ganas de renunciar.

Cuando hay gente tan aprensiva, en un proyecto con tan breve plazo -no deben olvidar que nosotros fuimos elegidos muy tarde y reemplazamos a otra empresa que no había podido cumplir-, mi principal preocupación era mantener al equipo técnico debidamente motivado. Me excedí en algunas oportunidades, pero mi idea era transmitir que en nuestra historia nunca hemos fallado y que esta no sería la vez que lo haríamos. Quizá eso pueda ser considerado arrogante.

Deben tomar en cuenta que presido una compañía que tiene 8 mil empleados y es muy raro que el presidente y los directores de la compañía se suban a unos buses a las 5 de la madrugada o que vayan a arengar a un equipo que está en terminales de buses, que eran unos verdaderos tierrales llenos de perros que nos mordían. Ese presidente, a veces acompañado de su señora y de sus hijos, iba a acompañar a los ingenieros. Nuestra actitud no fue soberbia, sino de extrema preocupación.

A pesar de lo que dijo el señor Silva y sus consultores, todo lo que dijimos lo hicimos. Silva y sus consultores dijeron que no se podía equipar los buses en el plazo establecido. Pero nosotros los equipamos; llegamos a equipar a 200 buses por día.

No quiero culpar ni referirme a nadie. Cada uno sabe lo suyo. Ustedes, como entidad fiscalizadora, deben tener la habilidad -yo no la he desarrollado- de discernir quién dice la verdad y quién miente. No todos los que han asistido a esta Comisión han dicho la verdad, y eso lo puedo decir con certeza, porque he visto todas las sesiones, a veces durante la noche y otras en un CD. He escuchado las intervenciones de todos ustedes y de otros diputados que no son miembros de la Comisión que no han sido muy simpáticos, pero las he tomado de forma muy deportiva. Extraño la presencia del honorable diputado Carlos Montes, pero parece que hoy no vino.

Créanme: no hubo exceso de confianza.

Respecto del sistema de gestión de flota española, no sé de donde sale ese tema, dado que nunca nos hemos comprometido a comprar un sistema de gestión de flota español. Aparentemente, fue una conversación del ministro.

A todo esto, el ministro hizo algo que, a mi parecer, fue bastante agravante; sin embargo, no me importó. Cuando asumió el ministro de Transportes, señor René Cortázar, en los diarios dice que citó a los presidentes de los accionistas importantes del AFT. Efectivamente, asistieron a dicha reunión los presidentes de los cuatro bancos, el presidente de Falabella, y yo no fui invitado. Lo dijo varias veces: "Hablé con los presidentes de los accionistas importantes del AFT". Y el único que no fue invitado fui yo y esto ocurre hasta hoy. Al parecer, en esa oportunidad se habló de lo del sistema de gestión de flota española. Cada vez que se hace una reunión entre el ministerio y el AFT, se hace con los accionistas importantes, y no he sido incluido entre ellos.

El señor MELERO.- Señor Navarro, ¿nunca se ha juntado con el ministro?

El señor NAVARRO.- No. Sólo me encontré con el ministro Cortázar y con su señora -amigos de muchos años- en el matrimonio de la hija de Sebastián Piñera.

Ahora bien, respecto de la inversión original a la cual se comprometió Sonda, ésta fue de 2.300 mil UF y la inversión al día de hoy es de 3.200 mil UF, y nunca nos hemos quejado de que el monto de la inversión haya aumentado en 40 por ciento. Por el contrario, seguiremos invirtiendo hasta que este sistema funcione de forma impecable. Les dije a los representantes de los bancos que no peleemos, que no vayamos a arbitraje, sino que sentémonos a arreglar cuentas. No sé si el dinero que pusimos nos correspondía realmente a nosotros; por el momento lo estamos poniendo nosotros, pero algún día nos vamos a sentar a arreglar cuentas. Si no nos ponemos de acuerdo, tenemos un excelente arbitro, el señor Enrique Barros Bourie, quien dirimirá a quién le correspondía asumir esos costos.

En cuanto a las culpas, lo mismo. Para mantener la amistad, ya que somos socios, les propuse a los bancos que no nos culpemos unos a otros, sino que saquemos adelante este proyecto y que posteriormente nos pongamos de acuerdo sobre estos puntos. Si esto no es posible, don Enrique Barros Bourie tendrá que dirimir.

Respecto de las responsabilidades de los privados versus el Gobierno, quiero decir que he participado dos veces en el Enade, Encuentro Nacional de la Empresa, y en esas oportunidades expuse sobre la colaboración entre privados y Gobierno.

Al respecto, siempre he sostenido que en Chile la colaboración entre privados y Gobierno no es todo lo fluida como lo es en otros países, como Nueva Zelanda o Finlandia. En nuestro país hemos tenido un período largo de una colaboración relativamente antagónica. Asimismo -permítanme que me salga un poco del tema-, la colaboración entre empresa y universidad tampoco ha funcionado bien en el país, que es otro tema para debatir en otra oportunidad. Si tuviera que poner nota de 1 a 7 a los proyectos de colaboración entre los privados y el Gobierno, le pondría un 4,5.

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

El señor BURGOS.- Señor Presidente, pertenezco al grupo de chilenos -que creo son bastantes- que cuando supimos que uno de los actores principales de este emprendimiento que se iniciaba en su última etapa, en febrero de este año, sería Sonda nos pareció una buena noticia, desde el punto de vista del significado que esa empresa tiene, ya que, cuando fui embajador de Chile en Ecuador, me tocó conocer la actividad de Sonda en la administración de un mercado, haciendo una exportación absolutamente no tradicional, de conocimiento y de capacidad.

Probablemente por eso, y por lo que uno ha escuchado de cómo se había desempeñado una empresa de capitales chilenos y de inteligencia chilena, nos parecía una buena noticia que Sonda fuera el operador tecnológico del cerebro del sistema.

He escuchado con atención a Andrés -a quien conozco desde hace muchos años y del que tengo una muy buena opinión, como ser humano y como empresario- a la hora de señalar o tratar de contradecir aquellas cuestiones que han aparecido como responsabilidad de la empresa.

