



UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO
Escuela de Periodismo

TRANSANTIAGO:
“El Fracaso de la Revolución BIP”

REPORTAJE DE INVESTIGACIÓN ESCRITO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
PERIODISTA.

Profesor Guía: Sra. Juanita Rojas.
Alumno: Francisco Reyes Vigh.

Santiago, septiembre 04 de 2009.



No matter how cold winter... There's a spring time ahead!!!
Eddie Vedder.



Índice

Introducción.....	7
Capítulo I:	
Marco Teórico. La Importancia del Transporte Público	
I.I. ¿Por qué es necesario implementar políticas públicas en transporte?.....	10
I.II. Metodología.....	17
I.III. 150 Años de Políticas Públicas en Transportes para Santiago.....	19
• Carros de Sangre.....	19
• Tranvía Eléctrico.....	20
• Los Primeros Microbuses.....	20
• Privatización del Sistema.....	23
• Los '90 y la Concertación.....	25
• Licitación de los Recorridos.....	25
• Antecedentes del Transantiago.....	27
I.IV. PTUS. Fundamentos Conceptuales del Plan.....	28
1. Programa de Modernización del Transporte Público.....	29
• Reestructuración de la malla de recorridos y de la forma de operación de los servicios.....	29
• Empresarización.....	30
• Profesionalización y capacitación de los conductores.....	30
• Introducción de nuevas formas de gestión.....	30
• Sistema de pago automático.....	31
• Construcción de infraestructura especializada.....	31
• Comunicaciones y participación ciudadana.....	31
• Reducción de los impactos ambientales.....	31
Capítulo II: Reportaje:	
“TRANSANTIAGO: El Fracaso de la Revolución BIP”	33
II.I. Génesis del Plan.....	35
• El Padre de la Criatura.....	36
• Los “Cuatro Sabios”.....	38
• Hacia el DTS.....	38
• Licitación de Metrobús.....	40
II.II. Situación del Gremio.....	41
• Paros de micros durante la década pasada.....	43



II.III. Germán Correa.....	44
• Proyecto Corredor Grecia.....	44
• Nace el Plan.....	45
• Labor de Correa.....	47
II.IV. Santiago Paralizado.....	52
• Conclusiones de las movilizaciones.....	54
II.V. Las Pugnas de Correa.....	55
• (1) Egos y celos de poder.....	55
• (2) Político-Administrativo.....	57
• (3) Problemas Sustantivos.....	58
• (4)Concepción del Plan por DTS.....	59
II.VI. Infraestructura.....	60
• Infraestructura Mínima.....	60
1. Paraderos	
2. Vías Segregadas	
3. Estaciones Intermodales	
• Proyectos que no fueron.....	62
II.VII. Sacyr, Indicio de un Fracaso.....	63
II.VIII. La Caída del Zar.....	68
• Sacyr: ¡NO!.....	76
II.IX. El show debe continuar.....	77
• <i>Completando el proyecto.....</i>	77
• <i>Atrasos en las obras.....</i>	82
• <i>Línea 2 hasta Vespucio Norte analizada por dos expertos.....</i>	82
• <i>Proyecciones del Plan.....</i>	87
• <i>28 de mayo de 2005, El Gran Día.....</i>	88
Capítulo III:	
La etapa más difícil para el CIT	
y la definición del Transantiago.....	90
III.I. Metro Fuera de CIT.....	93
III.II. Jaime Estévez, el Nuevo Ministro.....	95
• <i>Loncomilla, el puente que derribó a Etcheverry.....</i>	95
• <i>Licitación de las Áreas Troncales y Alimentadoras.....</i>	97



• Troncales.....	97
• Alimentadores.....	98
• <i>Litación del Administrador Financiero del Transantiago (AFT)</i>	99
• <i>Renuncia Signorelli</i>	99
• <i>Licitación del SIC (Sistema de Información y Control), Llegada del SIAUT</i> ..	100
• <i>Las dudas planteadas en el proceso de licitación de las vías</i>	101
III.III. La Primera Inauguración (22/10/2005).....	102
III.IV. Bachelet y el Camino a la Verdadera Inauguración.....	104
• <i>Hacia la Integración Total, la Labor de Espejo</i>	105
• <i>Primer diagnóstico de Espejo: "Transantiago es viable"</i>	105
• <i>Nueva Crisis: El Plan es Postergado Hasta 2007</i>	106
III.V. Correa vuelve a la lucha por su "Criatura".....	108
• <i>Una Minuta para Espejo</i>	110
• <i>"Vamos a tener una cagada inmensa"</i>	112
Conclusiones.....	113
Anexos.....	119
Bibliografía.....	130
Entrevistados.....	131
Diarios y sitios web consultados en esta investigación.....	132



Agradecimientos

Después de ocho largos años de periplo estudiantil, ha llegado el momento de decir adiós a las aulas del pre-grado universitario para abrazar definitivamente el sueño de ser periodista.

Muchos de ustedes se recordarán allá por 1994, e incluso antes, cuando comenzó el amor por esta carrera y ese anhelo de viajar por todo el mundo contando las cosas importantes de la vida. Otros se plegaron a mi historia más tarde, pero de igual modo me aguantaron, apoyaron y compartieron conmigo esa pasión por el periodismo.

A ustedes que me encumbraron cuando las cosas no iban bien y se rieron conmigo cuando la primavera era un cúmulo desbordante de felicidades, les digo muchas gracias, porque sin ustedes nada de esto tendría sentido.

En especial a mis padres María Jeannette y Francisco Javier, que siempre creyeron en mí y me brindaron todo el apoyo que estuvo a su alcance. A mis hermanos Cristian y Camilita, a mis amigos Claudio Uribe, Claudio Inostroza y Karina Suárez, y por último a mi querido tío Stefan Vigh.



Introducción

En la antigüedad no fue necesario implementar políticas en transporte público. ¿Por qué razón? Fácil. Las primeras metrópolis del mundo eran diseñadas para que sus límites abarcaran la distancia que podía recorrer un hombre caminando durante el día.

A medida que la población comenzó a crecer y la inmigración campo-ciudad se intensificó con la Revolución Industrial, se hizo imperativa la usanza de carros para transportar la carga pesada y llevar a los habitantes y trabajadores de un lugar a otro. Así nació la cuestión del transporte público: como un nuevo reto para las administraciones que debían procurar el traslado de sus contribuyentes.

En nuestro país los primeros antecedentes los podemos encontrar a mediados del siglo XIX, aunque los verdaderos retos llegarían ciento cincuenta años más tarde con la necesidad de implementar nuevas *políticas públicas* para el desarrollo del transporte. Un problema que en las puertas del siglo XXI se tornó inmanejable en el Gran Santiago.

Por este motivo, la administración de Ricardo Lagos Escobar (2000-2006) decidió implementar un nuevo y revolucionario sistema de transportes para la Región Metropolitana, bautizado con el nombre de Transantiago, pero errores en su proceso de diseño, como en la puesta en marcha, hicieron fracasar esta política pública, convirtiéndola en un dolor de cabeza para los santiaguinos y autoridades de gobierno, que vieron impávidos cómo fracasaba la reforma más ambiciosa dentro de la historia del transporte público nacional.

Esta investigación busca revelar y recopilar, por medio de un reportaje periodístico, las etapas y características del proceso de creación y alistamiento previo a la implementación del Transantiago, los criterios usados en el diseño de las políticas públicas en transporte de nuestro país y los factores que lo llevaron al colapso.



CAPÍTULO I:

Marco Teórico

La importancia del Transporte Público

I.I. ¿Por qué es necesario implementar políticas públicas en transporte?

El transporte público tiene importancia para toda sociedad, porque es esencial para que la mayoría de la población acceda al empleo, a sus redes sociales, a establecimientos comerciales, a centros educativos, a actividades de ocio, contactos familiares, entre otros. Su uso también es esencial para personas impedidas, tales como minusválidos, ciegos y personas de la tercera edad (ciudadanos con movilidad reducida), que dependen en gran medida del transporte público para trasladarse fuera de casa. En definitiva, es un pilar fundamental para el funcionamiento de las metrópolis.

Por todo esto, podemos catalogar al transporte público como un servicio de primera necesidad para el desarrollo de las actividades en áreas urbanas, pues la población destina parte importante de su tiempo a viajar dentro de ellas y, por tanto, es un receptor directo de los impactos asociados al funcionamiento de los sistemas de transporte, tales como accesibilidad, costos (en tiempo, calidad de vida y de traslado), seguridad, contaminación, entre otros; que convierten al transporte público en un área extremadamente sensible, tanto en lo social, económico y político.

Dentro de los problemas del área social, que afectan a Santiago, encontramos las grandes distancias existentes entre las zonas residenciales y los centros de trabajo. Su alejamiento, provocado por una urbanización irregular¹, ha creado un aumento significativo en la necesidad de viajar (más de 20 Kms. considerando la ida y regreso) y en la cantidad de viajes realizados.

¹ Ausencia de políticas públicas encargadas de planificar ordenadamente el desarrollo de nuestras ciudades.



Dicha dispersión, en que las comunas periféricas nos son autosustentadas (revisar Cuadro 1), complica el establecimiento de medios eficaces de transporte público como una alternativa válida y real ante el uso del vehículo privado. Debemos tener en cuenta que al concentrar gran parte de las actividades cotidianas en ciertos espacios [léase *centro de Santiago*], obviamente se está impulsando a la gente a viajar largas distancias para realizar sus diligencias; aumentando directamente la cantidad de viajes y el uso de medios más cómodos y rápidos de transporte como el auto. Por el contrario, si generamos las condiciones básicas para que las comunas o ciudades sean realmente autosustentadas, se estará atacando el meollo del asunto, que en definitiva son las necesidades de la gente. Con esta iniciativa, bastaría caminar tan sólo tres o cuatro cuadras para ir al colegio, o al trabajo; evitando tomar dos o tres micros para ir al cine, ya que habría uno en la plaza de la esquina.

Cuadro 1

Según datos recopilados en el estudio "Viviendas Sociales en Santiago 1980-2001, una política social urbana insostenible" (SUR, NOV. 2005) de Alfredo Rodríguez y Ana Sugranyes, este problema se da principalmente en las comunas periféricas del sector norte y sur de Santiago (Renca, Pudahuel, Cerro Navia, San Bernardo, El Bosque, La Granja, La Pintana y Puente Alto), lugar donde se encuentran el grueso de las viviendas sociales de la capital. En dichas comunas se ha ido generando un cinturón de pobreza, causado por las políticas gubernamentales de erradicación de tomas y campamentos de los ochenta y noventa, que buscaban una forma de entregar un "vivir más digno" en la población. El problema está en que dichas políticas sólo alejaron y escondieron un problema que va más allá de la falta de vivienda y además, dejó de manifiesto una realidad en que se muestra a Santiago como una metrópolis con un crecimiento desordenado y muchas veces caótico.

Rodríguez reflexiona sobre este punto, e indica que estas políticas generaron un alejamiento sustancial para la población de las oportunidades y sus lugares de trabajo, en que ahora es necesario trasladarse 3 ó 4 horas diarias en micro para llegar a sus trabajos, lugares de estudio, etc.

Carlos Osandón, Alcalde de Puente Alto, indica al respecto que "al final creas grandes ghettos de pobreza con grandes problemas de corte estructural. Si recorren Puente Alto hay poblaciones con 20 mil personas como la Marta Brunet, en la que sólo tienes una pequeña calle de acceso". (Citado en el mismo estudio, página 14)

Neil Kinnock, experto en transportes de la Unión Europea, reafirma este planteamiento, al indicar que una mejor planificación en el ordenamiento del territorio ayuda evidentemente a "contribuir a equilibrar el sistema de transportes,



*asegurando por ejemplo, que los centros de enseñanza y los comercios estén situados en lugares próximos a las viviendas.*²

En definitiva, dichos inconvenientes han generado un aumento significativo de la *congestión* en la Región Metropolitana, empeorando sustancialmente la calidad de vida de los capitalinos. De ahí la importancia del transporte público y la buena implementación de políticas públicas para su normal desarrollo.

Pero ¿qué es la congestión? Y ¿por qué la presentamos como un problema? La congestión puede ser definida como la acumulación excesiva de vehículos (locomoción colectiva, autos, camiones, motos, etc.) y se produce cuando éstos circulan en gran cantidad durante el mismo periodo de tiempo por una calle, provocando un bajo rendimiento en su movilidad. Una vía está congestionada cuando los autos que la transitan sobrepasan el 85% de su capacidad. La capacidad es calculada por el número de autos que puedan pasar cada 1 segundo por ese sector. Dicha ecuación entrega una cantidad aproximada de 1800 vehículos por hora.

Como conclusión diremos que la congestión genera graves inconvenientes para la población, ya que impide su rápido y ágil desplazamiento por la ciudad, a demás de aumentar considerablemente los costes asociados de este problema al componer un empeoramiento substancial de la calidad de vida de las personas.

Rodrigo Henríquez, ingeniero en Transportes del Ministerio de Obras Públicas, concuerda con este planteamiento, al indicar que el principal problema en el funcionamiento de las ciudades es la congestión y agrega que para combatirla debemos generar buenas políticas en transporte público, ya que *“es la forma más eficiente de aprovechar el recurso de vialidad más importante [dentro de una ciudad] que son las casas (...) Hacer una nueva calle, en muchos de los casos, significa expropiar viviendas, haciendo que la inversión en infraestructura*

²Comisión Europea, “Una red para los ciudadanos: Cómo aprovechar el potencial del transporte público en Europa”. Bélgica, 1995. Prefacio.



[se refiere a más calles] *no sea la más adecuada para solucionar la congestión.*"³
Y remata expresando que la congestión es un problema sustancial de las grandes urbes como Santiago, y que por ello es tan importante elaborar políticas públicas al momento de planificar su disminución.

Según Henríquez, la solución es crear un *"transporte público atractivo para los habitantes"*. Es decir, incentivar su uso en desmedro de los vehículos particulares. *"Hay bastante literatura al respecto y todas coinciden en el mayor beneficio del transporte público al momento de descongestionar una ciudad"*. Esto hace *"mucho más eficiente la cantidad de personas transportadas por metro cuadrado de espacio vial utilizado"*, dice.

De una forma menos técnica, quiere decir que, por ejemplo, en un microbús podemos transportar a 60 personas cómodamente sentadas, y en ese mismo espacio físico, que ocupan tres o cuatro automóviles, se pueden transportar como máximo 16 personas. Aunque en la realidad, cada auto transporta a lo sumo dos pasajeros. Por eso es más eficiente el transporte público.

Y si bien el uso del automóvil impacta positivamente en la forma de vida de las personas, expandiendo las posibilidades de encontrar trabajo, recreación y actividades sociales, por nombrar algunas, también *"posee efectos adversos que cobran gran importancia en la medida que la tasa de motorización incrementa explosivamente, ya que contribuye al aumento de la contaminación ambiental, fuga de divisas al tener que importar más petróleo a causa de una mayor demanda en combustible, presiona sobre el presupuesto nacional para la expansión de la infraestructura vial y deteriora la calidad de vida"*⁴

³ Entrevista propia del autor, miércoles 11 de julio de 2007. Rodrigo Henríquez, actualmente se desempeña como parte del staff técnico encargado de regular las concesiones en el Ministerio de Obras Públicas.

⁴ Hohmann, Claudio. Revista latinoamericana de Estudios Urbanos EURE. PUC. Volumen XIX, marzo 1993, N° 56 Pág. 11.



La experiencia mundial ha demostrado que bajar la creciente tasa de motorización ha sido infructuoso, considerando, además, que el automóvil es visto como un símbolo de desarrollo y status.

Claudio Hohmann, ingeniero en Transportes y ex-subsecretario de Transportes del gobierno de Patricio Aylwin Azócar (1990-1994), plantea que existe una fuerte correlación entre el crecimiento del PGB⁵ (Producto Geográfico Bruto) y el crecimiento de la tasa de motorización, e indica que lo más sensato es desincentivar su uso en vez de poner trabas a la adquisición de autos nuevos.

También señala que la sobre utilización del automóvil (derivada del uso libre y gratuito de la infraestructura vial urbana) *"tiene efectos sobre la operación del transporte público y, en definitiva, sobre los usuarios de menores ingresos [demanda cautiva de este servicio], quienes pagan una tarifa para realizar viajes en la ciudad. Si la tarifa reflejara adecuadamente el costo de operación de los buses, su valor debería aumentar debido a la congestión causada por los automóviles privados que no pagan por el uso de las vías⁶; hasta que se llega a un punto, en que para cierto nivel de ingresos (niveles medios), se hace más atractivo adquirir y usar un auto que seguir viajando en transporte público; retroalimentando un círculo vicioso que en el largo plazo conduce al deterioro del sistema de transporte público y a un incremento de la utilización del auto privado, generándose el fenómeno de la congestión."*⁷

Dicho escenario lo experimentan las metrópolis de países desarrollados, donde es posible verificar dramáticamente los resultados de proveer más

⁵ PGB: Mide el valor de la producción a precios de mercado, de la producción de bienes y servicios finales, atribuible a factores de producción físicamente ubicados en el país. Numéricamente es igual al valor agregado. (Fuente: <http://www.hacienda.gov.cl/interna/letra.php?letra=P#>)

⁶ No confundir el pago de un permiso de circulación, con lo que dice el autor de pagar para usar las calles, ya que este planteamiento se refiere a la tarificación vial, que es cancelar un peaje para ingresar a zonas de la ciudad altamente congestionadas, tal como es el caso de Londres, en que se paga una tarifa especial para ingresar al down town o centro de la ciudad.

⁷ Hohmann, Claudio. Revista latinoamericana de Estudios Urbanos EURE. PUC. Volumen XIX, marzo 1993, N° 56 Pág. 11.



capacidad vial para un número creciente de automóviles que se integran al parque automotriz, transformándose en el género dominante del transporte urbano. Cuando se llega a esta situación el problema prácticamente no tiene vuelta atrás.

Se podría decir que desde el momento en que las calles son entregadas casi por completo a los autos, tal como sucede en Santiago, y la ciudad pasa a depender de aquel para su subsistencia, *“los intereses y los grupos de presión hacen virtualmente imposible la adopción de medidas para controlar el uso del automóvil privado, que permitan restituir el importante rol que le cabe al transporte público dentro de un sistema de transporte urbano.”*⁸

Entonces ¿Cómo podemos incentivar el uso del transporte público? Para que esto suceda debemos hacer que *“posea elementos que hagan que la elección, entre transporte público y privado, sea lo más indiferente posible al momento de utilizar uno u otro.”*⁹

Y si analizamos cuáles serían los factores que cada persona utiliza para dirimir entre uno y otro, encontramos tres agentes preponderantes:

- El tiempo del trayecto.
- El costo del traslado.
- Comodidad.