Se refirió al GPS, al Saef y al clearing, y ha señalado que las tarjetas bip han funcionado bien y han sido una de las fortalezas del sistema. Pero tal como formó parte de ese grupo de chilenos al que le pareció que era una buena noticia que estuviera Sonda, también formo parte del grupo de chilenos que, cotidianamente, ve que las cosas no funcionan. Y lejos de haber recibido una muy buena noticia, el 10 de febrero recibieron un balde de agua fría a la hora de tener que enfrentar su cotidianeidad. No es mi caso -que sólo utilizo a veces el transporte público, gracias a cierta capacidad económica-, pero hay muchos chilenos que no tienen otra alternativa de transporte y ven cómo se ha afectado su vida a partir de un plan que no ha funcionado y que se les dijo que iba a funcionar.

La pregunta concreta a Andrés Navarro es la siguiente: ¿es posible que nosotros concluyamos hoy, después de su intervención, que todo ha funcionado

mal porque se pasó de 4 mil y tantos a 5 mil y tantos buses?

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

El señor URIARTE.- Agradezco la presencia de don Andrés Navarro, ya que es de mucha utilidad para el trabajo de la Comisión. Además, nos permite conocer la otra cara de la medalla. Por lo mismo, le formularé varias preguntas.

Primero, quiero que nos aclare el episodio Timm. Hay una serie de conjeturas al respecto. A todos los miembros de la Comisión se nos ha hecho llegar abundante material sobre juicios y disputas que hay entre esta empresa de tecnología mexicana y Sonda.

El señor Navarro dijo que vio todas las sesiones en detalle y que ha visto a mucha gente mentir o faltar a la verdad. Quiero que nos ayude respecto de eso para los efectos de nuestro informe final y nos diga quiénes son las personas que han venido a mentir y en qué materias.

Respecto del relato que usted nos hizo al principio, quedó claro que aparecen hechos nuevos, al menos para nosotros.

También me interesa que nos diga si la contraparte del AFT incurrió en algún tipo de incumplimientos, de morosidades y si cambiaron las reglas del juego, en algún minuto, que de alguna manera expliquen que las cosas no hayan resultado como todos esperábamos que resultaran. Espero que nos ayude a hacer una especie de listado o de catálogo de incumplimientos de la contraparte del AFT o, más que de incumplimiento, de cambios en las reglas del juego.

Cuando se habla de que nos imponen cumplir con ciertas condiciones o nos exigen cubrir determinados frentes o materias que no estaban en las bases de licitación, eso constituye un cambio en las reglas del juego, lo cual también nos interesa.

Finalmente, quiero decir que a la Comisión concurrió don Danilo Núñez, quien dijo que ellos se habían sentido engañados cuando el Transantiago entra en operaciones y observan la cantidad de buses, que era muy inferior a la que ellos habían solicitado.

Me gustaría que también nos aclare ese punto.

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

El señor NAVARRO.- Señor Presidente, en primer lugar, quiero contestar al diputado señor Burgos, quien partió con una frase muy impactante: las cosas no funcionan. Efectivamente, el sistema Transantiago funcionó mal y la única causa no fue exclusivamente por el tema de los 4.500 buses. Eso, más que una causa, fue un síntoma de que el trabajo de cuadrar la oferta con la demanda estaba mal hecho.

En un sistema de transporte público de una ciudad, el tema más difícil se hace a través de la encuesta origen- destino. En el fondo, se trata de saber de dónde viene la gente y hacia dónde va y, conociendo todos los viajes que hace la gente durante un día, hay que hacer una oferta de transporte que calce con dicha demanda.

Cuando comencé a sentir el nerviosismo en el ministerio, me quedó en evidencia que los 4.500 buses no alcanzaron; luego, subió a 5.100 y, posteriormente, a 5.600. Sin embargo, la conclusión que saqué es que hay un problema con el estudio de oferta y demanda. Tal vez, las encuestas origen-destino son muy antiguas y no se actualizaron. En todo caso, ése no era el único problema.

Respecto a Timm, quiero decir que representantes de esa compañía aparecieron en los diarios desprestigiándome a mí y a mi compañía, razón por la que hicimos algo muy poco habitual en Chile: presentamos una demanda por jactancia, que obliga a alguien que está desprestigiando a que lo traduzca en una demanda ante los tribunales. Timm presentó la demanda y perdió en primera instancia, y no apelaron a la Corte. Perdieron el juicio, nosotros pedimos que se pagaran las costas del juicio, nos dieron las costas y las cobramos.

En seguida, presentaron una querrela criminal en mi contra. Hubo un fallo de primera instancia y me absolvieron, pero ahora sí apelaron a la Corte. Luego, presentaron una tercera demanda contra el AFT, Sonda y no sé contra quién más. El proceso está para fallo, en primera instancia, la próxima semana. Como está en tribunales, no me quiero referir a ello, pero es probable que, terminado este proceso, estudiemos la posibilidad de evaluar los daños y perjuicios que nos han causado a través de la prensa. Hasta el momento, no hemos evaluado el punto.

¿Quiénes mienten? Miente en forma descarada un muchacho chileno japonés de Timm. El resto deberá ser evaluado por ustedes, que son mejores que yo para eso.

Formalmente, hasta la fecha, no ha habido ningún cambio respecto de nuestros contratos. El contrato que tiene Sonda, que se firmó en septiembre de 2005, tuvo una modificación en febrero de 2006, en que se reconoció que el Saef no iba a funcionar. Aceptamos dicha modificación, dado que el Saef no se utilizaría hasta mayo y que durante esos meses no se nos pagara.

Posteriormente, hay muchas modificaciones que se han hecho de palabra. De hecho, hay que subir a 6.400 buses. Construimos un sistema sinóptico para controlar el índice de cumplimiento de programas, que es un cambio muy positivo, porque evita que estos contratos queden sin los incentivos adecuados y viene - no sé cuándo- un cambio que se producirá el día en que

los operadores nos comuniquen cuáles son sus definiciones para el sistema de gestión de flota que desean tener. No ha habido más cambios. Para la gente de transporte la situación es distinta, porque los recorridos, alcances, etcétera, son temas que no dominamos, pero entiendo que ha habido más de 350 cambios en los recorridos, que es un número importante. En todo caso, eso no nos afecta a nosotros.

Entre paréntesis, el sistema de pagos integrado obliga a que el sistema lleve el seguimiento de cada pasajero desde el origen hasta su destino. Los computadores deben saber, para cada uno de sus pasajeros, dónde se subió, qué trasbordos hizo, dónde terminó el viaje y a qué hora. Eso es para todos; 40 millones a la semana. Increíblemente, el sistema lo hace; es una cosa sorprendente de la computación moderna. De cada pasajero sabemos dónde se subió, qué trasbordos hizo y dónde se bajó, sin que, hasta la fecha, se nos haya perdido uno.

Algunos operadores han dicho que este sistema de seguimiento, que importa en el sistema clearing, a veces, entrega en forma retrasada algunos viajes, lo cual es absolutamente efectivo. Cuando un bus que lleva acumulado en sus validadores o alcancías 180 pasajeros se queda en panne y entra al garaje por diez o quince días, no vuelve al terminal, y resulta que las transacciones se bajan de las alcancías en los terminales. Entonces, no podemos bajar las transacciones hasta que el bus aparezca en el terminal y ahí aparecen transacciones atrasadas en diez o quince días. Para que se formen una idea, eso anda en el rango del 0,08 por ciento.

Siempre le digo a Navarrete que puede que haya algunos retrasos, pero que comparen la magnitud de ese tipo de cosas con la inexactitud que existía en la recaudación antigua con billetes y monedas y el porcentaje de plata que se perdía.

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

El señor OLIVARES.- Señor Presidente, quiero partir entregando un juicio respecto de una aseveración que hizo nuestro invitado, a fin de que no tengamos situaciones erróneas.

Seguramente, él se refería a que no había asaltos a los choferes del Transantiago porque ya no tienen dinero en la pecera. Sin embargo, quiero señalar que hace dos o tres días un grupo de choferes pertenecientes a una sola línea dijeron que habían tenido 74 asaltos en las últimas dos semanas. Entonces, eso difiere claramente de lo que se señaló, por lo que quiero dejar las cosas en su lugar. Los asaltos los hacían por las pertenencias personales de los choferes, pero hubo 74 asaltos en dos semanas sólo en una línea. Eso es importante para entender los efectos del funcionamiento del Transantiago.

Por otra parte, las primeras tres semanas de funcionamiento del Transantiago estuve en los terminales y vi cómo funcionaban los aparatos tecnológicos implementados por Sonda y, efectivamente, observé que en la mayoría de los buses estaban instalados, pero más del 50 por ciento no funcionaba. Ahí estaba un ingeniero joven con un ayudante, que andaban con un computador manual y otros instrumentos, y no los podían reparar. Ellos decían que también tenían fallas, porque debían conectarse con una antena y esta situación no se podía resolver.

Lo que quiero decir es que, a mi juicio, el sistema no funcionó.

En algunas declaraciones nuestro invitado planteó que habían sufrido un boicot. Cuando uno habla de boicot, obviamente, está aceptando que las cosas no funcionan. Ahora, si lo hubo, ¿a quiénes se refería? Este es un tema muy importante. No nos olvidemos que por obstaculizar el traslado de las personas a los operadores antiguos se les aplicó la ley de Seguridad Interior del Estado. Entonces, si alguien realiza un boicot, está cometiendo un delito gravísimo. Por consiguiente, quiero saber si en alguna parte, en algún juzgado, hay denuncias respecto de las personas que hicieron el boicot, porque lo responsable, lo atinente, es hacer eso.

El señor HALES (Presidente).- Tiene la palabra la diputada Claudia Nogueira.

La señora NOGUEIRA (doña Claudia).- Señor Presidente, el señor Navarro dice que cumplía con los 4.515 buses y que estaba operativo el sistema tecnológico para esa cantidad.

Al respecto, los operadores han sostenido en innumerables oportunidades que el software Arena no les gustaba, dada su complejidad y que había que anotar cierta cantidad de números, razón por la cual no lo iban a usar.

A su vez, usted dice que el sistema estaba, pero no fue usado. Ésta es la tremenda piedra de tope, razón suficiente para sostener que los operadores, desde el día 1, no iban ese sistema de control de flota, aduciendo que no les gustaba, porque era complejo. Entonces, ¿por qué dice que estaba listo? ¿Se conversó con los operadores que el sistema a utilizar era el Arena y que les gustara o no tendrían que usarlo para que el sistema funcionara, dado el perjuicio causado por la ausencia del Saef?

El señor NAVARRO.- ¿Los perjuicios del Saef? ¿Ése es un dato?

La señora NOGUEIRA (doña Claudia).- No, señor Navarro. Me refiero a lo que ha pasado, puesto que no hay frecuencias, no hay cómo controlar la flota, no se sabe cuántos buses hay en la calle, en fin, lo que hoy viven los chilenos comunes y corrientes, aquellos que

no tienen otra alternativa más que usar este desastre del Transantiago.

Comparto con usted que aquí se improvisó al aumentar en forma escalada la cantidad de buses: 500 en una primera etapa y 500 después. Entonces, ¿cómo iba a funcionar el sistema si los operadores no estaban de acuerdo en usarlo y no lo querían? Me preocupa eso porque, si no lo quisieron usar antes, ¿lo van a usar ahora?

Pero hay otro hecho que también me llama la atención.

¿Cuáles fueron las garantías y las concesiones otorgadas a todos y cada uno de los operadores para que el ministro Espejo postergara? Esta cuestión es tremendamente importante para asignar responsabilidades, puesto que se ha sostenido que la mayor responsabilidad es la del operador tecnológico.

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

El señor NAVARRO.- Señor Presidente, tengo claro que soy el villano del Transantiago.

La señora NOGUEIRA (doña Claudia).- Yo no lo creo.

El señor NAVARRO.- He sido catalogado en esos términos en tres oportunidades por el diario La Nación.

La primera vez, fue en una edición del domingo, la que me pilló de sorpresa, porque fui a comprar con mi nieta, quien vio mi cara como el villano del Transantiago. Lo tengo clarísimo, lo asumo, lo he sufrido, pero, aún así, si tuviera que volver a hacer este trabajo, lo haría de nuevo.

La diputada Nogueira mencionó la frase: "perjuicios causados por el Saef". No sé si usted evaluó los perjuicios. ¿Quién le contó ese cuento? Nadie ha demostrado, ni menos cuantificado, que el Saef haya causado perjuicios.

En primer lugar, el Saef es un sistema de control, que permite al ministerio controlar -lo cual es su obligación- que los operadores cumplan con sus contratos.

En segundo lugar, el 20 por ciento del sistema es el software Arena. Este sistema de gestión de flota, que estuvo disponible desde el primer día, cumple estrictamente con las especificaciones de las bases de la propuesta. Por su parte, los operadores -debo reconocerlo- dijeron, no el día 1, sino el 5: "No nos gusta el software Arena; no es lo que queremos". Estuve en dicha reunión y les dije: "especifiquen lo que quieren y se los construimos".