⁸ Idem referencia anterior.

⁹ Entrevista propia del autor en Santiago, el 11 de julio de 2007. Rodrigo Henríquez, actualmente se desempeña como parte del staff técnico encargado de regular las concesiones en el Ministerio de Obras Públicas.



Al revisar las ventajas comparativas entre el transporte público y el privado, vemos que los autos son más cómodos y veloces que los micros; y que éstos sólo llevarían la delantera en ser más baratos que los autos (nos referimos al costo entre la tarifa diaria y el gasto en bencina diario), tomando en consideración que el litro de gasolina fluctúa los \$670 pesos¹⁰ y el pasaje de la locomoción colectiva es de \$380 [Revisar recuadro]. Por lo tanto, estos condicionantes favorecen ampliamente el uso del vehículo particular en desmedro de su competidor, al ser más cómodo, rápido y relativamente más caro. Situación que a la larga se traduce en una gran congestión porque ocupa mayor espacio físico que un microbús. Técnicamente hablando, se hace menos eficiente la cantidad de personas transportadas por espacio vial utilizado.

A modo de ejemplo, la distancia aproximada de ida y regreso desde La Florida hacia el centro de Santiago es de 20 Km., y un auto promedio rinde de 9 a 10 Km. por litro, dando un costo aproximado diario de \$1.340, y que multiplicado por 20 días hábiles del mes arroja un costo total de \$26.800. Y la suma promedio para el pasaje del microbús de \$760 diarios, ida y regreso, multiplicado por 20 días hábiles, arroja un costo al mes de \$15.200

Resumiendo, un sistema es más atractivo que el otro cuando es más seguro, rápido y barato. Cuando se reúnen estas condiciones se puede lograr que el pasajero prefiera al transporte público como una opción válida en detrimento del privado. Lamentablemente en nuestro país, y sobre todo en Santiago, se le está dando mayor cabida al uso del automóvil: léase la falta de recorridos existentes en zonas rurales colindantes al radio urbano, que obligan a utilizar el automóvil como principal medio de transporte, o la cantidad de autopistas construidas en la última década en Santiago.

A la sazón, si la principal medida para bajar la congestión vehicular es incentivar el uso del transporte público, y con ello mejorar la calidad de vida de los capitalinos ¿Por qué, paralelamente, se le está atacando con políticas públicas

¹⁰ Valor de referencia de la gasolina de 95 octanos al 25 de octubre de 2007.



que incentivan el uso del automóvil? Plantear esta pregunta se torna de perogrullo tomando en consideración los datos recién entregados, pero depende de cada cual sacar sus propias conclusiones.

Volviendo al análisis teórico que convoca este capítulo, surge la necesidad de plantearnos ¿Cómo podemos lograr que el sistema de transporte público sea más rápido, barato y seguro? Henríquez indica que debemos crear un sistema con la infraestructura que lo permita y que, generalmente, debe ser subvencionado por el Estado para mantener el valor del pasaje a un nivel en que la gente esté dispuesta a pagarlo, tal como sucede en muchos países desarrollados. A falta de estas aplicaciones es que todas las políticas públicas en transporte público han fracasado en nuestro país.

Una importante medida es la implementación de vías exclusivas (como las que existían en Av. Grecia y las que se construyeron después de 2005 en la capital con motivo del Transantiago: Av. Vicuña Mackena, Los Pajaritos, Sta. Rosa, entre otras) que permitan determinar y regular los tiempos de viaje entre un lugar y otro, y se justifica de la siguiente manera: si dejamos que los micros se peleen la infraestructura vial con el transporte privado, al compartir las mismas arterias, incrementamos considerablemente la congestión y, por ende, los tiempos de espera. Pero si hacemos que los buses transiten por vías diseñadas especialmente para ellos, estaremos mejorando los tiempos de espera, las frecuencias y lo más importante, la comodidad en el viaje. Es lo que se denomina BRT (Bus Rapid Transit), en que el transporte público ocupa corredores especiales para desplazarse, tal como una línea de metro, pero con autobuses.

Una idea práctica y moderna, pero a la vez costosa. Aquí entra en juego el segundo inconveniente de las tres áreas sensibles que implica desarrollar políticas en transporte: el económico. Implementar vías exclusivas, u otro tipo de infraestructura, significa en muchos casos expropiar viviendas en lugares carentes de espacio para desarrollarlas (por ejemplo en la Av. Sta. Rosa), y que requieren



de grandes sumas de dinero muchas veces no disponibles dentro del presupuesto nacional destinado a transporte.

A la sazón de estas palabras, se pensará que la panacea es construir más líneas de metro al ser menos invasivas en la superficie. No, *"ya que una línea de metro sólo se explica en casos en que el costo social lo justifique. Para esto se debe estudiar la ingeniería básica y de detalle, las expropiaciones, las obras civiles, la vía, el material rodante y la tecnología de control para estimar el costo de las extensiones y realizar un análisis de rentabilidad social utilizando la metodología clásica"*.¹¹

El resultado de esta ecuación se traduce en lo que los técnicos denominan "Valor Actual Neto Social", que indica si el proyecto es socialmente viable y si se justifica. Coloquialmente hablando, lo que queremos decir es que para hacer una línea de metro se debe considerar la estimación de los beneficios del proyecto a lo largo de un horizonte de evaluación dado- 20 años por ejemplo- llevados a valor presente, es decir, no en cualquier término es viable construir una línea de metro, ya que son muchos los condicionantes que se conjugan para dar viabilidad a un proyecto de tal envergadura.

Pero el éxito en la implementación del transporte público también depende de otros factores. Nos referimos a la coordinación con otras políticas públicas. En particular, con un sistema fiscal apropiado, una coordinación con la planificación territorial y con la información y la tecnología de la comunicación correspondiente.

Para esto la política pública debe considerar la relación entre el coste del transporte, las necesidades, los costes de infraestructura y las decisiones de programación, así como el coste social y los beneficios encubiertos del servicio de

¹¹ Se compara el costo de las situaciones con y sin proyecto. Si los recursos utilizados con proyecto (costos de operación de los sistemas de transporte, de inversión del proyecto, tiempo de las personas), son menores que sin proyecto, se concluye que la materialización de éste se justifica desde un punto de vista social. Extraído de la entrevista con Francisco Martínez, Ing. en Transportes y Académico del Dep. de Ing. en Transp. de la U. de Chile, Santiago, martes 14 de agosto de 2007.



transporte público. Un estudio realizado en el Reino Unido reveló que un mayor uso del transporte público por parte de personas con movilidad reducida, supondría un ahorro de entre 200 y 900 millones de euros para los sectores de sanidad pública y seguridad social al año.¹²

La última área sensible involucrada dentro del desarrollo del transporte público de pasajeros es la política. Sin la intención política para desarrollar estrategias en transporte colectivo no es posible su desarrollo y posterior implementación. Es importante destacar que la política es quien destina los recursos necesarios para su ejecución. Para esto se deben destinar los requerimientos técnicos, financieros y de capacidad gubernamental dispuestos a abordar el problema del transporte en todos sus niveles.

I.II. Metodología

La investigación se abordará a través de un reportaje periodístico de corte interpretativo. José Martínez de Sousa define al reportaje periodístico como la *“acción y efecto de reportar un acontecimiento, artículos o serie de artículos de información, cuyos elementos son recogidos en el lugar mismo del acontecimiento, sea durante el desarrollo de éste, sea de boca de los testigos (...) Entre los trabajos que pueden considerarse reportaje entran (unos con más propiedad que otros) la crónica, el trabajo del enviado especial, el del corresponsal, la encuesta y la entrevista. Se trata, en cualquier causa, de un informe de hechos vividos, que lleva en sí la impronta de lo vigoroso, lo emotivo, vivencia de un acontecimiento, a lo que el reportero añade su propia impresión personal”*¹³.

El reportaje, al igual que la noticia, debe acercarse lo más viablemente a la verdad. Para ello, es necesario que el periodista cite fuentes directas que se

¹² Fowkes, Oxley & Heiser. "Cros-sector Benefits of Accessible Public Transport". Cranfield, 1994.

¹³ Martínez de Sousa, José. "Diccionario de Información, Comunicación y Periodismo". Editorial Paraninfo. Barcelona, España. Pág. 453.



contrapongan entre sí, aclarando cualquier tipo de dudas que el lector pueda tener sobre el hecho en cuestión.

Esta investigación contribuye al esclarecimiento y comprensión del asunto, contextualizando los hechos y explicando los principales tópicos técnicos que envuelven el problema en cuestión.

Al mismo tiempo, expone una completa reseña sobre los orígenes del transporte público en Santiago y las políticas públicas implementadas, lo que ayudará al lector a entender el contexto histórico en que se han gestado las políticas públicas en transporte de nuestro país.

Las políticas públicas corresponden a “cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo público definido en forma democrática; los que son desarrollados por el sector público y, frecuentemente, con la participación de la comunidad y el sector privado. Una política pública de calidad incluirá orientaciones o contenidos, instrumentos o mecanismos, definiciones o modificaciones institucionales, y la previsión de sus resultados”¹⁴

La finalidad principal de este reportaje es sintetizar toda la información sobre el proceso del Transantiago. Una noticia, más bien un problema, que se encuentra en franco desarrollo y que, por tanto, presenta muchas interrogantes aún no exploradas.

Por último, se busca establecer una mirada distinta a las tradicionales, en su mayoría de carácter técnico y propio de expertos ingenieros, mediante información y análisis periodísticos que permitan acercar el tema al grueso de la población.

¹⁴ Lahera, Eugenio (2002), “Introducción a las Políticas Públicas”, Primera Edición, Santiago, Chile, Pág. 15.



I.III. 150 Años de Políticas Públicas en Transportes para Santiago

Carros de Sangre

El 10 de junio de 1857(Sic)¹⁵ encontramos el primer antecedente de transporte masivo en Santiago. En dicha oportunidad se inauguró el primer servicio de tranvías impulsados por caballos, popularmente llamados "tranvías de sangre" o "carros de tracción animal".

Su carrocería era de madera, con una capacidad aproximada de 32 pasajeros sentados y muchos de ellos poseían dos pisos. El primero correspondía a la primera clase y el segundo a la imperial o clase más baja.

Esta última carecía de techo y ventanas, lo que tornaba el viaje en una tortura en los meses de invierno, aunque pagaba la mitad que primera clase.



Foto de la inauguración del primer tranvía chileno, el 10 de junio de 1857(Sic).¹⁶

¹⁵ La fecha de la inauguración registrada en los textos, investigaciones y artículos periodísticos es el 10 de junio de 1857. Pero hay crónicas del Ferro Carril del Sur que describen su construcción en detalle en 1858, datos que serían confirmados por el *Anuario* de 1862 de la Oficina Central de Estadística de Chile. Este error se le puede atribuir a Recaredo Tornero, quien en su "Chile Ilustrado" cita a 1857 como el año cero. Si revisan el texto (Pág.88) no hay fuentes citadas al respecto. En la prensa de esos años tampoco hay información sobre dicha inauguración.

¹⁶ Peña Otaegui, Carlos. "Santiago de Siglo en Siglo". Santiago de Chile, 1944. Pág. 484.

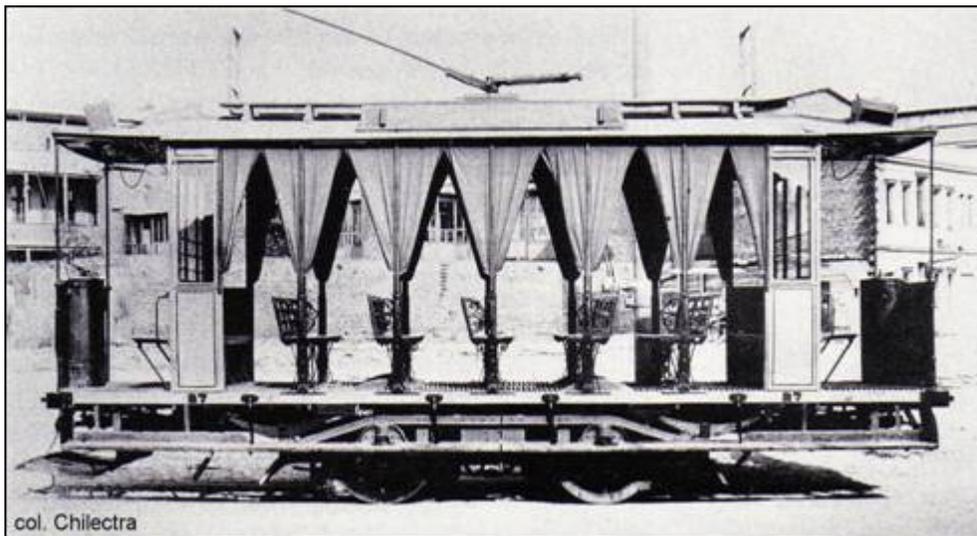


En sí, este primer sistema de transporte público capitalino lo podríamos considerar como una especie de transfer, ya que inicialmente sólo llevó a los pasajeros que llegaban en tren desde las provincias del sur, aunque después la compañía aceptó llevar a cualquiera, sin importar que hubiese viajado en el Ferrocarril del Sur.

Tranvía Eléctrico

El domingo 2 de septiembre de 1900, los carros de sangre serían reemplazados por otra modalidad que se instauraba en el país: el tranvía eléctrico, que caminaría por las calles de la capital hasta mediados de siglo.

Para ello se creó la "Chilean Electric Trainway & Ligth Company Limited" (CET&LC), cuya gerencia principal estaba en Londres.



Uno de los 40 carros de escaños cruzados que inauguraron el tranvía eléctrico en 1900. (Gentileza www.tranvias.cl)

Los Primeros Microbuses

En 1919 aparecieron en Santiago los primeros antecedentes de los buses que hoy conocemos. Eran vehículos con motor a bencina y capacidad para veinticinco pasajeros, de fabricación estadounidense (Ford, Buick y Brockway).



Fueron bautizados como "góndolas" porque carecían de ventanas que resguardaran a los pasajeros de las inclemencias del tiempo y vinieron a competir en un mercado del transporte público monopolizado íntegramente por tranvías eléctricos, claro que su tarifa era en un principio elitista al ser más costosos que los tranvías. Con el pasar de los años se hicieron más comunes y populares porque suplieron la carencia de recorridos existente en zonas del Gran Santiago.

Así transcurrieron las décadas hasta 1941, año clave que anunciaría nuevos cambios dentro del sistema de transporte público capitalino. Todo comenzó el mes de mayo con una gigantesca huelga del personal de la CET&LC que protestaba en contra de las condiciones laborales ofrecidas por la empresa. Esto desencadenó serios incidentes que alteraron el orden público, impidiendo el normal desplazamiento de los pasajeros por la capital.

A raíz del caos originado, la administración de Pedro Aguirre Cerda determinó la intervención temporal de la CET&LC, por lo menos hasta ver normalizadas sus actividades y nombró como interventor del estado a Miguel Vergara Imas. Después de este hecho la empresa no se constituiría como antes.

Cuatro años más tarde, la CET&LC fue dividida en dos, al separarse la Empresa de Tracción, que estaba encargada de los tranvías, de la Compañía Chilena de Electricidad. Así, el 15 de septiembre de 1945, se creó la Empresa Nacional de Transportes Colectivos S.A. (ENT), un nuevo ente estatal que buscaba mejorar el servicio del transporte público, aumentar la poca cobertura, las frecuencias de cada uno de los servicios, y terminar con el paisaje cotidiano de decenas de personas colgando en las pisaderas de los buses.

En una primera etapa (1946), ENT importó desde Estados Unidos una partida de buses marca "Twinn", "White" y "Reo", con capacidad para 50 pasajeros. Ese mismo año llegarían al país los trolebuses, que en la siguiente década reemplazarían definitivamente a los viejos tranvías. Los enormes trolebuses o "troleys" tenían ocho recorridos, pero nunca realizaron un servicio



masivo. Al parecer fue por su mayor costo de mantención respecto de los microbuses.

La ENT contaba en esa fecha con 16 líneas de buses en la Región Metropolitana; y conjuntamente existían 80 recorridos de micros independientes por distintos sectores y comunas de la capital, llegando incluso hasta las alejadas localidades de Isla de Maipo, Peñaflor y Melipilla.

También tenía la exclusividad en la explotación del servicio, pero podía ceder los derechos, total o parcialmente, a los privados que estimara conveniente, previa autorización del Presidente de la República. Por ello se explica la gran cantidad de líneas particulares existentes. En ese periodo los micros ya se habían transformado en el rey indiscutido del transporte público de Santiago y todo el país.

Empero el cambio administrativo aplicado el '46, en que el Estado se encargó de inyectar nuevos recursos para la compra de buses con mayor comodidad y capacidad de pasajeros, las malas frecuencias, la falta de recorridos en los sectores periféricos y el hacinamiento dentro de las máquinas, sumado a una evidente mala administración, se mantuvieron latentes. Razón por la que la ENT fue reemplazada y renovada con mayores atribuciones por la ETC del E. (Empresa de Transportes Colectivos del Estado) el 2 de mayo de 1953.

Dentro de los cambios destacó un artículo que impedía a los empleados y obreros sindicalizarse, y les quedaba absolutamente prohibida la huelga, suspensión o interrupción de labores, sea total o parcial, trabajo lento, brazos caídos u otros actos que perturbaran el normal funcionamiento del servicio. Hay que considerar que en dicho periodo las organizaciones sindicales comenzaban a tener un gran poder de convocatoria y de movilización. Las tarifas eran fijadas por el Ministerio de Economía.



Durante el Gobierno de Jorge Alessandri Rodríguez (1958-1964), y debido a que las reformas antes mencionadas no alcanzaron el efecto deseado, se modificó el funcionamiento de la ETC del E. con el D.F.L. N° 169 de 1960. Pero las políticas públicas nuevamente fracasaron y para 1964 la empresa contaba con un servicio precario, que no abastecía, ni llegaba a todos los lugares donde se le necesitaba. Los sectores más periféricos, los más desposeídos, carecían de suficientes recorridos que llegaran al centro, lugar donde se ejercía (y ejerce aún) gran parte de la actividad económica y comercial de Santiago.