El software Arena no es tan complejo, pero obliga a que, para cada ruta, existan los paraderos; que para cada ruta se especifique la hora en que cada cual tiene que pasar por cada uno de los paraderos. Luego, Arena va midiendo cómo va el bus en relación con

la planificación, esto es si va atrasado algunos minutos o no.

Primero, los paraderos no estaban y, segundo, nunca nadie, salvo uno, que es muy chiquito, metió los datos de las especificaciones horarias y los intervalos de tiempo que tenían que cumplirse entre paraderos.

Así es que tienen razón: Arena no ha funcionado, por las razones que expliqué. Pero estamos dispuestos -y siempre lo hemos estado- a construir un sistema que cumpla con las especificaciones de los operadores. Aún más, si los operadores estimaran que hay un software hecho en España, en Finlandia, o en otro lugar, y que les gustaría tenerlo, estamos dispuestos a comprarlo. No tenemos ningún problema en eso. Entre desarrollar un software y comprarlo a veces esta última opción tiene un costo más bajo. Insisto en que si los operadores nos dicen que en España encontramos algo que es muy bueno, pues fantástico. Tenemos excelentes relaciones con las empresas de software españolas.

Después podemos conversar sobre ese punto.

Por otro lado, quiero decir al diputado Olivares que tengo aquí todas las entrevistas que he dado y en ninguna de ellas aparece la palabra "boicot" supuestamente mencionada por mí. La verdad es que ése nos es un término que use habitualmente; utilizo otro.

Sin embargo, respecto de este conjunto de entes operando en el Transantiago: diez operadores, el Metro, cuatro bancos, una casa comercial, Sonda y el Ministerio, no se crea que hay unidad de voluntades. Hay algunos que quieren ir para un lado y otros para el lado contrario. Y había otros -esto no tengo cómo comprobarlo; es una percepción y no puedo hacer la acusación- que habrían aplaudido con mucha fuerza si el sistema fracasaba.

El señor HALES (Presidente).- Señor Navarro, le solicito que ayude al buen desempeño de la Comisión en los términos en que debe realizarse. Por lo tanto, si disponemos de tiempo después se pueden agregar otras observaciones.

Tiene la palabra el diputado Ramón Farías.

El señor FARÍAS.- Señor Presidente, estoy sorprendido porque el señor Navarro dice que no hay errores, que todo está marchando bien, que el *clearing* está funcionando, etcétera. Yo le pregunto al señor Navarro entonces qué no está funcionando, porque esta cosa no anda.

Ahora puedo entender por qué el Transantiago está funcionando tan mal: porque los principales responsables de su buen funcionamiento dicen que está marchando perfecto. Por lo tanto, me parecen increíbles las expresiones del señor Navarro hasta ahora.

Incluso, señala que el sistema Arena está funcionando. Tengo entendido que, hasta el 10 de febrero, cuando el Transantiago debía partir -creo que se mencionó en esta Comisión-, dicho sistema estaba en portugués; ni siquiera en español. Me gustaría que aclarara eso.

También quiero que nos señale quiénes son los que no están diciendo la verdad. Porque hasta el momento nuestro invitado ha nombrado a una persona que nunca ha asistido a esta Comisión.

*-Hablan varios señores diputados a la vez.*

El señor HALES (Presidente).- Pido un poco de orden a los señores diputados.

El señor FARÍAS.- Me gustaría que el señor Navarro me respondiera esas preguntas. Él manifestó que había muchos que no habían dicho la verdad, pero hasta ahora sólo ha mencionado a una persona que nunca ha venido a esta Comisión.

Por otra parte, Sonda y BancoEstado se adjudicaron la licitación del AFT con la experiencia y tecnología de Timm. Luego se cambió el equipamiento adjudicado en la licitación porque no contaba con la autorización de la empresa propietaria para poder utilizar el sistema. ¿Fue por esa razón o por otras que cambiaron el sistema?

Lo mismo consulto respecto de la sustitución de los contadores de pasajeros, que estaban debidamente certificados. Los que se cambiaron todavía presentan fallas y no funcionan.

Por otra parte, la Fundación Chile, Aditiva, los operadores del transporte, las asociaciones de conductores, el Ministerio de Transportes y los expertos externos contratados por dicha Cartera concuerdan en que la tecnología instalada por Sonda ha sido un fracaso y es distinta a la originalmente ofrecida y adjudicada en la licitación. ¿Es así o no?

Por último, el 10 de febrero, el señor Navarro manifestó a la prensa su molestia por la postergación de la entrada en vigencia del Transantiago desde octubre a febrero de 2007, asegurando que estaba dentro de los plazos, por lo que no había razón ni informe para pensar que eso se fuera a atrasar. O sea, ¿con esto se estaba presionando al ministro Espejo para dar inicio al Transantiago en octubre de 2006, asegurando que todo estaba dentro de los plazos? ¿Fue usted quien le dijo al ministro Espejo que todo estaba listo para empezar el 10 de febrero?

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

El señor MELERO.- Señor Presidente, don Ricardo Lagos, en su respuesta por escrito a esta Comisión sobre las responsabilidades públicas y privadas, señaló lo siguiente: "...en último término, el responsable de la ejecución de las Políticas Públicas

es el ente público correspondiente.". Sin embargo, después agregó: "Pero el sector público tiene pleno derecho a pedir que estas responsabilidades también se busquen en el sector privado, donde se ha concentrado una parte considerable de las dilaciones...".

¿Usted cree que hubo dilaciones en Sonda? ¿Se sienten responsables de no haber tenido a tiempo toda la operación, como ha dicho el ex Presidente Lagos? Se lo pregunto porque, al día siguiente, el mismo Ricardo Lagos embistió contra usted en Radio Cooperativa. Parece que le tiraron las orejas en la pauta oficial de la Concertación, en el sentido de que hay que poner las responsabilidades en los operadores privados.

*-Hablan varios señores diputados a la vez.*

El señor MELERO.- Entonces, le llamaron la atención...

El señor HALES (Presidente).- Por favor, diputado Melero, no haga suposiciones sobre la conducta del ex Presidente Lagos.

El señor MELERO.- Entiendo que puedo herir ciertas susceptibilidades. Retiro mis palabras.

*-Hablan varios señores diputados a la vez.*

La señora ALLENDE (doña Isabel).- Le pido un respeto mínimo.

El señor HALES (Presidente).- Puede entregar las opiniones que estime convenientes, pero en un contexto de respeto.

El señor MELERO.- Señor Presidente, entonces le llamaron la atención al ex Presidente de la República, don Ricardo Lagos Escobar, por haberse salido de la pauta oficial, que es siempre poner el dedo acusador en el sector privado y exculpar lo más posible al sector público. Es la antigua y tradicional lucha de clases que aquí desarrolló don Jaime Estévez y varios ex ministros. A mi juicio, el señor Navarro ha sido víctima de esa estrategia comunicacional.

Por lo tanto, me gustaría que el señor Navarro se refiriera a los términos expresados por el ex Presidente Lagos en Radio Cooperativa y en la carta que envió. ¿Usted siente realmente que ha sido inculpado injustamente?

Por otra parte, el señor Navarro también ha señalado que fue elegido tarde para entrar, pero lo aceptó; que cuando se le presentaron los contratos, también los aceptó y se sometió a las reglas del juego.

No sé si ustedes estaban de acuerdo con que el Transantiago se pusiera en funcionamiento el 10 de febrero o si manifestaron alguna dificultad antes de que el plan se pusiera en marcha, dadas las múltiples advertencias que hubo. Entonces, ¿no hay una suerte de omnipotencia de parte de Sonda de querer cumplir con todo, pero hoy critica que no hayan estado esas condiciones? Usted dice que era difícil cumplir con los

contratos a cabalidad y, a la vez, con las peticiones extraordinarias que se le iban haciendo para implementar nuevos buses, y estoy de acuerdo con ello. ¡Pero ustedes lo aceptaron! Entonces, a pesar de todas las dificultades que había, ustedes en ningún momento dicen "hasta aquí llegamos y no nos pidan 500 buses más, porque no podemos y no estamos dispuestos a ser parte de este fracaso". ¿Usted considera alguna autocrítica por ser quizás demasiado bien dispuesto o demasiado omnipotente, quizás por no querer perder el negocio y tratar de hacerlas todas?

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

El señor NAVARRO.- Señor Presidente, respecto de la consulta del diputado Melero, efectivamente fuimos asignados tarde. O sea, tuvimos un plazo muy breve para hacer nuestro trabajo, pero de todas formas lo aceptamos responsablemente. Hicimos una carta Gantt muy ajustada y la cumplimos. Eso no significa no hicimos nada mal. Nos equivocamos en muchas cosas, pero corregimos los errores. Uno de los errores más importantes que cometimos, lo reconocimos y lo pagamos. Lamentablemente, el título de la entrevista que concedí no me gustó, por lo que me arrepiento hasta hoy de haberla dado, porque aparecí un poco arrogante.

¿Avisamos cuando vimos que las cosas andaban mal? Quiero decir algo que nadie sabe.

En noviembre de 2006, ya postergado el inicio del Transantiago hasta febrero, la contraparte ministerial no daba respuesta a una serie de interrogantes que nos estábamos haciendo. Se nos obligó a cambiar el botón de pánico de color rojo desde el manubrio al suelo, en contra de nuestra opinión. También nos obligaron a cambiar los monederos de pago exacto de los troncales a los alimentadores, cuando estábamos terminando. En vista de ese tremendo desorden, pedí una entrevista al ministro del interior, señor Belisario Velasco, y le dije que el ministro Espejo requería del apoyo de un gerente de proyectos del más alto nivel y que tuviera más prontitud y más *señority* para responder a todas las dudas.

El señor MELERO.- ¿Se refería a Andrés Silva?

El señor NAVARRO.- No.

Lo encuentro una excelente persona, un muchacho bien dispuesto, pero que no venía del sector transporte y, en mi opinión -le pido disculpas si lo ofendo-, se requería del refuerzo de un personal técnico de mayor envergadura. Esto nunca se ha dicho: hablé personalmente con el ministro del Interior y las fechas coinciden con las que él señala haber propuesto que se postergara el Transantiago.

No es que me quede callado. El Transantiago es un sistema de transporte público y no un sistema computacional. El sistema de pagos es muy

importante y básico para tener una tarifa integrada. Transantiago se pudo implementar con dinero, con moneda, si hubiera sido sin tarifa integrada.

Sobre el sistema de control de flota - lo dijo acá el actual jefe del Transantiago; lo vi por televisión-, siempre supieron que era para la época de régimen. De hecho, contratamos a un experto de McKinsey que participó en el diseño del sistema de transporte público de Hong Kong, de Singapur y de Tokio, y nos dijo que cuando este sistema entrara a régimen en dos años más, el control de flota, si es que lo ponen, puede mejorar la eficiencia del sistema entre 3 y 4 por ciento. Así que avisamos.

Respecto a las preguntas del diputado Farías, no tiene sentido que sigamos discutiendo si funcionó o no el sistema clearing. Para eso, pregúntenle al Metro. Desde el día 1 se le pagó al Metro con el sistema clearing nuestro, y a los operadores del transporte no se les pagó por ese sistema, porque los contratos, que modificó el ministro Espejo, establecían un período de tres meses de pago fijo, en que se le pagaba a cada uno de los operadores en base a la demanda referencial.

En consecuencia, el clearing de esa gente se iba acumulando en el fondo 2 y después se repartía el dinero, no en función de los pasajeros transportados, sino de la demanda referencial. Reitero: al Metro siempre se le pagó por pasajero transportado y de hecho en un comienzo, increíblemente, el Metro tenía más de 50 por ciento de los pasajeros transportados.

Por lo tanto, esta cantinela del clearing no sé de dónde vuelve a salir. Consúltenle al presidente del Metro -no sé si se lo preguntaron cuando estuvo en la Comisión- si algún día el Metro dejó de recibir su liquidación. De hecho, recibimos una felicitación del Metro, porque ellos tenían un sistema de clearing propio y el nuestro salía 2 horas antes que el de ellos. Hasta que se convencieron de que no era necesario llevar dos en paralelo y decidieron no llevar el suyo.

Ahora respecto a la consulta sobre el Banco del Estado y Timm, debo decir que el AFT no existía, porque estaba en formación. Y mientras eso sucedía, la entidad jurídica que lo representaba era el Banco del Estado. Dicho banco adjudicó la licitación a la empresa japonesa NEC, que tiene una serie de subcontratistas. Uno de esos subcontratistas era la empresa Timm, de un señor de apellido Sone. Cuando NEC se vio en dificultades para poner la boleta de garantía de 500 mil unidades de fomento, vino el presidente de NEC América a hablar conmigo -habíamos salido segundos en la licitación- y me propuso que tomáramos el proyecto a medias y que hiciéramos un *joint venture*, cosa que acepté.