Privatización del Sistema

En los sucesivos años la situación no sufrió cambios y si bien hubo voluntad política para mejorar los inconvenientes del servicio, dichas medidas no aplacaron su mal funcionamiento. Así terminó la década del setenta, cuando los militares aplicaron cambios radicales en el núcleo del transporte público. Políticas materializadas bajo el Decreto Ley N° 2.757 de 1979 y modificado por el Decreto Ley N° 3.163 de 1980. Nuevamente se buscaba un cambio substancial en Transportes.

Con dichas normativas se pasó de un sistema en que el Estado intervenía prácticamente en todos los aspectos, al autorizar los servicios, fijar las rutas, frecuencias, equipos de transporte, tarifas, etc., a un *“esquema en que el Estado desempeña funciones esencialmente normativas y un rol subsidiario en la acción, limitándose a intervenir sólo cuando la iniciativa privada no lo pueda hacer o no se interese en hacerlo, fundamentalmente en la provisión y gestión de infraestructuras o corregir posibles distorsiones.”*¹⁷

La nueva reforma al sistema de transportes se aplicó en todo Chile, no sólo en la capital, adoptando la *libre competencia* como el mejor mecanismo para regular el volumen y características del mercado. Le entregó al empresario privado

¹⁷ MTyT. “La Política de Transportes”. Editions Delroisse, Paris, Francia, 1982. Pág. 15.



total potestad en el servicio porque consideraba que estaba en *“mejores condiciones que el organismo estatal para calificar dichas características”*¹⁸

Estas medidas buscaron generar un aumento sustancial en la oferta de servicios, junto a una diversificación e incremento de la calidad de ellos. Problemas medulares del transporte durante todo el siglo XX. Para esto se permitió la entrada de operadores independientes en el sistema, dejando a su libre albedrío el trazado de rutas y frecuencias. En resumidas cuentas, se buscaba que el mercado regulara la oferta eficiente en un mercado competitivo y que la libre competencia *“disciplinara a los operadores a cobrar una tarifa sin recargos monopólicos”*¹⁹

Desde 1979 a 1983 el número de buses aumentó en un *“40 por ciento, de 5.185 a 7.278. Luego de la liberalización de tarifas (1983), el número de buses siguió aumentando hasta alcanzar 10.900 en 1988. Ese año (...) se eliminó el requisito de una autorización del Ministerio de Transportes para ingresar un vehículo u operar un nuevo recorrido, con lo que el número de buses siguió creciendo hasta alcanzar su nivel máximo de 13.698 en 1990”*²⁰

La gran falla de esta implementación se dio en que, si bien logró suplir la escasez de recorridos existente en Santiago, produjo un sobrepoblamiento del parque automotriz (micros), aumentando significativamente la congestión y la contaminación. Asimismo, las tarifas sufrieron un alza considerable debido a una supuesta colusión de la asociación gremial del sector que comenzaba a monopolizar el transporte público. Dicha situación se mantuvo durante toda la década de los ochentas, hasta que en el decenio siguiente, con la llegada de la

¹⁸ MTyT. “La Política de Transportes”. Editions Delroisse, Paris, Francia, 1982. Pág. 15.

¹⁹ Gómez-Lobo, Andrés comentando en el sitio Web:

www.expansiva.cl/debates/detalle.tpl?numero=09&fecha=04/03/2002&hora=13:00:55; “Las micros en Santiago: de enemigo público a servicio público”.

²⁰ Díaz, Guillermo; Gómez-Lobo, Andrés y Velasco, Andrés. “Micros en Santiago: De Enemigo Público a Servicio Público”. Santiago, 2004. Pág. 10. Link:

www.cepchile.cl/dms/archivo_3425_1704/r96_diazyotros_micros.pdf



Concertación a la Moneda, se buscaron nuevas políticas públicas para suplir las fallas que presentaba el sistema.

Aquí asistimos a una disfunción cíclica de las políticas públicas en transporte, graficado en que cada nuevo gobierno trató de "parchar" las malas estrategias implementadas por la administración anterior. Problema latente hasta nuestros días.

Los '90 y la Concertación

La década del noventa se destacó por una nueva política estatal que persiguió suplir el déficit de infraestructura en Obras Públicas y Transportes del país. Hablamos del advenimiento de las concesiones. Aquí el Estado entregó a licitación pública sus caminos, puentes y otros servicios básicos de uso público para que inversionistas privados, por un periodo determinado, invirtieran, construyeran y administraran dichas instalaciones. Estrategias que incluyeron al transporte público de la Región Metropolitana.

Licitación de los Recorridos

En 1991, el Gobierno de Patricio Aylwin Azócar (1990-1994) decidió intervenir el sistema de transportes capitalino. Para ello canceló 14 millones de dólares a los empresarios con el fin de retirar 2.600 buses de circulación y estableció un límite de 18 años para la edad de las máquinas. También se introdujeron normas de emisión para los micros y regularon sus características: tamaño, espacio entre los asientos, chasis y carrocería.

La mayor particularidad de esta etapa se dio cuando se licitó la malla de recorridos por medio de las concesiones. *"Los contratos de concesión fijaban el recorrido, la frecuencia mínima de cada servicio, la edad máxima de los vehículos (10 ó 12 años dependiendo de la tecnología), su capacidad (se eliminaron los taxibuses pequeños, las tradicionales "liebres"), y se creó una fórmula para*



reajustar las tarifas que sigue la variación del precio de los principales insumos. La formula de reajuste de las tarifas, denominado "polinomio", es un promedio ponderado del cambio del precio del diésel, el índice de costo de la mano de obra, el precio de los neumáticos y el valor reposición.

Si bien este sistema logró frenar y revertir el alza tarifaria de la década anterior, disminuir el número de micros y crear una serie de regulaciones para el sector, como una duración máxima de los buses de diez años, medir las emisiones de gases y exigir máquinas con caja automática que significaría una mejora en la calidad del servicio; al terminar los noventas era un secreto a voces que el sistema de transporte público capitalino debía mudar de aires nuevamente.

¿La razón? A pesar de los cambios mencionados, la calidad del servicio continuó siendo precaria y hasta peligrosa. Repasemos algunos tópicos:

- Congestión. Un gran número de recorridos transitaba por las mismas avenidas: Esto provocaba una alta afluencia de microbuses (muchas veces vacíos o a media capacidad) que literalmente se peleaban a los pasajeros para ganarse el sustento diario.
- Esto ocurría porque cada chófer era remunerado en relación a la cantidad de boletos que cortaba durante un día, es decir, no poseían renta fija. Competían incluso con los conductores de sus mismos recorridos.
- A pesar de las fiscalizaciones existentes, gran parte del parque automotriz de la locomoción colectiva se encontraba en malas condiciones debido al abaratamiento de los costos realizado por algunos empresarios; práctica que a la larga originó gran cantidad de accidentes, con pérdidas fatales en muchos de los casos.



- Trato poco profesional y descortés con los usuarios. Existía una escasa preparación de los conductores y ni siquiera había un curso de capacitación o proceso de selección de éstos. Muchas veces con el sólo hecho de saber conducir bastaba.
- Además, el manejo de dinero al interior del microbús generaba una gran cantidad de asaltos que ponían en riesgo la integridad de los pasajeros, como la de los propios conductores.

Estos factores hicieron que el gobierno del presidente Ricardo Lagos Escobar (2000-2006) buscara nuevas variantes para mejorar el funcionamiento del transporte masivo de pasajeros en Santiago. Fue así como el viernes 7 de marzo de 2003, presentó un plan diseñado para cambiar en 360° el sistema de micros amarillos: el Transantiago.

Antecedentes del Transantiago

El proyecto Transantiago nació de la idea comercial de elaborar una imagen corporativa para el PTUS (Plan de transporte Urbano de Santiago), que fue mentado para reformar medularmente el transporte de la Región Metropolitana con motivo de la celebración del bicentenario en 2010.

PTUS consta de un diagnóstico general que reconoce un deterioro en la calidad de vida de Santiago de acuerdo a la percepción que sus propios habitantes tenían del sistema de transportes, detectando un nivel de infraestructura muy congestionado, tiempos de viajes en constante aumento y deterioro del medio ambiente.

Las causas de tal deterioro se atribuyen a diversos factores: de carácter económico, social, político y cultural, como al rápido crecimiento de la economía y del ingreso de un desplazamiento, desde el punto de vista de la eficiencia, de demanda por transporte público hacia el transporte privado.



I.IV. PTUS

Fundamentos Conceptuales del Plan²¹.

El PTUS parte de una base en que el transporte y la ciudad son elementos indisolubles, ya que el primero es producto de las necesidades de movimiento de la gente o de los bienes que derivan de la forma en cómo están organizadas territorialmente, y vinculadas en función de las actividades humanas de todo tipo que se desarrollan dentro del espacio urbano.

Por otra parte, PTUS se aparta de la forma tradicional en que se diseñan las políticas públicas en transporte, ya que no sólo incluye medidas respecto a la oferta en transporte, sino también en cómo avanzar hacia iniciativas que incidan en la demanda, especialmente de transporte público. En otras palabras, lo que se quiere hacer, es diseñar medidas e instrumentos que permitan incidir en los factores generadores de viajes de las personas, especialmente sobre los tres tipos de actividades que marcan los propósitos de tales viajes: la vivienda, el trabajo y la educación.

PTUS está contextualizado en el hecho de que quienes necesitan movilidad y desplazarse por las más diversas razones, son personas. Seres humanos. Poseedores de culturas ciudadanas sustentadas en valores y prácticas que condicionan patrones conductuales diversos en relación a cómo se organizan las actividades entre la gente y al uso de los diferentes medios de transporte. Es por esto último que se vio como una política primordial la directa relación de este plan con una estrategia comunicacional y de información, así como la participación de la ciudadanía.

Finalmente, PTUS consideraba las limitaciones de la anterior institucionalidad pública en transportes (micros amarillos), para dar cuenta de la planificación estratégica y de la gestión requerida por un área con tal número de

²¹ Paráfrasis realizada a partir del texto de Germán Correa "Tendencias de la Demanda del Transporte Público y el PTUS", Revista Urbano, enero 2003, vol. 6, N°7, Universidad del Bío-Bío, Páginas 8-12.



complejidades sistémicas. Es por esto que se contempló un proceso de modernización de la misma, de modo que fuera capaz de gestionar el nuevo sistema de transporte urbano que se estaba mentando.

El esquema organizacional del Plan de Transporte Urbano de Santiago consideraba los siguientes programas:

1. **Programa de Modernización del Transporte Público:** tenía como objetivo cambiar sustancialmente el sistema de transporte público, apuntando a contar con un Sistema Integrado, en que los diferentes modos se complementen entre sí y operen dentro de una red. Este tópico incluye, por lo tanto, una política activa de la ampliación de la red de Metro, el desarrollo de los servicios de trenes suburbanos, la licitación de los taxis colectivos, la regulación de los taxis básicos, del transporte rural e interurbano en su penetración de la ciudad, y un cambio radical en los servicios que se prestan por medio de buses.

Respecto de estos últimos, los cambios fundamentales que contemplaba y se generaron fueron los siguientes:

- **Reestructuración de la malla de recorridos y de la forma de operación de los servicios.** Este fue el primer cambio estratégico que afectó a uno de los pilares estructurales del anterior sistema de transportes. Se rediseñó toda la malla de recorridos, distinguiendo dos tipos de servicios: los que se realizan en la red de las principales avenidas o ejes troncales, y aquellos que cubren los tramos locales y que surten al metro, conocidos como alimentadores. Todos estos servicios operan en red, complementándose entre sí a través del sistema de tarifa integrada, usando como medio de pago la tarjeta inteligente sin contacto conocida como BIP.



- **Empresarización.** Apuntó a cambiar la forma en que los antiguos operadores se organizaban para prestar el servicio. Esto porque, debido a la forma del diseño del nuevo sistema, requirió de grandes empresas prestadoras del servicio, terminando con la atomización existente y causa estructural de muchos de los males del antiguo sistema.
La única posibilidad que tuvieron los antiguos operadores de seguir en el negocio fue la de constituir empresas de cierta envergadura. Para apoyar este proceso de transformación empresarial, el PTUS contemplaba diversos mecanismos y programas de asistencia técnica.
- **Profesionalización y capacitación de los conductores.** Se impulsó su profesionalización, elevando los requisitos de acceso y fortaleciendo un sistema de capacitación permanente, como también mejorando sustancialmente sus condiciones de trabajo. Se promovió un cambio en el sistema de remuneraciones hacia un sueldo fijo completo e imposiciones por el sueldo real.
- **Introducción de nuevas formas de gestión.** La operación en red de los servicios de transporte público permite generar un ajuste entre la demanda de los viajes y la oferta de buses. Ello posibilita una reducción considerable de la flota global requerida para prestar el servicio, reduciendo la sobreinversión, así como la cantidad total de kilómetros recorridos por esa flota, bajando sustancialmente los costos operacionales del sistema en su conjunto y para cada una de las empresas prestatarias del servicio.



- **Sistema de pago automático.** Para que los sistemas operen en red y con tarifa integrada es necesario implementar un sistema de pagos automático que permita centralizar la recaudación de la venta de los pasajes y distribuir los ingresos que correspondan a cada empresa. Este sistema debía funcionar como piloto en los Metrobús (cuya licitación se generó en 2002), debiendo estar operativo todo el sistema para inicios de 2005, según constaba en el calendario original (antes que terminara el mandato presidencial de Ricardo Lagos).
- **Construcción de infraestructura especializada.** Los nuevos estándares de servicio que PTUS presentaba requerían de infraestructura especializada: vías segregadas para la red troncal, paraderos construidos según los niveles de demanda, estaciones de intercambio entre los diferentes modos de transporte, tales como el Metro, buses, trenes de cercanía y transporte rural.
- **Comunicaciones y participación ciudadana.** Para que el sistema funcionara armónicamente, PTUS consideró un cambio en la cultura ciudadana respecto a los medios de transporte, tanto en los usuarios como en los no usuarios. Para ello se acordó un dinámico proceso de información, comunicación y participación ciudadana estipulado para las primeras etapas del plan, a fin de recoger las necesidades e inquietudes existentes en transporte para que posteriormente, haya una estrecha colaboración de todos estos actores en la implementación y seguimiento del nuevo sistema a lo largo del tiempo.
- **Reducción de los impactos ambientales.** El PTUS esperaba que el nuevo sistema de transportes generara una significativa disminución en el aporte de esta actividad a la contaminación



atmosférica y acústica de la ciudad. Uno de los puntos trascendentales en este cambio se generaría por la disminución de la flota global de buses, un menor número de kilómetros recorridos, un cambio paulatino en la tecnología de los buses, estándares más estrictos en cuanto a las emisiones de los motores e introducción de vehículos con tecnología de más baja o nula contaminación atmosférica.

Sólo se desglosó el primer punto de los 12 primordiales que considera el PTUS, por ser el que nos interesa como materia de estudio para esta investigación. He aquí los restantes:

- 2. Inversiones viales y regulación del transporte privado.**
- 3. Localización de establecimientos educacionales.**
- 4. Impulso a nuevas áreas de comercio y servicios.**
- 5. Cambio en las tendencias de localización de hogares.**
- 6. Modos no motorizados de transporte.**
- 7. Medidas inmediatas.**
- 8. Regulación de transporte de carga urbana.**
- 9. Fiscalización.**
- 10. Financiamiento.**
- 11. Comunicaciones y participación y diálogo ciudadano.**
- 12. Institucionalidad.**



CAPÍTULO II: **Reportaje:** **“TRANSANTIAGO: El Fracaso de la Revolución BIP”**

“Las cosas no se han hecho bien y los habitantes de Santiago, los más pobres en particular, se merecen una disculpa de todos nosotros (...) los ciudadanos han tenido un comportamiento extraordinario, han tenido mucha paciencia”²². (Michelle Bachelet Jeria, 26 de marzo de 2007).

Las palabras de la presidenta reflejaban el desconcierto del gobierno por el caos resultante por la puesta en marcha del Transantiago, el nuevo plan de transportes de Santiago que prometía plasmar un progreso sustancial en el transporte público capitalino.

Según su mentor, el ex presidente Ricardo Lagos, sería la iniciativa más significativa de su gestión “porque el transporte es parte importante en la calidad de vida de las personas” y “permitiría la disminución de los tiempos de viaje” (...) porque “el transporte público actual (micros amarillos) no es la imagen que quisiéramos” porque es contaminante y costoso. En consecuencia, todos los ciudadanos “tienen derecho a un transporte público seguro, eficiente y menos contaminante (11 de noviembre de 2004)”²³.

Pero, pese a la voluntad política manifestada por Lagos, el resultado después del 10 de febrero de 2007 (fecha de inicio del Transantiago) fue “trastornante” para muchos. Aglomeraciones de pasajeros en las paradas, poca frecuencia de buses (en muchos casos la espera sobrepasaba los 45 minutos), ausencia de recorridos en algunos sectores, falta de paraderos, poca información sobre el funcionamiento del plan y los nuevos recorridos, colapso de la red de

²² Mensaje de la presidenta Bachelet a la Nación, por cadena nacional de radio y televisión, refiriéndose al cambio de Ministros ligado a la crisis que se comenzaba a gestar por la puesta en marcha del plan Transantiago. 26/03/2007.

²³ http://www.transantiago.cl/noticias/noticias_99.htm (11/11/2004)



metro, entre otros factores, hicieron del nuevo sistema un blanco fácil de las críticas de todo el mundo político y social criollo.

Paradójicamente el remedio se convirtió en una solución peor a la enfermedad porque el sistema de "micros amarillos", si bien tuvo puntos desfavorables que hacían necesario un cambio en el transporte capitalino, lograba suplir sin inconvenientes la demanda diaria de pasajeros en la Región Metropolitana.

Nunca en la historia de Chile una política pública había fracasado en tan corto tiempo y en el ambiente se vaticinaba un gran dolor de cabeza para el gobierno de Michelle Bachelet, cuyo nivel de aprobación cayó 11 puntos en cuatro meses, llegando a un 41.4 por ciento (el más bajo desde que en julio de 2006 se disparara la denominada "revolución pingüina"), mientras que Transantiago alcanzó un pick de desaprobación del 77 por ciento entre los meses de marzo y abril de 2007²⁴. Basta revisar la prensa de entonces para dimensionar el caos que reinaba en las calles a causa del Transantiago:

*"Pasajeros desbordan acceso al Metro cerrado por colapso. Ni la presencia policial pudo contener a decenas de usuarios del Metro que forzaron las puertas en el acceso a la Estación La Cisterna luego que fuera cerrada por exceso de pasajeros. Por la misma razón, la entrada a otras tres estaciones - El Parrón, San Pablo y Universidad de Santiago- también fueron cerradas temporalmente"*²⁵
(Lanación.cl, 19 de marzo de 2007)

"Un tren de Metro fue evacuado en la estación Salvador, de la Línea 1, después de quedar a medio camino desde Manuel Montt por un supuesto reventón de

²⁴ Encuesta Adimark Gkf-Evaluación Gestión Gobierno Mayo 2007.

²⁵ Lanación.cl, Santiago, 19 de marzo de 2007. Link:
http://www.lanacion.cl/prontus_noticias/site/artic/20070319/pags/20070319083312.html



neumáticos cerca las 20:15 horas de este lunes"²⁶(Cooperativa.cl, 15 de mayo de 2007).

*"Como una forma de protesta, cerca de 400 personas tuvieron por más de una hora el tránsito bloqueado en la zona de Escuela Militar, debido a la ausencia de buses del Transantiago (...) el movimiento se inició pasada las 8:00 horas de la mañana, cuando los trabajadores que esperaban locomoción perdieron la paciencia por la larga espera que les hacía retrasarse en sus planes por llegar a sus lugares de trabajo"*²⁷ (Terra.cl, 25 de agosto de 2007).

II.I. Génesis del Plan

En el discurso del 21 de Mayo de 2001, el presidente Ricardo Lagos presentó a la Nación un "programa a largo plazo" que buscaba mejorar el sistema de transporte público en Santiago, reducir el problema de la contaminación y el deterioro de las condiciones de vida de los habitantes de la ciudad.

Señaló que se duplicaría la red del Metro con una inversión que superaba los 1.000 millones de pesos y anunció la total renovación del parque automotriz (micros), favoreciendo la entrada de vehículos con tecnologías menos contaminantes. Se esperaba que para la siguiente licitación del sector, correspondiente a marzo de 2003, salieran de circulación 2.500 buses.

El Padre de la Criatura

Germán Correa Díaz fue el padre e impulsor de este plan. Todo comenzó en junio de 1999, plena campaña presidencial, cuando un día caminando por la calle se encontró con Sergio González Tagle -que estaba a cargo del comité de transportes para la elaboración del programa presidencial de Ricardo Lagos y que, además, había sido subsecretario de transportes de Correa durante el gobierno de

²⁶ Cooperativa.cl, Santiago, 15 de mayo de 2007. Link :
http://www.cooperativa.cl/p4_noticias/site/artic/20070515/pags/20070515203353.html

²⁷ Sitio Terra.cl, Santiago, 25 de agosto de 2007. Link:
http://www.terra.cl/actualidad/index.cfm?id_cat=302&id_reg=838600



Patricio Aylwin- oportunidad en que le esbozó los lineamientos de cómo él creía que debía realizarse una reforma del transporte público en Santiago. La idea entusiasmó de manera a González y dos semanas más tarde le solicitó que presentara formalmente un proyecto ante el comité de Lagos. Este hecho significó el primer antecedente de lo que finalmente mutaría en Transantiago.

La historia dice que Ricardo Lagos ganó la elección presidencial en segunda vuelta con un 51.31% por sobre el 48.69%²⁸ de su contendor Joaquín Lavín Infante; y que para enero del 2000 ya había designado como futuro triministro de Obras Públicas, Transportes y Telecomunicaciones al ingeniero Carlos Cruz, quien conocía a Correa desde la campaña y estaba al tanto de sus ideas. Por esa razón lo invitó (principios de abril) a encabezar un grupo asesor que se encargaría de los temas en transporte que más le inquietaban: microbuses, colectivos y taxis. La comitiva fue integrada por los expertos Sergio González Tagle, Sergio Solís (que entre sus negocios poseía una empresa de transporte público en Santiago) y Eduardo Abedrapo (abogado especializado en temas de transportes), y tuvo como misión inmediata hacer un análisis acabado del sector para entregar soluciones posibles.

Los "Cuatro Sabios"

Los nuevos asesores concluyeron que la mejor opción era implementar una propuesta global, es decir, un plan y una política pública que les permitiera enfrentar los problemas del transporte público en sus diferentes aristas. Se basaron en el concepto de que, si bien, podían solucionar algunos problemas puntuales del sector, dichas medidas no surtirían una mejora sustantiva porque había temas estructurales que debían ser enfrentados ineludiblemente.

²⁸ http://www.elecciones.gov.cl/SitioHistorico/index1999_p2v.htm



Cruz simpatizó con la propuesta y les dio un plazo de cuatro meses -a partir del 17 de abril del 2000- para entregar un estudio más acabado, dejando a su disposición el Ministerio de Transportes.

Fue en este periodo donde los expertos fueron apodados como los "4 sabios", a causa del gran número de estudios que llevaron a cabo: seminarios con especialistas en urbanismo, arquitectos, ingenieros de transporte, economistas, talleres de trabajo en conjunto con los asesores técnicos de los microbuseros, focus group con la FLACSO (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales), análisis de estudios ya existentes y una exhaustiva revisión del panorama internacional.

Como resultado propusieron el PTUS (Plan de Transporte Urbano de Santiago 2000-2010) y le indicaron al ministro que el plan no estaría listo dentro del gobierno de Lagos (esa era la condición), si no que en un plazo de 10 años, ya que una reforma de esa envergadura requería de un largo periodo de estudios, diseños, modelaciones, realización de obras, licitaciones, etc; pero le aseguraron que dicha propuesta permitiría al final del camino que no cupiera duda de que había sido el presidente Lagos quien había encabezado la reforma al transporte. Finalmente las reuniones de trabajo no prosperaron, el ministro dio las gracias, los honorarios fueron cancelados y la comisión asesora se disolvió.

Por más de un año el tema quedó en "stand by" hasta que en agosto de 2001 Lagos invitó a Correa a una reunión en La Moneda. A la cita asistieron el Presidente del Metro, Fernando Bustamante, el jefe de Concesiones del MOP, Germán Molina y dos representantes de la Comisión Bicentenario, Matías de La fuente y Álvaro González. Estos últimos expusieron una interpretación del PTUS en la parte que trataba al transporte público, que era la creación de un sistema integrado, por un gran proyecto que implicaba US\$1.500 millones de inversión, con más líneas de metro y buses híbridos para disminuir los niveles de contaminación. Al término de la reunión el presidente Lagos solicitó la opinión de



los asistentes y les indicó que no se hablaría más del tema hasta después de las elecciones parlamentarias del 16 de diciembre.

Para entonces se suponía que el ministro Cruz encabezaría el proceso, pero su salida del Gobierno a causa del caso MOP-GATE se lo impidió. En su reemplazo asumió (7 de enero de 2002) el ingeniero Javier Etcheverry, que hasta ese momento se desempeñaba como presidente del Banco Estado.

Antes de asumir como secretario de estado, Lagos le manifestó a Etcheverry que su labor se centraría en llevar a cabo una revolución nunca antes vista en el transporte público capitalino y que debía realizarla junto a Germán Correa. Por este motivo, el 17 de enero de 2002 Etcheverry citó al líder de los "4 Sabios" en su despacho para comunicarle la voluntad del presidente. Correa aceptó.

Las primeras reuniones de trabajo fueron realizadas a fines de febrero con el fin de establecer la institucionalidad con la que se asumiría la tarea. La opción elegida correspondió a una propuesta de Matías De La Fuente que planteaba generar un directorio de ministros, subsecretarios y otras autoridades, donde se tomarían las decisiones; además de una secretaría ejecutiva que finalmente recayó en la Coordinación General de Transportes de Santiago (CGTS).

Hacia el DTS

La idea de De La Fuente fue plasmada en lo que se denominó Directorio de la Comisión Asesora Presidencial del Transporte de Santiago o Directorio de Transportes de Santiago (DTS), instancia encabezada por Javier Etcheverry y que en su coordinación ejecutiva (CGTS) quedó capitaneada por Germán Correa.

Etcheverry justificó la creación del DTS en atención a estudios internos que así lo recomendaban, debido a la complejidad de los temas y al hecho de que las autoridades involucradas tenían una dedicación casi completa a los problemas de



la Región y, por tanto, los tópicos del Plan corrían un serio riesgo de pasar a segundo plano sin una adecuada coordinación.

El nombramiento fue ratificado por el Decreto Supremo N° 24, del 4 de marzo de 2002, donde se crea el DTS (Directorio de Transportes de Santiago). Con esto, la comisión asesora presidencial quedó conformada por las siguientes autoridades (después sufriría modificaciones):

- 1. Ministro de Transportes y Telecomunicaciones (Javier Etcheverry), quien lo preside.**
- 2. Ministro de Vivienda y Urbanismo (Jaime Ravinet).**
- 3. Ministro de Obras Públicas (Javier Etcheverry).**
- 4. Ministro de Bienes Nacionales (Jaime Ravinet).**
- 5. Subsecretario de Transportes (Patricio Tombolini).**
- 6. Subsecretario de Vivienda y Urbanismo (Sonia Tschorne).**
- 7. Subsecretario de Obras Públicas (Clemente Pérez).**
- 8. Intendente de la Región Metropolitana (Marcelo Trivelli).**
- 9. Director Ejecutivo de la Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA) (Paulina Saball).**

Las principales funciones del DTS fueron:

- Elaborar y proponer los lineamientos para la coordinación estratégica del proceso de implementación del PTUS.
- Formular y proponer las medidas y acciones que, en lo cotidiano, sean pertinentes para asegurar la correcta ejecución o cumplimiento del PTUS.
- Servir de instancia coordinadora para las autoridades y organismos involucrados en la implementación del PTUS y la ejecución de los programas, planos y medidas que en ese marco se implementen.



En la vicepresidencia se destinó al titular de Vivienda Jaime Ravinet, mientras que el resto del directorio fue conformado por los subsecretarios de Transportes, Telecomunicaciones y Vivienda, más el intendente de la Región Metropolitana y el director ejecutivo de la Conama.

Licitación de Metrobús

Etcheverry aprovechó la coyuntura para anunciar las bases de la nueva licitación del sistema de recorridos de Metrobús que reemplazaría a la anterior que databa desde junio de 2000, y que había sido desechada debido al desinterés de los operadores que no se presentaron al concurso público en señal de protesta por el diseño de los trayectos, las bajas tarifas y la duración de los contratos por dos años.

El nuevo concurso incorporaba algunas modificaciones en dicho sentido, como la extensión a tres años del plazo de los contratos, pero además se agregó la competencia por una menor tarifa entre los oferentes, descuentos en el valor del pasaje para quienes tomaran el Metro y la obligación de pagar impuestos según la contabilidad y no sobre la renta presunta como se hacía antes²⁹. Y lo más importante: sería utilizada como experiencia piloto para probar las tecnologías que se implementarían en el nuevo plan.

La venta de las bases se inició el 15 de abril de 2002 con mayores exigencias técnicas y económicas que en 2000. Uno de los cambios significativos fue la licitación por estaciones de Metro, que buscaba la llegada de un único adjudicatario a administrar las máquinas, frecuencias y trazados a su cargo.

Los proponentes debían acreditar renta efectiva según contabilidad y demostrar un patrimonio mínimo que, de acuerdo a la estación postulada, fluctuaba entre las 9.000 y 31.000 UF. Con esto se buscaba empresariar al sector, ya fuere con empresas nacionales o extranjeras.

²⁹ Diario La Tercera, sábado 2 de marzo de 2002, Sección Información general, Pág. 18.



Otro de los cambios incluidos fue el régimen tarifario, que dependería del trayecto recorrido y no de un valor único como hasta entonces: se suprimieron los viajes de más de 60 kilómetros a un máximo de 48 kilómetros (sumados ida y regreso). La limitación de la flota reduciría la cantidad de buses en servicio de 500 a 350 máquinas.

Los empresarios con recorridos superiores a 30 kilómetros podrían cobrar el total del pasaje propuesto en la licitación, mientras que cuando el trayecto fuese de 15 a 30 Kms. se descontarían 30 pesos al valor ofrecido y 50 pesos si éste es menor a 15 Kms.

Además, debían instalar un validador de pasadas (similar al existente hoy en los buses del Transantiago) que operaría con la tarjeta inteligente de prepago vendida por el Metro (futura Multivía). Mecanismo que estaría a cargo de una empresa externa, también licitada por mandato del Metro, que podría cobrar una comisión de 20 pesos por cada boleto.

En materia tecnológica, la mayor ponderación -100 puntos- se entregaría a los oferentes que presentaran buses con cero emisión de material particulado, tales como eléctricos o con tecnologías limpias, como los vehículos híbridos y a gas natural que cumplieran con las nuevas normas de emisión exigidas por el Ministerio de Transportes, ya sea EPA 98 o Euro III, cuya norma comenzaría a regir a partir del 1 de septiembre de 2002. La antigüedad de los buses no podía superar los ocho años.

II.II. Situación del Gremio

En 2002 el transporte público en Santiago representaba el 69% del total de los viajes diarios de la Región Metropolitana³⁰, con un parque que alcanzaba los 8.300 buses. PTUS pretendía reducir esta cifra a la mitad en 2010,

³⁰ Fuente: MOPTT, SECTRA, PTUS.



profesionalizando un sector caracterizado por una gran atomización en términos de propiedad (ver recuadro).

Según cifras del MOPTT, de un universo de 3.868 empresarios microbuseros inscritos, 2.463 eran propietarios de sólo un bus. En el siguiente recuadro podemos observar dicha apreciación, donde más de la mitad de los microempresarios poseía menos de 5 buses cada uno.

Cuadro Estadístico Propietarios de Microbuses (2002)

Buses por Dueño	Nº de Empresarios	% Buses en Circulación
1	2463	30.2
2	774	19
3	293	10.8
4	117	5.7
5	56	3.4
Entre 6 y 10	106	9.6
Entre 11 y 20	33	5.9
Entre 21 y 50	21	7.6
Más de 50	5	7.7
Total	3868	100

Fuente: MOPTT. Extraído de la Tercera, Domingo 24 de marzo de 2002, Pág. 13.

Si bien esta atomización pudo ser vista como un punto de debilidad al momento de enfrentar demandas reivindicatorias ante el gobierno, dicha situación funcionaba de manera inversa a la lógica mencionada. Nos encontrábamos frente a una agrupación considerada como un gigante inamovible en el seno de nuestra sociedad, con gran capacidad para "ganarle el gallito" al gobierno de turno. Y así se manifestó en los noventas con cinco paralizaciones que dejaron a pie a dos tercios de la población capitalina.



Paros de micros durante la década pasada

1. **25 de abril de 1991.** Primer paro del gobierno de Aylwin. Protesta nacional en contra de las bases de la nueva licitación de recorridos.
2. **29 de octubre de 1992.** Paro parcial de 1.000 máquinas y 2.000 choferes. Los micreros protestan por volver a los recorridos habituales y el aumento de tarifas).
3. **13 de septiembre de 1994.** Paro parcial en Santiago organizado por la Conatratch, la Federación de chóferes de Chile y la Confederación General de Trabajadores del Transporte, por los robos y asaltos sufridos.
4. **21 de octubre de 1997.** Paralización de empresarios y choferes en Santiago y V Región en rechazo a la licitación de recorridos.
5. Y el **15 de julio de 1999**, cuando exigieron mayores medidas de seguridad por los constantes asaltos y conductores asesinados.

El gremio autobusero estaba organizado, casi en su totalidad, bajo el ala del Consejo Superior de Transportes (CST) (VER ANEXO 1), cuya cabeza era capitaneada por un histórico del ámbito dirigenal microbusero, Manuel Navarrete Muñoz, presidente de la Asociación Gremial Metropolitana de Transporte de Pasajeros (AGMTP).

Navarrete, junto a Demtrio Marinakis (tesorero de la AGMTP), se transformó en el principal organizador y detractor de la creación y posterior implementación del nuevo plan. No estaban dispuestos a perder un monopolio que ostentaban desde comienzos de los ochentas con la liberalización del transporte impulsada por los militares (1979).



II.III. Germán Correa

Su gestión a cargo de la CGTS sería complicada desde el principio. Incluso el mismo día en que asumió la coordinación general del plan (viernes 1 de marzo de 2002) tuvo los primeros encontrones con los microbuseros porque les replicó que no colaboraban hacia una mejoría en el sector y que esa actitud denotaba un retroceso y una piedra de tope para el desarrollo del transporte público; a lo cual Manuel Navarrete replicó duramente indicando que *“las bases de operación de los buses fueron consecuencia del proceso de licitación que él había encabezado como ministro de transportes en 1992”*³¹ y que Ellos sólo se limitaban a obedecer las *“reglas del juego”* impuestas desde el Gobierno.

Los microbuseros, liderados por Demetrio Marinakis y Manuel Navarrete, se convirtieron en sus enemigos más acérrimos, pero – paradójicamente- con el correr de los meses sus principales dolores de cabeza se trasladaron a su propio bando, situación que agenciaría los primeros inconvenientes en la elaboración del plan.

Proyecto Corredor Grecia

Correa fue directo con Lagos y desde el principio le especificó que su plan estrella no estaría listo al finalizar su mandato. Por la misma razón, tres semanas

Germán Correa Díaz (67) es sociólogo de la Universidad de Chile y doctorado en la Universidad de Berkeley, Estados Unidos. Militante socialista, trabajó en la Presidencia de la República para el gobierno de la UP.

***Entre 1974 y 1989** trabajó para organismos de Naciones Unidas. Entre 1983 y 1987 fue consejero nacional y Presidente del Movimiento Democrático Popular.

***En democracia** asumió como ministro de Transportes hasta septiembre de 1992. Luego siguió ligado al transporte de la capital. Con Eduardo Frei Ruiz-Tagle, y por seis meses, fue ministro del Interior.

***Entre 2002 y marzo de 2003** fue coordinador general del Plan de Transporte Urbano de Santiago. En las elecciones municipales de 2004 se presentó como candidato a la alcaldía de La Florida, perdiendo ante Pablo Zalaquett.

***Hoy** se desempeña como presidente del directorio del Puerto de Valparaíso y como asesor del Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU).