En consecuencia, el diseño preliminar se hizo en la idea de un *joint venture* entre NEC y Sonda. Ellos pusieron su gente en el tema de flota, entre los cuales estaba su subcontratista Timm, y nosotros pusimos nuestra gente en el sistema de pago e hicimos una oferta preliminar conjunta con NEC.

Pasadas dos o tres semanas, vino el presidente de NEC y me dijo que tampoco estaban dispuestos a poner la mitad de la boleta de garantía. Nada. En consecuencia, la propuesta definitiva la hizo Sonda sola.

Me comprometí con el presidente de NEC a intentar, dentro de lo posible, incorporar sus servicios y sus proveedores dentro de nuestro proyecto. Intentamos poner los contadores de pasajeros de Timm, que es lo que ellos ofrecían, y firmamos un convenio de confidencialidad para conocerlo. Lo conocimos y vimos que no cumplía con las especificaciones, así es que decidimos comprar los contadores de pasajeros a la empresa transnacional Siemens y no a Timm. Ese acuerdo no tiene más historia.

Después de eso, vino un período de un año en que Timm, primero solicitó y después intentó forzarnos a que les compráramos a ellos el contador de pasajeros.

Como he contestado la pregunta y dado que este tema lo han mencionado tan profusamente en la prensa, le solicito, señor Presidente, que averigüen cuántos empleados tiene la empresa Timm, cuánto impuesto pagó en 2006 y cuántos contadores de pasajeros ha fabricado en su historia. Yo mismo les puedo responder: empleados, ninguno; impuestos, ninguno; contadores de pasajeros, creo que cinco, pero no estoy seguro; en todo caso, son muy pocos.

Como ya dije, esto está en los tribunales.

No conozco los nuevos contratos que tienen los operadores ni tengo copia de los que suscribió el ministro Espejo. Lo que sí sé, porque me lo dijeron los operadores, es que hubo un período de pago fijo que duró tres meses, lo cual desalineó, de alguna forma, los incentivos. Pero, insisto, no conozco el detalle de los contratos.

Por último, respecto de la pregunta del diputado señor Melero acerca de lo dicho por el ex Presidente Ricardo Lagos en radio Cooperativa, que posteriormente se reprodujo en televisión, debo reconocer que me dolió. Lo oí en directo. Para nadie es un misterio que apoyé al Presidente Lagos cuando fue candidato, no sólo anímicamente, sino también económicamente.

Creo que hizo un buen gobierno. Desconozco las razones de por qué, en un momento determinado -no sólo en este caso, sino también en otros- me elegido a mí para de dos o tres cositas que no son tan pequeñas.

El señor MELERO.- Para exculparse él, pues.

El señor NAVARRO.- Sin embargo, también debo decirles, con toda sinceridad, que sigo pensando que el suyo fue un buen gobierno y no me arrepiento de haber... La verdad es que estoy dolido.

En la carta que mandé el martes al diario El Mercurio traté de ser lo más respetuoso posible para dar a entender que no me parecía justo, que me parecía muy injusto, que estemos echándonos la culpa unos a otros cuando todavía estamos en pleno proceso de arreglar esto.

Afortunadamente, tuve la oportunidad de que su hijo hablara conmigo y me pareció bastante satisfactorio lo que me manifestó. Igual debo reconocer que quedé un poco dolido. Lo digo modestamente.

El señor MELERO.- Señor Presidente, pido que esta declaración quede registrada en cuaderno aparte. Asimismo, solicito toda la referencia a las advertencias que el señor Navarro dice haberle hecho al ministro Belisario Velasco, porque en hay una diferencia respecto de lo que el señor ministro dijo cuando fue interpelado.

El señor HALES (Presidente).- Así se procederá.

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

El señor SULE.- Señor Presidente, pido que se aclare el contrato firmado en septiembre del 2005. Aquí se habló de 4.500 buses, pero yo estaba convencido de que el contrato hablaba de, por lo menos, 5.100, y que además tenía, eventualmente, un costo específico que subiría si se incorporaban más buses. Me gustaría que quedara como documento de apoyo de esta investigación.

Da la impresión de que, cuando se hizo la licitación del operador tecnológico, se tratara de un momento, y el proyecto definitivo fuera otro.

Entonces, aparentemente, esta licitación daba la posibilidad de que se sustituyera todo el equipamiento tecnológico o la tecnología por una mejor. Me gustaría que lo confirmara. Porque tengo la impresión, por lo que hemos visto, de que si así fue, esa tecnología no fue mucho mejor.

Además, se dice que los 4.500 buses tenían todo el equipo necesario que se establecía en la licitación. Pero tengo la impresión de que en ninguno de los buses existe todo este equipo necesario que permitiría tener toda la información en línea que se requiere: el inspector de ruta, que incluía regulación automática de frecuencia, regulación automática de velocidad, etcétera. Me gustaría que aclarara si en esos primeros 4.500 buses existe o no este equipamiento. Tengo toda la impresión de que no es así.

Asimismo, el señor Navarro habló de los contadores de pasajeros. En esta misma Comisión, el gerente general del AFT dijo en un momento dado que los

contadores de pasajeros funcionaban solamente en un 20 por ciento y, además, que tenían una muy baja eficiencia. Incluso, afirmó que, en movimiento, esos contadores no funcionan; su sensibilidad no es suficiente.

Me acuerdo muy bien que, en una de las partes del contrato de la tecnología, decía claramente que el contador de pasajeros tenía una eficiencia del 99,6 por ciento, incluso en movimiento. Me estoy refiriendo al que ganó la licitación; es decir, al primer momento. ¿Cuál es la diferencia entre uno y otro?

¿A quién pertenece la experiencia en relación a medios de pago con tarjeta inteligente, sistema integrado de transporte público y todas estas otras maravillas con las que íbamos a contar desde el punto de vista de la operación tecnológica? ¿Qué experiencia tiene Sonda en medios de pago con tarjetas inteligentes y de gestión de flota en transporte público?

Por último, quiero reiterar una pregunta que hizo el diputado Farías, que no contestó: ¿por qué cambiaron el equipamiento adjudicado en la licitación por otro equipamiento o por otra tecnología entre la licitación y el proyecto definitivo?

El señor HALES (Presidente).- Tiene la palabra la diputada Karla Rubilar.