³¹ La Tercera, Sábado 9 de marzo de 2002. Sección Información General, Pág. 21.



después de haber asumido en la CGTS, le propuso la idea del Proyecto Corredor Grecia: *"Ricardo, como nosotros no vamos a estar listos en tu gobierno deberíamos mostrarle en un proyecto piloto a la gente cómo será el sistema cuando esté totalmente operativo dentro de un eje importante de Santiago (...) y te voy a decir al tiro cual: Avenida Grecia, lugar donde ya tenemos 7 Kms. de vías exclusivas para buses, donde sólo tendríamos que completar el trayecto que falta desde Av. Tobalaba hacia arriba (en la zona de Peñalolén) y desde Ramón Cruz hasta llegar al Parque Bustamante, lugar donde haríamos una preciosa estación de transferencia de bus con metro, y ahí le ponemos los buses que queremos, el tipo de paraderos que queremos, con los cobradores automáticos y le ponemos la tarjeta de pago (...) una cosa visible, bonita, que sea comunicacionalmente impactante y que tú puedas inaugurar"*³²

Para esto estableció una "hoja de ruta" que permitiera delinear las obras a realizar dentro del sexenio de Lagos, y le indicó que lo plausible era dejar andando la infraestructura mínima, la licitación y el corredor que sirviera como demostración, para que la gente dijera: *"esto es lo que dejó Lagos (...) y Lagos me compró la idea del corredor, y no sólo me compró la idea, sino que me pudo dar 9 millones de dólares del presupuesto del MOP para llevarla a cabo"*³³, indica Correa.

Nace el Plan

El 9 de marzo de 2002 la Coordinación del DTS presentó oficialmente el nuevo Plan a la opinión pública. Se habló de una revolución en el transporte público de pasajeros. Exhibieron el Plan Bogotá o Transmilenio -una exitosa experiencia colombiana que logró en menos de dos años disminuir a la mitad los tiempos de viaje y descongestionar una ciudad con problemas de contaminación y congestión similares a los de Santiago- como la solución a los problemas del transporte público de la Región Metropolitana.

³² Entrevista propia del autor con Germán Correa Díaz. Miércoles 25 de marzo de 2009.

³³ Entrevista propia del autor con Germán Correa Díaz. Miércoles 25 de marzo de 2009.



Se estructuraría en torno al Metro como base central y sería apoyado por una red de buses troncales que correrían por las principales arterias de la capital [*Revisar la parte sobre los fundamentos conceptuales del PTUS*], con la finalidad de segmentar el sistema de recorridos existente para disminuir el número de buses y la contaminación en Santiago.

Su inspirador, el Transmilenio, opera por medio de un sistema de vías segregadas que permitió elevar la velocidad promedio de viaje de 10 a 26 Km/h., cuya principal característica son las líneas troncales, que corresponden a buses con gran capacidad que circulan por las avenidas más importantes, y las alimentadoras, con menos capacidad, que transitan en pequeñas zonas de la ciudad. Pertenece al SITM (Sistema Integrado de Transporte Masivo) de Bogotá, Colombia, que incluye la red de ciclo rutas, los proyectos futuros del Tren de Cercanías (especie de tranvía) y la primera línea de Metro.

Los usuarios pagan la tarifa en las boleterías antes de entrar a la estación y en distintos vagones según el tipo de ruta y destino mientras esperan la llegada del articulado, cuyas puertas abren en sincronía con las puertas de cristal de la estación. Dicho sistema es similar al de una estación de metro porque protege a los usuarios de las inclemencias del tiempo e impide la evasión tarifaria.

Institucionalmente fue constituido como una empresa estatal propietaria de las líneas, los terminales y las estaciones de transferencia; mientras que los microbuseros sólo son dueños de los buses que circulan en dicha infraestructura.

En cambio, la infraestructura del Transantiago y su administración fueron mentadas bajo el sistema de concesiones a privados, modalidad donde el costo de las obras es gravado sobre la tarifa de los usuarios. Esto provocó serios inconvenientes en DTS por la falta de interesados en financiar los trabajos.



Dicho punto complicó la tarea de la CGTS, puesto que (más adelante iremos detallando los pormenores) creó divergencias en la comisión por cómo se obtendrían los recursos necesarios para transformar las principales calles de la ciudad. Hablamos de una infraestructura mínima requerida. Hito clave para la aplicación del Plan en Santiago.

Labor de Correa



Germán Correa Díaz

Las primeras acciones de Correa se centraron en coordinar las carteras integrantes de la comisión, a más de informar al ministro Etcheverry y la directiva del DTS sobre los avances del proyecto que debía estar terminado en una primera etapa a finales de 2002 (licitación del Metrobús) y principios de 2003 (licitación micros amarillos). Su compromiso con el plan fue tal, que incluso contrató personalmente al primer staff técnico y se encargó de arrendar las primeras oficinas.

En junio confirió las primeras reglas del juego. Estipuló que no habría "bus tipo" y dejó total libertad a los empresarios para incorporar los modelos que estimasen convenientes, de acuerdo al sector que cubrieran y a la demanda potencial, tanto en horas punta como en el resto del día.

*"De acuerdo con las condiciones del nuevo sistema que deseamos implementar, lo que se busca es otorgar la mayor flexibilidad a los operadores, de modo que éstos propongan a la autoridad cuál es el vehículo, liviano, pesado, articulado, que se necesita en determinados momentos del día (...) La licitación del 2003 sólo entregará pautas de requisitos mínimos de calidad de servicio y tecnología de los buses, con una mayor exigencia en los grandes corredores o ejes estructurantes de la ciudad"*³⁴.

³⁴ La Tercera, jueves 27 de junio de 2002. Sección Información General, Pág. 14.



Ese mismo mes, el ex director de la CONAMA Metropolitana, Guillermo Díaz, se integró al equipo de trabajo en reemplazo del subsecretario de Transportes, Patricio Tombolini, luego de que éste renunciara al cargo cuando estalló el "caso coimas" por las plantas de revisión técnicas en la ciudad de Rancagua. Corría el 28 de junio.

A inicios de julio el presidente Lagos inauguró las obras de la nueva Línea 4 del Metro. Su trazado uniría la estación Tobalaba (Línea 1), yendo por Américo Vespucio hasta La Florida y desde ahí directo por Vicuña Mackenna hasta la Plaza de Puente Alto. Las obras reducirían en *"hasta un 56 por ciento los tiempos de viaje del sector sur oriente de la capital"*³⁵. Se esperaba que estuviera operativo el segundo semestre de 2005.

La misma semana, Correa presentó a la opinión pública los estudios preliminares que proyectaban dividir Santiago en nueve zonas para recorridos de micros. *"En sí eran los criterios de cómo nosotros pensábamos que se debía hacer la licitación, separando el modelo de negocios en paquetes de troncales y alimentadores (...) con los alimentadores realizados por la libre propuesta de los micreros"*³⁶.

Y es que la Coordinación ya había sufrido una experiencia negativa con la licitación del Metrobús (año 2000), cuando desde la subsecretaría presentaron un rediseño de los recorridos que demostró tener insuficiencias al momento de ser licitado. Por eso decidió trabajar con los autobuseros. *"Recuerda que hubo muchos usuarios que reclamaron porque se habían quedado sin cobertura de los servicios y los propios metrobuseros reclamaron y no quisieron presentarse a la licitación ya que, según ellos, los paquetes armados (se refiere a la estructura de negocio aplicada en cada contrato licitado) no daban económicamente"*³⁷.

³⁵ La Tercera, miércoles 3 de julio de 2002. Sección Información General, Pág.15.

³⁶ Entrevista propia del autor con Germán Correa Díaz. Miércoles 25 de marzo de 2009.

³⁷ Entrevista propia del autor con Germán Correa Díaz. Miércoles 25 de marzo de 2009.



En definitiva, buscaba diseñar la malla de recorridos bajo la propuesta “*de quienes mejor conocían la demanda, es decir, los micreros y no la Sectra*”³⁸. Pero esas ideas nunca vieron la luz a causa de los inconvenientes que tuvo que sortear a la largo de su gestión.

Uno de ellos fue la controversia con la subsecretaría y la Sectra por el modo con el cual se pensaba remunerar a los operadores. La Sectra, encabezada por Aldo Signorelli, buscaba un modelo de negocio por “Kilómetro-Recorrido (Bus/Kilómetro), donde se realizarían los pagos dependiendo de los kilómetros que recorriera cada bus durante el día, en cambio la CGTS, propuso un modelo de negocio denominado “por pasajero transportado”, donde se remuneraría a los operadores dependiendo de la cantidad de pasajeros transportados, con el 100% de la demanda en ellos. Esto les obligaba a sacar los buses a la calle con el fin de obtener un mayor porcentaje de ganancias.

La controversia fue tan grande que se definió por golpe de autoridad, ya que Signorelli al no llegar a acuerdo con la CGTS le dijo a Correa que a “*él no le quedaba más que acatar tal postura porque ellos eran los que tenían la facultad de decidir*”³⁹. La historia dijo que después de la salida de Correa, Signorelli asumió en su lugar y obviamente impuso el bus/Km. echando por la borda lo definido hasta entonces.

Pero el tiempo le dio la razón a Correa cuando fracasó la primera licitación por la cantidad de objeciones que se le realizaron. Eso obligó a Transantiago a cambiar el modelo de negocio por la modalidad original del pasajero transportado, con la salvedad de que agregaron una fórmula de cálculo denominada “demanda referencial”, que aseguró a los operadores un porcentaje fijo (90% según el primer contrato) de las ganancias si es que estas estaban por debajo de las estimaciones realizadas. Para los expertos fue una acción errónea porque no tomaron en cuenta que dicha iniciativa anulaba el estímulo necesario para que los operadores

³⁸ Entrevista propia del autor con Germán Correa Díaz. Miércoles 25 de marzo de 2009.

³⁹ Entrevista propia del autor con Germán Correa Díaz. Miércoles 25 de marzo de 2009.



sacaran los micros a la calle. Un problema que aún no ha podido solucionar del todo el ministro Cortázar desde que sumió en marzo de 2007.

Correa explica que esto sucedió porque *“la gente que generó este modelo era gente que provenía del departamento de concesiones del MOP donde las demandas referenciales funcionan, pero resulta que la lógica de la demanda en carreteras es absolutamente distinta a la de la demanda en transporte público (...) pero esta gente nunca entendió eso, porque cuando inauguró el modelo de negocios no dialogó con el equipo de transportes. Eran muy brillantes generando negocios, pero como no entendían nada de transportes cometieron semejante error”*⁴⁰.

Dichas indefiniciones inquietaron al Gremio microbusero, sobre todo con la poca rigidez expresada al momento de establecer las nuevas reglas del juego. Sentían que, a pesar de que Correa los invitaba a participar en la elaboración del nuevo plan, tenían poca injerencia al momento de defender sus intereses o proponer nuevas alternativas para la reforma en transportes.

Y es que el mismo Correa les había comunicado por la prensa que *“el plan no era negociable y no podía serlo, porque era un objetivo ciudadano que se ha puesto el Presidente Lagos en representación de ese interés ciudadano. Lo que es conversable es cómo uno hace avanzar los objetivos. Uno puede ir a los objetivos como un toro cabeza gacha, sin mirar a ningún otro lado y chocar con la pared diez veces. Creo que eso no es muy inteligente. Las cosas se pueden hacer siempre conversando”*⁴¹.

Pero el diálogo nunca llegó y con el pasar de las semanas el descontento creció, mientras Correa se convertía en el enemigo número uno de Marinakis y Navarrete, al punto de que el Gremio amenazó con boicotear la nueva licitación

⁴⁰ Entrevista propia del autor con Germán Correa Díaz. Miércoles 25 de marzo de 2009.

⁴¹ Cuerpo de Reportajes, La Tercera, domingo 24 de marzo de 2002. Pág. 14.



del Metrobús, tal como en 2000, cuando se declaró desierta por no existir empresarios interesados.

Y fue así como el jueves 24 de julio abandonaron el concurso público esgrimiendo que las bases eran desfavorables para sus intereses. Los puntos más discordantes estaban en las exigencias de una menor antigüedad para las máquinas, cambio de los recorridos y la obligación de instalar el sistema de pago que desarrollaba el Metro (futura tarjeta Multivía). Las aguas no estaban calmas y los micreros se encargarían de hacer notar su descontento. No se darían por vencidos tan fácilmente, no sin antes entablar batalla. Una olla a presión estaba a punto de reventar.

Y así quedó de manifiesto al día siguiente cuando, por casi media hora, cerca de 200 micros del Metrobús obstruyeron el tránsito frente la Palacio de La Moneda. En dicha ocasión el presidente del Consejo Superior de Transportes (CST), Manuel Navarrete, y el titular de la Asociación de Operadores de Metrobús, Marcel Antoine, entregaron una carta dirigida al Presidente Lagos expresando los perjuicios que tendría la licitación del Metrobús.

La intención era lograr que el Gobierno dilatara la venta de bases hasta el año entrante (2003), aduciendo que el gremio *"no se oponía a los cambios, pero consideraban inoportuna la realización del proceso licitatorio en cuanto a los requisitos técnicos y económicos, así como los plazos de concesión hasta por un plazo máximo de tres años"*⁴². Los protestantes se retiraron, no sin antes amenazar con más movilizaciones si sus pretensiones no eran escuchadas.

Pese a los chantajes, Correa y Etcheverry tenían claros los lineamientos a seguir. No se dejarían amedrentar por los microbuseros, al contrario, una de sus misiones era debilitar drásticamente el poder de los gremios con el fin de despejar la pista en son del nuevo plan.

⁴² La Tercera, sábado 21 de julio de 2002. Nacional, Pág. 14.



Y la pugna prosiguió. El 8 de agosto, día en que se realizó la apertura de las carpetas con las propuestas de la licitación del Metrobús, los empresarios del gremio aseguraron que se opondrían al proceso y que tampoco postularían a la licitación del transporte mayor en 2003. En tanto, el Gobierno calificó de exitoso el proceso en el que, inclusive, la firma española Alsa-Lit se había adjudicado una de las líneas ofrecidas, convirtiéndose en el primer operador extranjero que ingresaba al sistema de transporte de pasajeros del país. La primera batalla la ganaba el Gobierno.

El "gallito" comenzaba a "jugarse" y por primera vez desde 1991 el Gobierno cargaba la balanza a su favor. La entrada de empresas extranjeras al proceso licitatorio del Metrobús fue una derrota que el gremio no pudo tolerar. Un gran golpe que anunciaba que la licitación de las "Amarillas" se venía con muchos cambios. La "gallina de los huevos de oro" se alejaba lentamente y se avizoraban nuevas protestas.

II.IV. Santiago Paralizado

El lunes 12 de agosto Santiago amaneció totalmente paralizado. Más de 6.000 micros amarillos se posaron, en grupos de entre 50 y 70 máquinas, en 44 puntos neurálgicos de la ciudad (Alameda con Vicuña Mackenna, Paradero 14 de Vicuña Mackenna, Américo Vespucio con Santa Rosa, Plaza de Maipú, Escuela Militar, etc.) con el fin de impedir el traslado de todo tipo de vehículos. El por qué se debió a los cambios establecidos en la licitación del Metrobús y a la entrada de inversionistas extranjeros en un sector monopolizado por las asociaciones gremiales. Tampoco abrazaban la empresarización que proponía el ejecutivo porque, según éstos, los pequeños propietarios quedarían desamparados y fuera del nuevo sistema. El objetivo principal era boicotear la transformación radical del transporte urbano impulsada por el Gobierno.

Nunca antes se había visto tal nivel de planificación en un paro del sector. Las autoridades se advirtieron impotentes y sorprendidas, mientras que las



imágenes de televisión mostraban cómo Santiago quedaba paralizado de norte a sur.

Cronología del Paro (agosto 2002)

***Martes 6.** Tres entidades nacionales y una extranjera, compuesta por capitales españoles, se preadjudican la proceso de licitación de los recorridos del Metrobús, asociadas a siete unidades de negocios.

***Jueves 8.** Los directores del Consejo Superior de Transportes se reúnen en secreto para complotar el paro total, y estudian la método más efectivo para colapsar la ciudad y golpear al gobierno. (Dichos antecedentes se vislumbraron en el proceso llevado a cabo por el juez Rocha).

***Sábado 10.** Los subsecretarios del Interior, Correa Sutil, y de Transportes, Gmo. Díaz, anuncian en La Moneda que se aplicará la Ley de Seguridad del Estado para los dirigentes que promuevan el paro.

***Lunes 12.** Seis mil micros dejan de circular en Santiago. Más de mil máquinas bloquean 44 puntos clave de la capital, generando un enorme caos vehicular que paralizó a toda la ciudad. Corte de Apelaciones designa al ministro Raúl Rocha para ver el caso.

***Martes 13.** Los 3 dirigentes cabecillas del paro son detenidos por orden del juez Rocha.

Datos: La Tercera, 14 agosto 2002. P 14.

El Ejecutivo, aunque sorprendido, se mostró severo desde el primer minuto y ya en la mañana de ese lunes, en la voz del subsecretario del Interior, Jorge Correa Sutil, exigía todo el peso de la ley para los responsables.

Demetrio Marinakis (tesorero de la AGMTP), en tanto, advirtió que *“si Insulsa (José Miguel, ministro del Interior de Lagos) no quiere negociar con nosotros, seguiremos en paro. Respecto de los detenidos, esta es una guerra y en la guerra hay heridos. Si nos vienen a detener, no tenemos miedo, porque no nos van a detener por ladrones”*. En tanto, Manuel Navarrete (Presidente del CST y AGMTP) indicaba que *“el gobierno le está mintiendo a la ciudadanía, porque quiere que lleguen los españoles y nosotros no lo vamos a aceptar”*⁴³. La balanza parecía inclinarse a favor de los empresarios microbuseros, pero el triunfo sería efímero.

⁴³ La Tercera, martes 13 de agosto de 2002. Nacional, Pág. 11.



Navarrete, Marinakis y Antoine fueron rápidamente apresados bajo el cargo de conspiración en contra del transporte público y trasladados hasta la ex Penitenciaría de Santiago por infringir el artículo 6º de la Ley de Seguridad del Estado. Según balances entregados por la Subsecretaría del Interior hubo 675 detenidos, básicamente chóferes, y 1.113 buses incautados.

En menos de 24 horas el triunfo cambiaba de manos y el gobierno se anotaba la más importante victoria en esta "guerra" (tal como fuera denominado el conflicto por el mismo Marinakis). El premio mayor se vislumbraba en el horizonte. Y por supuesto, ahora Correa tendría la cancha despejada para precipitar los lineamientos del plan. El enemigo había sido derrotado.

Conclusiones de las movilizaciones

¿Qué ganó el gobierno con el paro? El aspecto más positivo fue la gran aceptación que obtuvo el plan dentro de la opinión pública, que veía aún con cierto recelo (o tal vez con incredulidad) los cambios anunciados. Con el gremio debilitado se esperaba que la "revolución del transporte" siguiera adelante y mejorara definitivamente la calidad de vida de las personas, tal como lo había prometido Lagos el 21 de mayo de 2001.

Otro aspecto a destacar fue el quiebre entre Marinakis y Navarrete tras su salida de la cárcel, quienes en definitiva eran los hombres fuertes del gremio, al culparse mutuamente por el fracaso de las movilizaciones.

También, cabe subrayar, el rechazo que hizo el gobierno sobre Héctor Moya como interlocutor válido del gremio. Moya, dirigente camionero, intentó posicionarse como vocero del CST y de los dirigentes detenidos. Con esta medida la autoridad no dio cabida al diálogo, restándole total validez al paro.

Y aunque Correa tomó el "sartén por el mango", mantuvo una actitud cautelosa y conciliadora con el Gremio al asegurarles que tendrían cabida en la



licitación de 2003, junto con sus máquinas más nuevas. Un hecho que buscó aquietar las aguas, pero sin mudar de aires las reglas del juego.

Para septiembre las posturas entre los dos "capos" del sector autobusero se divorciaron definitivamente. Si bien, en un principio, Navarrete se mostró reacio a dialogar con las autoridades, después del paro de agosto su talante cambió. Demetrio, en tanto, prosiguió con una postura más radical, dejando en claro que él era el hombre "duro" del gremio, reputación ganada con sendas paralizaciones al gobierno militar en los ochentas.

Y el "Zar" siguió adelante. Gran aceptación tuvo el anuncio de que en la licitación de 2003 se establecería un sueldo fijo para los conductores, que pondría fin a la renta variable basada en un porcentaje de los boletos cortados.

Es que hasta ese momento, el sueldo de los conductores era calculado bajo la base del sueldo mínimo más un porcentaje por cantidad de boletos cortados diariamente. La medida buscó la profesionalización de los conductores, mediante la creación de una bolsa calificadora de contrataciones compuesta por trabajadores previamente capacitados, y mejorar sustantivamente la calidad del servicio y sus condiciones laborales con sueldos fijos e imposiciones de Isapre y AFP.

II.V. Las Pugnas de Correa

Como indicamos en párrafos anteriores, los problemas en la gestión de Germán Correa se dieron desde el primer día. Si bien en la prensa se ventilaron los encontrones que tuvo con Marinakis y Navarrete, los reales inconvenientes se dieron dentro del DTS y cuyas razones hemos clasificado en al menos 4 materias.

1. La primera se dio por rencillas desatadas por "**egos y celos de poder**". Por ejemplo:



- Marcelo Trivelli desde el primer momento expresó su disconformidad en que Germán Correa encabezara la CGTS. Y a pesar de que nunca fue un tema personal en contra del "Zar", sino en contra de la institucionalidad generada en el directorio, porque pensaba que en vista de la división administrativa que posee el Gobierno Nacional debería haber recaído en él, el Intendente de Santiago, la misión de llevar este plan a cabo, se encargó de presionar y cuestionar cada uno de los lineamientos presentados por Correa en el directorio. También hay que considerar, como quedó de manifiesto con el correr del tiempo, que Trivelli tenía aspiraciones presidenciales y, por tanto, le interesaba figurar por sobre manera ante la opinión pública.
- Guillermo "Willy" Díaz tampoco vio con buenos ojos la permanencia de Correa dentro del directorio, ya que él como Subsecretario de Transportes era el encargado de realizar las firmas y tomar las decisiones finales en cada lineamiento realizado por Transportes, y por ende no estaba de acuerdo en que otra persona, que estaba "fuera de la institucionalidad establecida" en el organigrama del gobierno, tuviera la facultad de realizar lineamientos y cambios en el diseño del plan.
- Javier Etcheverry, presidente del DTS y titular del MOPTT, le manifestó en una reunión privada que no se sentía cómodo al trabajar con una persona que no era de su dependencia, porque a ambos los había designado el presidente Lagos, y por tanto, tenían un origen de autoridad igual. En definitiva lo que más le incomodaba era tener un coordinador que "estaba por el lado" y que podía reunirse con el presidente.



2. La segunda puede ser denominada como de tipo "**político-administrativo**":

- Esta se dio principalmente porque Correa tenía una "Díaz-dependencia" al no existir la CGTS como un cargo administrativo legal del estado, tal como los ministerios, las subsecretarías, etc. El "Zar" comenta que con el subsecretario anterior, Patricio Tombolini, sorteó dichos inconvenientes gracias a una conversación que sostuvieron al comenzar su gestión donde le indicó que como *"es el subsecretario quien firma los decretos y la autorización de los dineros que me facilita Hacienda –Correa no tenía esta facultad, ni derecho a voto dentro del DTS- me interesa dejar claros los roles de cada uno (...) primeramente porque yo no quiero competir contigo, porque me imagino que me ves como una amenaza, y si es así dímelo y vemos cómo lo manejamos porque yo a lo único a que vengo a aquí es a hacer mi pega (...) no quiero protagonismos, ni poder, ni candidaturas, ni nada, para que no me veas como un competidor o una amenaza"*⁴⁴.

Es por eso que recuerda a Tombolini como de gran apoyo para su gestión, y agrega que con la llegada de "Willy" Díaz todo cambió. Acusa al ex-subsecretario de transportes de "retenerle las firmas" y agrega que *"tuve al jefe de administración de transportes de la época en mi despacho, un día que vino a descargar su conciencia conmigo, y me dijo que él recibía órdenes del Subsecretario Díaz de no firmarme los decretos y que también cambiaban las definiciones que realizábamos con mi equipo técnico sin consultarnos las consecuencias (...) y todo esto subterráneo porque nunca me decían nada"*⁴⁵

⁴⁴ Entrevista propia del autor con Germán Correa Díaz. Miércoles 25 de marzo de 2009.

⁴⁵ Entrevista propia del autor con Germán Correa Díaz. Miércoles 25 de marzo de 2009.



3. El tercer punto lo podríamos definir como "**problemas sustantivos**", es decir, situaciones donde objetivamente sostuvo diferencias con los miembros del directorio.
- Aquí destaca el problema con el presidente del Metro, Fernando Bustamante, porque este último defendía los intereses del tren subterráneo al ver que con Transantiago (todavía no se llamaba de ese modo), al ser un sistema integrado, perdía soberanía sobre dos temas que para cualquier empresa son fundamentales dentro de su política corporativa: independencia sobre la tarifa y sobre la inversión. Por ejemplo, ahora el directorio del Metro ya no podría decidir qué nuevas líneas de metro se construyen, ya que estas determinaciones estarían sometidas a los requerimientos del nuevo sistema y, por tanto, se tendría que evaluar integralmente la rentabilidad social de los nuevos proyectos. En otras palabras, se tendría que evaluar a futuro si es más rentable construir una nueva línea de metro o una nueva vía exclusiva para buses, dependiendo del sector, etc.

A causa de esta controversia fue que en octubre de 2002, Bustamante, haciendo uso de su amistad con el jefe de gabinete de Lagos, Matías de La Fuente, y con el mismo presidente, ingresó al DTS. Mayúscula fue la sorpresa de Etcheverry y del propio Correa cuando llegaron a la reunión del directorio y se encontraron con Bustamante sentado en la sala de conferencias. Obviamente la escena terminó mal, hasta con gritos. Cuando todos se habían retirado, Correa le preguntó a Etcheverry si a él le habían consultado sobre esa determinación, a lo que el titular del MOPTT le contestó que para nada, que sólo le había llegado un decreto firmado desde



la Moneda indicando la incorporación de Bustamante al directorio.

- 4. Concepción del plan por DTS.** El último punto se refiere al modo en que las autoridades del directorio concibieron el plan. Según el propio Correa, en DTS nunca entendieron realmente qué era lo que se había planteado dentro del PTUS como reforma al transporte público capitalino, ni tampoco el modo en el que debía llevarse a cabo.

El "Zar" explica que primero que nada, jamás entendieron la diferencia entre un BRT (siglas en inglés de Bus Rapid Transit System), que es un sistema donde se instalan vías exclusivas en ciertas arterias de la ciudad para facilitar el traslado del transporte público en las horas de mayor congestión vehicular, de un sistema integrado de transporte público, que es un sistema donde todos los medios de transporte de la ciudad funcionan como un todo, compartiendo frecuencias de viaje y la misma modalidad de pago, control de buses, apoyo comunicacional, una gerencia de transportes y una autoridad metropolitana, como lo que se hizo en Transantiago.

Y hace una autocrítica en este punto, al señalar que *"no se dio el tiempo, ni tampoco la oportunidad, de haberle explicado a Lagos la esencia del plan, de qué se trataba en realidad (...) porque yo creo que Lagos nunca lo entendió y no tenía por qué entenderlo si estas cosas son especializadas, de técnicos, y además involucraba un paradigma diferente, por lo que debí haberle explicado con peras y con manzanas (...) Pero ese tiempo sí se lo pedí al directorio cuando me di cuenta de que sus miembros tampoco entendían nada de nada, y el otro día lo recordábamos con uno de los miembros del directorio, porque les pedí que me dieran dos horas de su tiempo*



*para explicarles de qué se trataba el Transantiago ya que ni siquiera se habían leído el PTUS*⁴⁶. Según versiones del mismo Correa, la reunión nunca se materializó.

Y realiza una fuerte acusación en contra del DTS, porque asevera que *"sus miembros terminaron tomando decisiones sobre la orden de un plan que no sabían en que consistía (...) este es un problema grave y yo asumo responsabilidad en ello, pero Etcheverry también la tuvo porque ignoraba el tema, y todavía lo ignora. Nunca aprendió y se basaba mucho en el directorio, que a su vez tampoco manejaba el tema"*⁴⁷

II.VI. Infraestructura

Al finalizar 2002, el DTS trabajaba arduamente en lo que se denominó "plan modular" de inversiones en infraestructura dedicada al transporte público. El núcleo principal de este epíteto era un mínimo de obras necesarias para operar el nuevo sistema, para luego ir agregando otras etapas "más ambiciosas" de acuerdo con la disponibilidad de recursos fiscales, hasta llegar a la plenitud de funcionamiento del plan el 2010, coincidiendo con la celebración del Bicentenario de la Independencia de Chile⁴⁸.

Infraestructura Mínima

A mediados de diciembre, Correa indicó que el equipamiento básico estaría en las calles para 2005, fecha en que entraría en operaciones el nuevo sistema de

⁴⁶ Entrevista propia del autor con Germán Correa Díaz. Miércoles 25 de marzo de 2009.

⁴⁷ Entrevista propia del autor con Germán Correa Díaz. Miércoles 25 de marzo de 2009.

⁴⁸ La Tercera, lunes 16 de diciembre de 2002. Nacional, Pág. 16.



licitación de recorridos de buses, que consistía en paraderos de distinto estándar, segregación de calles y terminales intermodales:

- Paraderos: Se estimaron paraderos con distinto estándar, el cual dependería de la demanda de pasajeros, con andenes a la altura de la pisadera de las máquinas para facilitar el ingreso de los usuarios.
- Vías Segregadas: También denominados "corredores", estarían destinados a la red de troncales (compuesta por los 60 principales ejes viales de la capital). Su extensión total fue estimada en 380 Kms., con una primera etapa de aproximadamente 80 kilómetros para su puesta en marcha en 2005. El inicio de los trabajos, junto con el de los paraderos, debía iniciarse en 2004, ya que en 2003 se realizaron los últimos estudios de prefactibilidad económica e ingeniería de detalles, junto con el proceso de precalificación, venta de bases y licitación (segundo semestre de 2003).
- Estaciones Intermodales: También llevadas a licitación, serían grandes estaciones de transbordo para los distintos modos de transporte (Metro, alimentadores, troncales, buses interurbanos, taxis, bicicletas, flotas interprovinciales, etc.). Así lo estipulaba el proyecto con cuatro estaciones en sectores estratégicos de la ciudad: Quinta Normal (Av. Matucana, frente a la estación del Metro del mismo nombre), Cerro Blanco (Av. Recoleta con Santos Dumont), La Cisterna (Gran Avenida con Américo Vespucio) y Pajaritos.

Esta última concentraría la demanda de pasajeros provenientes desde el litoral central y desde y hacia el aeropuerto internacional Arturo Merino Benítez. Quinta Normal, en tanto, recibiría los buses interprovinciales y rurales provenientes de la zona norponiente de la capital, con una carga de diez mil pasajeros por hora. La Cisterna, estaba pensada para acumular los buses que viajan hacia el sur del país, con una capacidad de 250 vehículos en periodos de alta demanda y una afluencia de 18 mil pasajeros por día, sin contabilizar a los pasajeros provenientes de la línea



4A del Metro. Por último, Cerro Blanco sería destinado para los pasajeros que viajan hacia el norte del país y conectaría con la línea 2 del Metro.

En definitiva, se buscaba reordenar la llegada y salida de los buses en un punto común donde confluyeran los distintos medios de transportes y, a la vez, poner fin a los terminales de buses en el centro: San Borja, Alameda y Los Héroes, con un único sistema integrado de pago, que debía ser la tarjeta de prepago desarrollada por el Metro: Multivía.

Según Fernando Bustamante, presidente del Metro, *“estos recintos permitirían a los operadores de buses interurbanos conectarse más rápido con el tren subterráneo [columna vertebral del plan] y significarán, además, un ahorro importante en combustible, sobre todo cuando hay que entrar en el sector céntrico durante las horas punta (...) en Europa es muy poco común que los terminales de buses estén justo en medio [de la ciudad] como ocurre en Santiago”*⁴⁹

Después de todos los cambios sufridos por el proyecto original, sólo se construyó La Cisterna y se agregó Vespucio Norte (Av. Recoleta con Américo Vespucio).

Proyectos que no fueron

El nuevo plan, si bien aún no era presentado en su totalidad, presentaba una serie de proyectos que esperaban generar un cambio positivo en el transporte de los santiaguinos. El primero de ellos, una fórmula ya implementada en la primera mitad del siglo XX, se refería a la licitación de tranvías por las comunas de Recoleta e Independencia. El llamado a concurso comenzó en junio de 2002, pero la iniciativa fracasó por inviabilidad económica del proyecto; razón por la cual, Metro asumió la construcción de las obras en mayo de 2003, pero nunca prosperó porque fue reemplazada por la extensión de la Línea 2 hasta Vespucio Norte.

⁴⁹ La Tercera, lunes 26 de mayo de 2003. Nacional, Pág. 17.



La iniciativa significaba una inversión privada de US\$171 millones (60 por ciento para obras civiles y compra de material rodante) y su demanda se estimó en 46 millones de pasajeros al año, con un flujo de 12 mil a 15 mil usuarios por hora. El trazado, de 13 kilómetros y 20 estaciones, comprendía dos ramales que partirían desde la estación Cerro Blanco del Metro, siguiendo hacia el norte por Avenida Recoleta hasta Américo Vespucio, y su variante, que iba por Santos Dumont hasta Avenida Independencia, seguía hacia el norte llegando hasta Américo Vespucio. Se estimaba que las obras estarían listas para 2006.

El otro proyecto considerado por el nuevo plan fue Melitrén. Una concesión ferroviaria expresa entre Melipilla, Santiago y Batuco, que beneficiaría principalmente a los habitantes de las comunas de Maipú y Padre Hurtado, que aglutinaban el 65 por ciento de la demanda.

El trazado se estipuló en 430 Kms., con 12 estaciones que partirían desde una estación intermodal que se construiría en la estación Quinta Normal del Metro. Su costo de inversión era de US\$300 millones y el llamado original de licitación comenzó en diciembre de 2001, pero un año más tarde el MOP declaró desierta la licitación por falta de interesados. Posteriormente la Empresa de Ferrocarriles del Estado (EFE) analizó evaluar el proyecto, pero éste quedó en nada debido a los problemas de administración en los que se vio envuelta la empresa estatal. La demanda fue estimada en 36 millones de pasajeros al año.

II.VII. Sacyr, Indicio de un Fracaso

2003 trajo consigo vientos de cambio y un proyecto que haría replantearse a las autoridades sí, en efecto, un sistema con flotas de buses era el indicado para generar la revolución en transportes.



El proyecto, diseñado por el gigante español Sacyr, proponía la utilización de tranvías eléctricos por las principales arterias de la capital, con una consecuente baja en los niveles de emisión de contaminantes.

La idea era que a partir de la red conformada por el Metro, el proyecto de trenes ligeros en el eje Recoleta-Independencia y Melitrén, considerando, además, el Metrotrén a San Fernando, construir un anillo con buses de baja emisión de contaminantes (buses híbridos y eléctricos) que alimentaran una red de tranvías que se extendería subterráneamente (como eje principal), y de forma paralela al Metro, desde Las Rejas hasta Baquedano, para luego seguir su curso sobre la superficie hasta Av. Apoquindo en Las Condes.

Como debía asirse a la matriz de ferrocarriles y de metro -que debía estar lista para 2005- Sacyr consideraba la construcción de una red de 100 kilómetros en infraestructura para trenes ligeros, repartidos en tres corredores: Pajaritos-Alameda-Providencia-Apoquindo; Santa Rosa-San Pablo y Costanera Sur-Carrascal.

Para alimentar esta red, con 29 zonas de intercambio, la propuesta incluía una malla con más de 40 kilómetros de calles ubicadas dentro de la Circunvalación Américo Vespucio denominada "anillo intermedio", lugar donde transitarían exclusivamente buses ligeros y articulados. Se dividiría en 5 áreas y su costo total se estimó en US\$1.500 millones de dólares, mientras que la concesión solicitada al Gobierno alcanzaba los 35 años y no consideraba a los operadores históricos del sector.