La señora RUBILAR (doña Karla).- Señor Presidente, quiero comentarle al señor Navarro que hallar a los responsables es labor de la Comisión.

Él dijo que no quería echarle la culpa a nadie, pero la verdad es que necesitamos que se pronuncie al respecto, porque su empresa ha sido sindicada como uno de los máximos responsables.

Voy a leer, por ejemplo, la auditoría del AFT. Dice: "En el período se han visto atrasados funciones o compromisos contractuales del AFT con el Ministerio de Transportes, y que, en su mayor parte, responden a desarrollo o aplicaciones tecnológicas contratadas con el operador tecnológico."

El señor NAVARRO.- ¿De la Fundación Chile?

La señora RUBILAR (doña Karla).- No, la de los bancos.

Ellos se refieren a las deficiencias contractuales con Sonda; que no le pueden hacer las exigencias necesarias para seguir los procedimientos y seguir la calidad. Incluso, dentro de sus propias respuestas, en esa auditoría, el señor Méndez dice: "Si esto no funciona, le vamos a traspasar la multa a Sonda, porque la culpa es de Sonda".

A su vez, dice que, por parte del Ministerio de Transportes, se han incluido faltas, como la postergación de fechas de hitos principales, modificación de la estructura tarifaria de los usuarios, ampliación del número total de flota, etcétera.

Es decir, el AFT dice que, por una parte, la culpa es Sonda, y por otra, del Ministerio de Transportes.

Entiendo que no viene a culpar a nadie, pero tenemos que identificar responsables, y el señor Navarro y su empresa han sido sindicados como los máximos responsables.

Por lo tanto, me gustaría que fuese más claro respecto de este tema.

Además, el señor Navarro dijo que el ministro Espejo, para poder postergar la entrada en vigencia, había tenido que pedir la anuencia de todos los operadores. ¿En algún momento el ex ministro Espejo planteó nuevamente, cerca de febrero, dadas todas las deficiencias que había, volver a postergar? ¿Se le habría negado esa posibilidad y por eso tuvo que echar a andar el plan? ¿Supo usted que pidiera esa postergación en algún momento?

El señor Silva trajo unas imágenes de semáforos y habló del sistema de gestión de flota y del sistema de pago. El sistema de gestión de flota se representaba con un rojo absoluto y el de pago está casi totalmente en amarillo: clearing opera parcialmente, switch opera parcialmente, red de carga con operación inestable, etcétera.

Usted no comparte la apreciación del señor Silva. Por lo tanto, me gustaría que se explayara sobre el tema.

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

El señor LATORRE.- Señor Presidente, primero debo aclarar que no soy integrante de la Comisión. He participado en algunas de sus sesiones y, en consecuencia, sólo puntualmente he tenido la posibilidad de conocer el detalle de las declaraciones.

Me referiré a un punto bien específico. Entiendo que la contraparte del Estado, del Gobierno, del ministerio, es el AFT. Por lo tanto, es razonable que el Gobierno, al menos a través de su ministro, no haya tenido una relación directa con Sonda. Más aun, creo que habría sido inconveniente, desde el punto de vista del ministerio, haber tenido una relación directa con Sonda si su contraparte era el AFT. Ese aspecto se ha reiterado muchas veces.

Incluso, una medida mínima de cuidado de parte del actual ministro, por sus relaciones y amistad desde hace muchos años con el señor Andrés Navarro, obligaba a una cierta prudencia, en un momento bastante crítico respecto de lo que estaba pasando con el sistema. Entonces, no me extraña que no haya habido un interés del ministro en tener una relación directa.

Independientemente de la sensación que ha manifestado don Andrés Navarro, en el sentido de que le habría gustado no ser agraviado con una invitación que lo discriminaba respecto de los miembros o socios del

AFT, quiero preguntarle si piensa que las medidas adoptadas hasta el momento por el ministro de Transportes, señor René Cortázar, van en una línea correcta y si estima que dentro del plazo que el propio ministro se ha impuesto, fines de este año, es posible que tengamos una solución a los problemas que la gente espera se resuelvan en torno al Transantiago.

En esa línea, ¿cuál es el aporte que está haciendo la empresa Sonda, a través del AFT, a esa solución?

El señor HALES (Presidente).- Tiene la palabra el señor Andrés Navarro.

El señor NAVARRO.- Señor Presidente, voy a partir por las preguntas del diputado Sule.

Hay que leer las bases de la propuesta, aprobadas por la Contraloría, que prohíben estrictamente que se sobrepase el número de 5.100 buses en el sistema.

El contrato me indica que las bases aprobadas por la Contraloría prohíben que en algún instante del proceso se sobrepasen los 5.100 buses.

Segundo tema. Dos momentos. Así estaban las bases. Se presentaba la propuesta preliminar, había un período de 90 días en el cual se ponía una boleta de garantía de 500 mil unidades de fomento, y si la propuesta definitiva no sacaba nota superior a cinco o más, podían cobrar la boleta.

Efectivamente fueron dos fases. La primera fase la hicimos en conjunto con NEC y la segunda la hicimos solos.

Respecto de que sólo funcionaba el 20 por ciento de los contadores de pasajeros, le digo que no es así. Están todos los contadores de pasajeros: de los 4.515 buses, primero, y de los 5.100, después.

El contador de pasajeros no funciona cuando hay personas paradas en la pisadera. El sistema se marea, porque no sabe si están subiendo o bajando. Ocurre permanentemente en las horas *peak* cuando hay los pasajeros están en las pisaderas, especialmente de la puerta trasera. La eficiencia no era de 96, sino sólo de 90 por ciento...

El señor SULE.- Tengo la cifra de 99,6 por ciento.

El señor NAVARRO.- Le voy a remitir copia de las bases, en que están establecidos los números y los dos momentos.

¿Por qué cambiamos? Porque en la primera formulación que hicimos con NEC ellos nos ofrecieron a sus subcontratistas, pero algunos no pasaron las pruebas y se contrataron otros que nos parecieron mejores, para los efectos de nuestro proyecto.

Respecto del informe de la asociación de bancos, reconozco que hubo un período -que afortunadamente ya pasó- en que nuestra relación con los bancos no fue buena. Tenía la sensación de que

nosotros tratábamos de sacar adelante un proyecto complejo y ellos de ganar un arbitraje.

El señor SULE.- Quiero hacer una aclaración.