La propuesta Sacyr tuvo gran acogida y se debió principalmente a que llegó en un momento en que las licitaciones habían fracasado y DTS buscaba imperiosamente reunir los US\$300 millones de dólares necesarios para generar la infraestructura mínima del plan. El gran "pero" que tuvo en un comienzo fue que las obras finalizarían después del término del mandato de Lagos. Recordemos que el presidente anhelaba inaugurar este "plan maestro" dentro de su precepto, a



pesar de las advertencias realizadas por Correa y de la propuesta del "Proyecto Corredor Avenida Grecia", que él mismo había aprobado.

No olvidemos su currículum. Antes de llegar a la presidencia en marzo del 2000, se había destacado como Ministro de Obras Públicas del Gobierno de Eduardo Frei Ruiz- Tagle (1994-2000). Esa era su impronta, y como el panorama no era del todo halagüeño en el ámbito financiero cuando comenzó su mandato – la economía nacional aún no despegaba a causa de la crisis asiática desatada en julio de 1997- decidió centrar todas sus fuerzas en plasmar su legado, su obra, el ser recordado, por grandes obras en infraestructura.

Así fue como nacieron megaproyectos como el puente sobre el Canal de Chacao, la Modernización de Ferrocarriles del Estado (BioTren y Merval, por ejemplo), el Portal Bicentenario en el antiguo aeródromo Los Cerrillos, el Centro Cultural Palacio de La Moneda y, por supuesto, el Transantiago. El más emblemático de todos por considerar un cambio y mejoramiento radical en la calidad de vida de los santiaguinos.

Sin embargo, a pesar de este punto en contra, Sacyr ganó importantes adeptos dentro del DTS y en el mismo Lagos, razón que lo llevó a casi ser considerado como proyecto de "interés público", aunque primero debía someterse a estudios de factibilidad (social, económica y técnica), en este caso, realizados por Sectra (Secretaría Interministerial de Transportes), y que en definitiva determinarían si el proyecto era efectivamente viable. Si calificaba, se pasaría al siguiente camino que es la licitación pública (en este caso no existiría dicha licitación porque Sacyr solicitó una concesión exclusiva de 35 años).

El ministro de Vivienda y Urbanismo, Jaime Ravinet, el director de la CONAMA, Gianni López, el subsecretario de transportes, Guillermo Díaz, el Intendente de Santiago, Marcelo Trivelli y el presidente del Metro, Fernando Bustamante, vieron con buenos ojos la llegada de los españoles; mientras que el titular del MOPTT, Javier Etcheverry, Germán Correa y Aldo Signorelli de Sectra,



vieron con recelo el proyecto por considerarlo inviable y alejado de la realidad del país.

Ravinet se transformó en el principal promotor de la iniciativa, incluso pasando por alto informes de Sectra que indicaban una presunta concentración monopólica de Sacyr (al adjudicarse por 35 años la concesión), ya que excedería los alcances de la Ley 18.696 sobre libertad de ejercicio del transporte, además que dichas críticas apuntaban a la dificultad de regular legalmente a un solo gran operador y a lo rígido que se volvería el sistema al dejar prácticamente fuera del negocio a los micros amarillos, cuestión que el titular del MINVU apelaba no sucedería porque abarcaba sólo un tercio de los 380 kilómetros estipulados en la red del transporte público.

Y es que para el titular de vivienda *“en vez de las pestes amarillas, esas chimeneas con ruedas que echan humo por el centro, tendríamos una Alameda, ojalá recuperada bucólicamente, con mayores paseos verdes, porque los tranvías circularían bajo tierra en forma paralela al Metro (...) lo que le cambiaría la cara a Santiago, desde la Alameda hasta Las Condes”*, considerando que *“con las restricciones fiscales que hoy tenemos no será fácil tener corredores exclusivos en toda la ciudad como los que hay en avenida Grecia”*⁵⁰.

En definitiva, buscaba liberar dichas inversiones para completar el total de vías exclusivas requeridas para los ejes troncales. Pero ¿era conveniente que el gobierno desechara meses de trabajo, investigación e inversión realizados por el equipo de Correa a causa de esta nueva propuesta, siendo que el tiempo y el dinero apremiaban?

Por esa razón, Correa trató de impedir por todos los modos que Sacyr fuera declarado como proyecto de interés público. Y es que de acuerdo a la ley de concesiones, una vez que un proyecto gana esta categoría y comienza el proceso que lleva a la licitación, no puede ser intervenido, ni siquiera por mandato del

⁵⁰ La Tercera, jueves 20 de febrero de 2003. Nacional, Pág. 13.



ministerio. *"Y si eso pasaba, moría Transantiago, esa era nuestra opinión junto con mi equipo técnico (comenta Correa) y por lo tanto debíamos impedir la aceptación de Sacyr a como diera lugar (...) es por eso, que para dichos efectos propusimos una metodología que finalmente se aplicó".*

Protagonistas en la cuestión Sacyr

Datos: La Tercera, 30 marzo de 2003

Germán Correa: Fue apodado el "Zar" del transporte público, y a pesar Lagos le encomendó encabezar el PTUS, nunca pudo imponer su posición en el directorio. Sus diferencias con Bustamante y Ravinet, junto con el proyecto Sacyr, terminaron con su renuncia.

Fernando Bustamante: Presidente del Metro de Santiago y amigo personal del Presidente Lagos, fue uno de los partidarios del plan Sacyr, inclusive respaldó a los españoles en reuniones sostenidas con diversos empresarios interesados, para dar a conocer el rol del Metro en el nuevo plan de transporte urbano.

Jaime Ravinet: Ministro de Vivienda y Urbanismo. Vio en el proyecto Sacyr el mejor camino para eliminar los micros del centro de Santiago, y al mismo tiempo ampliar las áreas verdes en la región Metropolitana. A pesar de ello, fue muy insistente en que Sacyr debía cumplir con todas las exigencias de calidad.

Javier Etcheverry: Triministro MOPTT. Siempre se mostró crítico al plan Sacyr, sin embargo, se sumó al voto que daba mayor plazo a la empresa para cumplir con las exigencias establecidas por DTS.

Álvaro González: Presentó el proyecto Sacyr ante el departamento de concesiones del MOP para que fuera analizado y declarado como "de interés público". González se había asociado con Sacyr-España para realizar esta iniciativa, creando para dichos efectos la Empresa de Transportes de Santiago S.A. También había participado en el ala de transportes de la Comisión Bicentenario, donde le había presentado al Presidente Lagos, junto con Matías de La Fuente, un proyecto donde se interpretaba la parte del transporte del PTUS como un gran megaproyecto.



La oposición de Correa sobre Sacyr declaró una lucha que desencadenó la crisis definitiva antes de su salida, sobre todo porque los miembros del directorio estaban fascinados con el proyecto porque les resolvía la falta de liquidez existente. Ellos alegaban que Hacienda –y el ministro Cruz confirmó estos hechos en una entrevista que dio a El Mercurio antes de dejar el MOPTT- nunca les quiso entregar los fondos para generar la infraestructura.

II.VIII. La Caída del Zar

A mediados de marzo de 2003 la dimisión de Germán Correa como Coordinador General del PTUS era inminente. El “Zar” se la había jugado para que Transantiago saliera a flote y la aparición de Sacyr a finales de 2002 se había transformado en una verdadera piedra en el zapato para su gestión.

Y si bien Sacyr fue la gota que rebalsó el vaso, también hay que considerar las disputas con Ravinet y Bustamante por cómo se lograrían los recursos en infraestructura y el rol del Metro dentro del plan respectivamente; así mismo, la futura licitación de los micros amarillos, la antigüedad de las flotas, la modalidad de pago en los contratos, los requisitos medioambientales y la participación de los operadores históricos en el negociado, entre otros aspectos técnicos, condensaron una atmósfera cargada de complicaciones.

Los tranvías le jugaban una mala pasada y se notaba; de hecho, hubo acciones y decisiones tomadas por DTS donde ni siquiera se le tomó en cuenta. Basta mencionar que en febrero, mientras estaba de vacaciones, se aprobó una prórroga de 30 días en el plazo que tenía Sacyr para presentar las garantías exigidas por el directorio. Aplazamiento largamente resistido por Correa, quien consideraba que extender el plazo significaría un retraso para Transantiago; además de enterarse días después que Álvaro González (Impulsor de Sacyr ante el Gobierno) había presentado el proyecto en privado ante el Directorio y no lo invitaron.



El principio del fin llegó el viernes 7 de marzo tras un hecho que sería declarado como la última crisis en la era de Correa y se dio por causa del nombre de fantasía que llevaría el nuevo plan. Así recuerda los hechos el "Zar":

*"Habíamos decidido buscar un nombre comercial que fuera comunicacionalmente atractivo para la opinión pública, porque ni siquiera teníamos página Web y eso nos estaba retrasando. Para ello, tomamos la determinación de hacer un concurso público, porque yo estaba cargado fuertemente a la cosa participativa, y con Marcelo Farah (miembro del equipo técnico de Correa) decidimos hacer un concurso abierto, para que no sólo se presentaran empresas de diseño, de comunicación, sino cualquiera (...) tanto así que ni siquiera cobramos por la entrega de las bases, cuestión que fue avalada por la Contraloría General de la República. (...) Finalmente se presentaron 421 propuestas y creamos un comité evaluador de cinco personas. Bueno, como eran tantas las propuestas, el comité estableció como uno de los medios de discriminación previa no considerar aquellas propuestas que tuvieran el prefijo "Trans" en el nombre"*⁵¹

En diciembre de 2002, una vez elegido el ganador, Correa llevó la propuesta ante el comité. Mientras realizaba la presentación fue interrumpido abruptamente por Macelo Trivelli, quien a los gritos le indicó que no podía creer lo que estaba presenciando, que era la cosa más artesanal que había visto en su vida y que él como especialista (era dueño de una empresa de comunicaciones) le parecía que ese tema debía ser abordado por profesionales que dominaran el tema, recriminándole que cómo era posible que les presentara "cosas de gente ignorante". Obviamente, la reunión no prosperó y el "Zar" quedó con la propuesta a medio camino.

⁵¹ Entrevista propia del autor con Germán Correa Díaz. Miércoles 25 de marzo de 2009.



Finalmente, Correa y Trivelli llegaron a un entendiendo y definieron un procedimiento que este último violó aprovechando que el encargado de la CGTS andaba de vacaciones (febrero de 2003). A continuación el relato de lo sucedido:

La misma semana en que Correa sale de vacaciones, Trivelli convenció a los miembros del directorio de cambiar las reglas del juego. El 22 de febrero, Correa regresó de su descanso y se encontró con la sorpresa de que el comité había cambiado las decisiones tomadas anteriormente bajo la influencia del Intendente; porque la idea del "Zar" era redefinir las bases de su concurso, pero conservando lo que ya habían escogido.

El nombre original escogido por la CGTS fue "Huelén", en referencia al nombre con el que los aborígenes denominaban al cerro Santa Lucía a la llegada de los conquistadores españoles. Poseía el logo de un semáforo con luces de corazones, y en palabras del mismo Germán Correa era *"todo un concepto comunicacional que buscaba expresar que el sistema de transporte público de Santiago era amable"*.

*"Y así comenzó mi última pugna con el DTS: Trivelli echó por el suelo eso y consiguió que el comité decidiera hacer un nuevo proceso, algo muy "raro", una especie de licitación cerrada (...) Apenas me enteré fui donde Etcheverry y le repliqué que eso me parecía gravísimo, incluso legamente hablando, porque mi proceso había sido aprobado por la Contraloría General de la República y, por tanto, involucraba fondos públicos"*⁵²

El 7 de marzo de 2003, Etcheverry, Trivelli y Correa (Etcheverry lo obligó a asistir) presentaron en una conferencia de prensa el nombre definitivo del plan: "Transantiago", cuya imagen corporativa fue diseñada por la agencia Prolam Young & Rubicam.

⁵² Entrevista propia del autor con Germán Correa Díaz. Miércoles 25 de marzo de 2009.



Logo del Transantiago creado por Prolang Young & Rubicam.

Muy molesto, Correa regresó a su oficina –basta decir que ni siquiera habló durante la conferencia de prensa- lugar donde lo esperaba Marcelo Farah con una pila de carpetas bajo el brazo. Cuando entró, Farah lo mira y le dice: (mientras tira una carpeta encima del escritorio) Transantiago, Transantiago (y tira otra carpeta), Transantiago (y otra carpeta). En total fueron 16 las carpetas que fue tirando una tras otra con el nombre de Transantiago. Cuando finalizó le dijo ¿pero cómo es posible?, si este es el concurso que hicimos nosotros con la Contraloría ¿qué vamos a hacer? Y ¿qué van a hacer ellos?, si el nuestro es un concurso legal y a estos tipos (se refería a las 16 carpetas) nosotros los desechamos en un proceso que también fue legal. ¿Van a pagar dos veces? ¡Realmente están en lío!

Entonces Correa llamó a Etcheverry y le indicó que necesitaba hablar con él y que iba camino a su oficina. Y llegó el “Zar” con las 16 carpetas bajo el brazo, mientras le repetía la misma escena que le hizo Farah en su despacho horas antes. *“Mira Javier la cagadita que tenemos y tu acabas de asignarle a unos gallos un concurso que no está aprobado por la Contraloría y que más encima les tendrás que pagar 12 a 15 millones de pesos a los tipos que nosotros declaramos por perdedores (se refería a los proyectos de las 16 carpetas), tu vas a enfrentar una querrela por esto”*⁵³

Entonces Etcheverry, sentado en su escritorio, se tomó la cabeza con ambas manos y le dijo: *“esto no puede ser, no da para más, me doy por vencido contigo y tus líos (...) estás en guerra con el directorio y lo único que quieren es que te vayas, así que le voy a llevar el tema al presidente”*; mientras que un

⁵³ Entrevista propia del autor con Germán Correa Díaz. Miércoles 25 de marzo de 2009.



Correa desafiante le respondió: *"hazlo, yo ya hablé con el presidente y le planteé los problemas que tenemos en el directorio"*.

Efectivamente, la semana anterior, Germán Correa se había reunido con el presidente Lagos con el fin de plantearle los problemas existentes dentro del directorio, y recomendarle, a demás, que modificara la institucionalidad del DTS, porque, de otro modo, consideraba que la gestión del Transantiago no llegaría a buen puerto:

*"Ricardo esta situación no da para más y a ti te consta mejor que nadie en Chile que yo llegué aquí para ayudarte en un tema que a ti te importaba mucho (...) y también sabes que estoy muy fascinado con esto porque "yo soy el padre de la criatura" y es una cosa fantástica en política pública que tu puedas realizar lo que propones, y por eso te agradezco la oportunidad que me has entregado (...) pero este tema no da para más. Tienes un esquema institucional mal parido y un directorio (DTS) que toma decisiones sobre temas sobre los cuales ignora y que, a demás, tiene cero responsabilidad política y administrativa sobre las consecuencias sociales que puedan provocar esas mismas decisiones (...) Y por otro lado tienes una secretaría ejecutiva (CGTS), que es un servidor, a la que se cree que tiene todas las atribuciones del mundo, pero que en realidad no tiene ninguna porque yo ni siquiera tengo derecho a voto en el comité y, sin embargo, el responsable administrativo y político de la toma de decisiones son el ministro Etcheverry y yo (...) porque al "gallo" que van a colgar de sus partes más delicadas cuando esto tenga cualquier problema serán el señor Correa en primer lugar y al señor Etcheverry en segundo, y a pesar de ello mi opinión no vale nada en el directorio"*⁵⁴

Lagos lo escuchaba atento y asentía en cada momento. Finalmente le dijo que tenía claro todo lo que hacía por el plan (Correa) y que estaba muy agradecido por ello. Pero el "Zar" aún no terminaba:

⁵⁴ Entrevista propia del autor con Germán Correa Díaz. Miércoles 25 de marzo de 2009.



"Presidente, vea esto que le diré a continuación a modo de sugerencia por favor y espero que lo considere: la responsabilidad de todo esto debe atracar en el ministro y en mí, en nadie más, y transforme al DTS en un consejo asesor que sesione sólo cuando el ministro considere oportuno convocarlo (...) Y segundo presidente, yo soy un "Zar" de mentira, porque no poseo poder institucional y para realizar cualquier cosa dependo de la firma del subsecretario, que si quiere me la da (...) y también dependo de un ministro que, a demás de no manejar el tema, está a cargo de un ministerio que está hasta la coronilla con el MOP-GATE, entonces no tiene materialmente tiempo para dedicarse al tema (...) entonces aquí lo que se necesita es una persona realmente empoderada, en este caso el ministro, porque él es quien tiene la facultad y el poder institucional para hacer las cosas que tiene que hacer"⁵⁵

Sintetizando, el Zar ya no tenía el piso para gestionar o proponer ideas al interior del Directorio y por ello, como medida desesperada, decidió presentar su renuncia el 13 de marzo con el fin de recibir el espaldarazo del presidente. Y si bien no obtuvo una respuesta inmediata, su salida se formalizó el miércoles 19. Lagos lo había invitado a hacerse cargo del designio más importante de su gobierno y ahora lo "desinvitaba". Dentro de este escenario la labor de Correa se hizo estéril y él mismo confiesa que entró a esa reunión con la predisposición de ir al "matadero".

El propio Etcheverry fue quien le sugirió al presidente Lagos la salida de Germán Correa, hecho reafirmado en una entrevista que dio al matutino La Tercera, donde declaró diplomáticamente que Correa *"cumplió en diseñar detalladamente el plan que vamos a llevar a cabo, pero consideramos –y esa fue mi recomendación al Presidente- que era mejor que éste proceso se institucionalizara a través de los distintos ministerios con una comisión interministerial"* y su salida se debe a que *"ya cumplió una etapa"⁵⁶.*

⁵⁵ Entrevista propia del autor con Germán Correa Díaz. Miércoles 25 de marzo de 2009.

⁵⁶ La Tercera, sábado 22 de marzo de 2003. Nacional, Pág. 25.



Obviamente el titular del MOPTT, después de la discusión que sostuvo con Correa por el nombre del plan, le recomendó al presidente que lo sacara de acción. Necesitaba sacarse un "peso de encima". Pero Ricardo Lagos también tuvo otras opciones. ¿Cuáles? Haber separado los ministerios de transportes y telecomunicaciones del MOP, por ejemplo, colocando a Correa a la cabeza del primero para que tuviera el poder institucional y legal que necesitaba para delinear el plan tal como indicaba el PTUS, que en definitiva era la hoja de ruta de cada uno de los pasos a seguir.