Yo me referí específicamente al contador de pasajeros licitado en la primera etapa, establecido en la licitación que se ganó. En ese documento, aparece ese porcentaje de eficiencia del contador de pasajeros; no en el que funciona hoy.

El señor NAVARRO.- El contador de pasajeros que ofreció NEC en la primera etapa era el de Timm. Nosotros lo desechamos y contratamos uno de Siemens, que nos pareció de mejor calidad y mayor precisión. Siemens había fabricado miles de esos contadores, mientras que el subcontratista de NEC sólo cuatro. Les pido que vean la escritura. Esa empresa tenía un capital de 3 mil pesos y cero empleados y no podíamos hacer un contrato de 6 millones de dólares con una compañía que tuviera ese respaldo.

Hoy nuestra relación con los bancos es excelente, pero antes no era muy buena. Sentíamos que tratábamos de sacar adelante un proyecto complejo, con una contraparte que intentaba ganar un arbitraje y nos mandaba cartas todos los días para aclarar responsabilidades. Allí nacen una serie de documentos y auditorías en que se trata de deslindar responsabilidades. No respondimos. ¿Saben por qué no respondimos? Porque en 33 años de historia de Sonda, con más de 2 mil contratos, nunca tuvimos un juicio o arbitraje con algún cliente. Estaba seguro de que llegado el momento de discutir los puntos a favor o en contra, seríamos capaces de arreglar el asunto fuera de corte, como ha ocurrido. Así que perdieron el tiempo tratando de ganar un arbitraje, porque no va a haber arbitraje, ya que es lo más probable. De los 88 puntos en discordia, hemos resuelto 87.

El señor SULE.- Señor Presidente, quiero pedir que se consigne en el cuaderno aparte lo que acaba de decir el invitado, que nunca ha tenido ningún juicio ni arbitraje con ninguno de sus clientes.

El señor NAVARRO.- Señor Presidente, Sonda nunca ha tenido ningún litigio con ningún cliente - ¡ninguno!- y espero que tampoco éste sea el caso.

La razón de aquello es una filosofía empresarial: preferimos un mal acuerdo que un buen juicio.

En cuanto a las aseveraciones del señor Silva, pienso que siempre las medias verdades son medias mentiras. Aunque dice que el sistema de *clearing* no funciona, sostengo que funciona perfectamente; sin embargo, no lo hace de acuerdo a lo que decían las bases. Ese sistema debía entregar informes parciales cada ocho horas. Pero se nos levantó esa restricción mientras exista la flota complementaria, porque como no tiene computador a bordo y no es capaz de enviar esa

información a los computadores centrales cada ocho horas; hay que esperar a que el bus llegue al terminal.

El sistema de *clearing* entrega la información para hacer el *clearing* y la liquidación y no cumple los horarios establecidos en las bases.

El sistema de flota no opera. El famoso Arena está disponible, pero nunca se ha usado. Fue diseñado por el ministerio -está así en las bases- y los operadores sostienen que no lo quieren usar porque dicen que es malo y no sirve. Por ese motivo, se reunió una comisión en Marbella, que está trabajando en nuevas especificaciones para decidir qué quieren. El ministerio dijo que si a los operadores no les gustaba, entonces que dijeran que querían. Y ellos van a decir qué quieren y se lo vamos a hacer o a comprar.

El señor MELERO.- Señor Presidente, creo que lo expresado recientemente por el señor Navarro es tan importante que quiero sugerirle a la Comisión que pudiéramos entregarle a Sonda los antecedentes respecto de los semáforos expuestos por el señor Andrés Silva.

El señor NAVARRO.- Los tengo.

El señor MELERO.- Entonces, que le pida oficialmente a la Comisión todo lo que el señor Andrés Silva señaló respecto de los semáforos, fundamentalmente en relación a que funcionaban mal o a medias y que la empresa tenga la posibilidad de responder al respecto. Creo que es la forma en que esta Comisión puede tener opinión.

El señor HALES (Presidente).- Está a disposición la versión de la sesión para que la retire si quiere.

El señor BURGOS.- Señor Presidente, ¿la regla de que no va a haber más intervenciones la vamos a respetar todos o sólo algunos?

En ese sentido, le pido que dirija la reunión y ofrezca igualdad de condiciones.

El señor HALES (Presidente).- Continúa el señor Navarro.

El señor NAVARRO.- El tema de los semáforos se presentó en un seminario internacional ocurrido en Santiago. Se presentó el mismo semáforo con las mismas luces, encendidas y apagadas.

Esto se trató con el directorio de nuestra empresa y decidimos no responder a ello, porque no lo ameritaba.

Él está libre de presentarlo en cuatro o cinco lugares diferentes. Discrepamos con él, porque creemos que se trata de un conjunto de verdades a medias. Si bien reconocemos que no mienten, ustedes considerarán estas verdades a medias.

Respecto de lo expresado por el diputado Latorre, efectivamente no corresponde la relación directa entre Sonda y el ministerio, y hemos sido respetuosos de ello. En un alto porcentaje de los casos, asistí a las reuniones con el ministro Espejo

cuando se decidió el tema de la flota complementaria. Lo hice porque me lo solicitaron y así lo hice.

He tenido el debido resguardo con el actual ministro Cortázar, a quien efectivamente conozco desde hace muchos años, y prefiero no tener una relación directa porque puede ser mal interpretado. No obstante, estimo que las medidas que ha tomado el ministro Cortázar van a resolver el problema en las fechas por él indicadas.

Finalmente, como quedan sólo dos minutos, quiero expresar dos cosas.

Primero, los problemas se van a resolver, pero al haber 6.400 buses y la misma cantidad de pasajeros, quedan dos opciones: o se sube el valor del pasaje o se subsidia. Pero no es posible que en un sistema en donde había 4.500 buses y se pasa a 6.400 no se tome alguna de las dos opciones: o se sube el pasaje o se subsidia.

Segundo, si las medidas tomadas por el ministro Cortázar no funcionan y él tiene que renunciar, yo también renunciaré a la presidencia de Sonda.

El señor HALES (Presidente).- ¿Hay acuerdo para acceder a la petición del diputado Melero?

**Acordado.**

Recuerdo a los señores diputados que la próxima sesión es a las 16.00 horas, para recibir a los alcaldes.

Agradezco al señor Andrés Navarro su comparecencia, su contribución y su buena voluntad.

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

*-Se levantó la sesión a las 13.59 horas.*

CLAUDIO GUZMÁN AHUMADA,  
Redactor,  
Jefe de Taquígrafos de Comisiones.