La otra opción era haber sacado a Etcheverry y poner a Correa en su lugar, pero esa decisión habría significado una crisis de gabinete, sobre todo, tomando en cuenta que el titular del MOP no lo estaba pasando muy bien por el escándalo de corrupción del caso MOP-GATE.

En definitiva, lo que sí tenía claro el "Zar" era que sin una verdadera Autoridad Metropolitana de Transportes -y que paradójicamente fue lo primero que dijo el parlamento en diciembre de 2007 al entregar el informe de la Comisión Investigadora del Transantiago- el plan no iba a funcionar, ya que, tal como indicaba el PTUS, se necesitaba una "autoridad empoderada" con la facultad de tomar las decisiones que fueran necesarias sin que hubiera agentes externos (léase integrantes del DTS como el intendente, el presidente del metro, titular del MINVU, etc.) que interfirieran en son de los intereses de sus propias carteras.

Bueno, la historia dice que el 31 de marzo de 2003 el Zar dejó su cargo en manos del hasta entonces secretario ejecutivo de SECTRA, Aldo Signorelli. Dicha jornada realizó una cuenta pública sobre su gestión, donde reafirmó que *"durante mucho tiempo venían arrastrándose diferencias entre los miembros del directorio y la conducción que yo llevaba. Y, naturalmente, llegó un punto en que eso requería de una definición que yo mismo solicité al ministro [Javier Etcheverry] y al Presidente de la República"*⁵⁷

⁵⁷ La Tercera, martes 1 de abril de 2003. Nacional, Pág. 15.



Asimismo, dio a conocer los avances del plan Transantiago, destacando la inversión de US\$ 208,6 millones en infraestructura mínima requerida para echar a andar el plan, que incluía 270 kilómetros de vías segregadas para buses.

Agregó que el nuevo sistema, aplicable para 2005, incluía cuatro unidades de negocio para una red troncal de 51 recorridos y 650 kilómetros, donde circularían buses articulados de 15 metros, con un plazo de concesión de 8 y 12 años. Los buses de las zonas alimentadoras tendrían una longitud de 10 metros, con un plazo de concesión de cuatro a cinco años.

Las modificaciones aplicadas a la malla de recorridos implicarían una reducción de hasta un 6% de las 333 líneas existentes a la fecha. Igualmente, el nuevo esquema *“reducirá las distancias recorridas entre un 27% y 50% en hora punta de la mañana y normal, respectivamente. Las estimaciones arrojaron también un descenso en los costos de operación de 32% a 51% en ambos itinerarios”*⁵⁸

Sobre la posibilidad de unir Transantiago con Sacyr fue tajante, al indicar que el proyecto no era viable en el modo en que ellos lo presentaron y que debería tener muchas modificaciones para que fuera compatible e integrable el uno con el otro, además que el itinerario de licitaciones podría haberse visto retrasado de haberse aprobado la idea.

Tras dejar el cargo, Correa expresó que *“algunos de los miembros del Directorio fueron extraordinariamente entusiastas del proyecto (Sacyr) sin haberlo estudiado mucho (...) se les encandiló esto de la tecnología y los bajos niveles de contaminación y los metros ligeros, que son muy lindos, pero todo lo bonito cuesta caro. Además, estaba mal diseñado, porque sobrestimó la demanda y subestimó la inversión”*, agregando que *“nos habríamos ahorrado estos tres últimos meses de espera y yo no habría tenido que retener todo lo que ya tenía listo para poner*

⁵⁸ La Tercera, martes 1 de abril de 2003. Nacional, Pág. 15



sobre la mesa, como pasó recién en mi cuenta pública⁵⁹. Claramente hacía alusión a las críticas que cayeron sobre su gestión antes de dejar el cargo.

Sacyr: ¡NO!

Finalmente, y luego de muchas sesiones, desavenencias y análisis, el Directorio del Transporte de Santiago rechazó la propuesta española, tras concluir que no cumplía con las garantías mínimas requeridas en la prórroga, a demás de haber agregado tópicos que no estaban en los lineamientos originales.

El plazo de entrega inicial vencía el viernes 28 de febrero, pero en una sesión extraordinaria, y a petición expresa de Álvaro González, DTS dilató el plazo final en un mes; así tendría el tiempo necesario para conseguir los 500 millones de dólares que el Estado de Chile le exigía como garantía para realizar el proyecto.

La noticia la entregó el titular del MOPTT, Javier Etcheverry, donde por decisión unánime el DTS optaba por no declarar al proyecto como de interés público. Una vez más los hechos le daban la razón al "Zar" y con ello el plan original seguía adelante, pero con una salvedad: El "Proyecto Corredor Grecia" se desechaba por completo y todos los esfuerzos se centraron en inaugurar Transantiago antes del término del gobierno de Lagos. Decisión que traería consecuencias más adelante.

Entre los aspectos que explicaron el fallo, figuró la inconveniencia de acceder a la solicitud para que el Estado tuviese un 30% de la participación en el negocio (que implicaba una inversión total de US\$1.537 millones), así como la petición de que les fueran entregadas garantías de tráfico o buses de ingreso mínimo, lo que suponía, en ambos casos, la entrega directa o indirecta de subsidios estatales, situación totalmente contraria a lo ofrecido por Sacyr en un comienzo y que precisamente sedujo el interés del Gobierno.

⁵⁹ La Tercera, miércoles 2 de abril de 2003. Nacional, Pág. 18.



De igual forma, se ratificaron las aprensiones expuestas por Correa y los equipos técnicos de Sectra respecto de la sobrestimación de la demanda en aproximadamente un 50%, hecho que habría tenido una fuerte incidencia en el alza de la tarifa. Sacyr no iba más.

II.IX. El show debe continuar

Pero el show debía continuar y la coordinación del Transantiago pasaba a manos del militante radical Aldo Signorelli. Este hito marcó el fin del DTS como ente resolutivo, convirtiéndose sólo en un organismo asesor del ministro de Obras Públicas en materias técnicas, quien presidiría la nueva Comisión Interministerial de Transportes (CIT), que pasaba a ocupar la labor desempeñada por DTS. Integrantes del comité:

- Ministro de Obras Públicas, Transportes y Telecomunicaciones, quien la preside.
- Ministro de Vivienda y Urbanismo.
- Ministro de bienes Nacionales
- Intendente de Santiago
- Director de la Conama
- Presidente del Metro de Santiago (Ahora participaba con derecho a voz y voto).

Fue en este contexto donde se terminaron de gestar los lineamientos del Transantiago, con el triministro de transportes, telecomunicaciones y obras públicas a la cabeza del comité y con un mayor aforo en la toma de decisiones. Otra novedad significativa estuvo en la ingerencia alcanzada por Fernando Bustamante, quien adquirió derecho a voto en la toma de decisiones del CIT. Si antes golpeaba la mesa sin sufragar, ahora lo haría sin inconvenientes.



Completando el proyecto

Zanjada la polémica generada por Sacyr, y después de haber determinado que no se barajarían más posibilidades, el nuevo comité comenzó a finiquitar los lineamientos del plan de buses defendido por Correa, reformando la malla de recorridos con el fin de optimizar la cantidad de kilómetros transitados.

Según la nueva malla, los trasbordos aumentarían de un 33% a un 86% dentro del total de viajes diarios en Santiago. *“Esto ocurrirá debido a la supresión de los actuales recorridos que abarcan de un extremo a otro de la ciudad, con una extensión promedio de más de 60 kilómetros (...) generando altos costos de operación, atochamientos y un fuerte impacto en la contaminación ambiental (...) panorama que nos obliga a generar menos competencia en las calles. Para ello, tendremos servicios alimentadores de las rutas troncales, pero eso es imposible de hacer sin modificar la longitud de los actuales recorridos”* ⁶⁰

El objetivo hacia 2005 era reducir la flota de buses de 7.500 a 5.500 y eliminar la competencia de los recorridos en la toma de pasajeros. Para ello cada área alimentadora sería entregada en exclusivo a un sólo operador. Ver figuras A y B.

Finalmente, Fernández & De Cea, consultora contratada por la Sectra para realizar el cálculo correspondiente a la cantidad de buses y el diseño de la nueva malla de recorridos, determinó -según el condicionante del CIT de que el Plan debía solventarse con el pago de la tarifa y que no debía superar un promedio de \$380- que la cantidad de buses operativos debía fluctuar entre los 4.700 y 4.800 buses. Así CIT se cercioraba de que el proyecto fuera atractivo para los futuros operadores, quienes esperaban que los contratos certificaran cierto nivel de rentabilidad.

⁶⁰ “Nuevo esquema de recorridos de buses aumentará cantidad de transbordos”. La Tercera, lunes 21 de abril de 2003. Nacional, Pág. 15.



Vale acotar que en 2006, el Ministro Espejo aumentó dicho cálculo en 5.100 máquinas (cifra también sugerida por Fernández & De Cea), guarismo nuevamente corregido el mismo año hacia un rango que fluctuaba entre los 5.600 y 5.900 buses.

Figura A

A	Santiago
B	Conchalí, Huechuraba, Independencia, Quilicura, Recoleta, Renca
C	Las Condes, Lo Barnechea, Providencia, Vitacura
D	La Reina, Macul, Ñuñoa, Peñalolén
E	La Florida, La Granja
F	Puente Alto
G	El Bosque, La Cisterna, La Pintana, San Bernardo, San Ramón
H	Lo Espejo, Pedro Aguirre Cerda, San Joaquín, San Miguel
I	Cerrillos, Estación Central, Maipú
J	Cerro Navia, Lo Prado, Pudahuel, Quinta Normal

Zonas Locales según comunas.



Figura B



Mapa Región Metropolitana dividida en Zonas Locales

También fue modificada la precalificación de los futuros operadores - proceso aplazado desde diciembre de 2002 para abril de 2003 y luego para mayo del mismo año- por un proceso denominado *road show*, donde se buscó difundir el proyecto, sus condiciones, los modelos y sus datos, con el fin de que los participantes se integraran al proceso. Según las autoridades, optaron por esa medida a causa de que aún existían ambigüedades en el proyecto, como, por ejemplo, definir el número de empresas troncales que se contratarían (no estaba claro si serían 4 ó 6).

Y es que CIT buscaba quitar las trabas administrativas existentes para que los interesados adquirieran las bases de licitación, sin la necesidad de inscribirse



en el proceso. Respecto a lo anterior, la planificación entregada por Correa indicaba que en agosto de 2003 comenzaría la venta de dichos formularios para que, a mediados de noviembre, se comenzaran a recibir las propuestas sobre los recorridos troncales. Según Signorelli, ese proceso, finalmente, se llevaría a cabo en diciembre, una vez que las bases fuesen revisadas y aprobadas por la Contraloría General de República y el Ministerio de Hacienda; mientras que la licitación de los alimentadores fue fijada para marzo de 2004, tal como indicaba el cronograma original.

Para entonces, volvió a sonar el proyecto de tranvías por los ejes Recoleta e Independencia, desechado anteriormente por la falta de interesados en su financiamiento. Esta vez, Metro asumiría la inversión de US\$171 millones de dólares, porque consideró que los beneficios económicos y ambientales eran motivos suficientes para su construcción y, que en la práctica, sería como una nueva línea de metro, pero con tranvías.

Para el coordinador Signorelli, el proyecto de tranvías nunca dejó de ser prioritario dentro del plan, principalmente por su *“sentido técnico y ambiental y, también, porque los riesgos en pérdidas económicas eran tan bajos que si se suman los 20 años de operación, en el peor de los casos el riesgo es de US\$200 mil al año, es decir, un total de US\$5 millones”*⁶¹

Según la encuesta Origen-Destino de 2001, los tranvías transportarían una cantidad de 58.5 millones de pasajeros al 2005. En otras cifras presentadas por Sectra, y que avalaron el proyecto, anualmente se ahorrarían \$US15.7 millones en ahorros de tiempos de viajes y la ganancia ambiental sería de US\$1.6 millones, al implementar tecnologías no contaminantes.

⁶¹ La Tercera, viernes 16 de mayo de 2003. Nacional, Pág. 18.



Atrasos en las obras

Entrado el mes de junio, la labor realizada por el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (Minvu) en el mejoramiento de la infraestructura mínima vial para la implementación del Transantiago se gestaba en un constante retraso.

Hacia meses que la expropiación de casas no iba al ritmo deseado, principalmente por motivos presupuestarios y de tiempo, estando las obras avanzadas sólo en un 20% para el 2005, por lo que el MINVU se vio en la obligación de expropiar casas, incluso en los procesos en que aún no se llegaba a acuerdo por el valor final. En dichos casos, la autoridad esperaba la sentencia de tribunales para realizar los pagos correspondientes.

Las faenas más importantes se realizarían por las avenidas Pajaritos (longitud 5.9 kilómetros entre Alameda y La Farfana con una inversión de US\$10.5 millones), Alameda (longitud de 7.5 kilómetros entre Plaza Italia y Pajaritos con una inversión de US\$1.5 millones) y Santa Rosa (longitud de 11.1 kilómetros con doble vía entre Vespucio y Placer y US\$35.9 millones de inversión), complementándose con la aplicación de las calles Blanco Encalada – Arica y Suiza - Departamental, mientras que la construcción de las estaciones de transbordo, paraderos y la repavimentación de los 650 kilómetros de la red troncal significaría un desembolso de US\$ 7.5 millones. La premura era llegar a 2005 con todo listo para que Lagos inaugurara Transantiago antes del término de su mandato.

Línea 2 hasta Vespucio Norte. Análisis de dos expertos

Ese mismo mes el proyecto de tranvías se canceló definitivamente, pese a que Metro había ofrecido cargar con la inversión de US\$171 millones a mediados de mayo.

En su reemplazo se anunció la extensión de la Línea 2 hasta Américo Vespucio Norte, con un costo de US\$200 millones. Su trayecto original llegaba



hasta la estación Cerro Blanco (ubicada en las intersecciones de Recoleta con Santos Dumont), lugar donde también se emplazaría la estación intermodal del mismo nombre.

Bustamante justificó la decisión indicando que estudios más actualizados en la demanda de pasajeros arrojaron un aumento revelador del número de usuarios que utilizaban Avenida Recoleta que, por sí sola, alcanzaría una demanda de 35 millones de pasajeros anuales, mientras que la demanda total del proyecto de tranvías (sumados los ejes Recoleta e Independencia) arrojaba una cantidad de 44 millones de pasajeros al año. La entrega de la nueva extensión de la línea 2 fue fijada para el cuarto trimestre de 2006

En tanto, el ramal que correría por Avenida Independencia sería reemplazado por un corredor exclusivo del Transantiago, con una inversión de US\$15 millones, estando finalizadas las obras para finales de 2005; mientras que la estación Intermodal se trasladaría al poniente de Américo Vespucio, favoreciendo la interconexión con comunas del sector norte como Huechuraba, Tiltil y Lampa.

Como materia de análisis los invitamos a realizar el siguiente ejercicio: la suma de la nueva extensión de la línea 2 hasta Américo Vespucio (US\$200 millones), sin considerar los costos de construcción de la estación intermodal Cerro Blanco, más el corredor troncal del Transantiago que se habilitaría por Independencia (US\$15 millones) alcanzaba una inversión de US\$220 millones; en cambio el proyecto que involucraba tranvías por los ejes Recoleta – Santos Dumont – Independencia llegaba a los US\$171 millones.

Entonces ¿Por qué se realizó esta nueva estrategia? ¿Qué fin tuvo generar tremendas inversiones en infraestructura de metro (más de US\$2 mil millones en total sumadas las extensiones de la Línea 5 hasta Quinta Normal, Línea 2 hasta La Cisterna por el sur y hasta Américo Vespucio Norte, además de la Nueva Línea 4 hasta Puente Alto), siendo que el problema era la falta de recursos necesarios



para generar la infraestructura básica para el Transantiago? ¿Qué fin tuvo el potenciar una columna vertebral como es el Metro sin entregarle arterias adecuadas para que lo alimentaran y, que a la vez, sirvieran como una real alternativa para el tren metropolitano?

Muchos entendidos han calificado de contradictorios e irrisorios los anuncios del ramo, siendo que el mismo Ravinet, ese mismo mes, había señalado que los trabajos estaban un tanto atrasados por la falta de financiamiento y de tiempo para generar las expropiaciones, y que tan sólo un 20 por ciento de la infraestructura estaría lista para el inicio del plan en 2005.

Para el experto en transportes, investigador y docente de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, Francisco Martínez, el problema comenzó cuando se diseñó el proyecto mismo, ya que poco a poco (tal como quedó de manifiesto en los párrafos anteriores) se fue postergando la infraestructura, de tal manera que se terminaría de completar el 2010.

En relación a este punto, agrega que no era necesario realizar semejante inversión en las extensiones del metro, debido a que Transantiago era muy distinto cuando se piensa con o sin Metro. En el tren subterráneo se invirtieron alrededor de US\$2 mil millones, *“una decisión al más alto nivel de la política chilena (...) Lagos lo anunció por una cuestión de convencimiento personal, él era Ministro de Obras Públicas ¿Recuerdan?, pero el Metro tiene un punto que es interesante, digamos, a todo el mundo le gusta, tiene una gran imagen internacional, y en el largo plazo cuando uno invierte en Infra como ésta se está seguro que perdurará por muchos años, además que ha demostrado que puede mantener un alto standard de calidad, desarrollar iniciativas de arte, en definitiva es una gran empresa, pero del punto de vista del mejor uso de los dos mil millones de dólares, a uno como experto le quedan muchas dudas, porque con esa cantidad de dinero se habría hecho un gran Transantiago, generando la totalidad de las vías*



exclusivas, financiado paraderos cerrados con tecnología de acceso tal como en Colombia".

Concluye que "un plan de infraestructura para un sistema como Transantiago, no solamente es caro, sino muy complicado de implementar porque hay que romper muchas calles para su construcción (Vías exclusivas) y no se pueden romper muchas calles a la vez. La razón principal, más allá de eso que es un problema técnico, se transforma en un inconveniente económico (...) pero lamentablemente, tampoco hubo disposición política para abordar este tema, ni siquiera el de los paraderos y sólo se desarrolló infraestructura asociada a la red de metro que es muchísimo más cara, pero para los buses prácticamente nada"⁶²

Rodrigo Henríquez va más allá, al indicar que "todos los recursos que se tenían que haber utilizado en generar la infraestructura necesaria para la implementación del plan, se gastaron en la ampliación del Metro (...) ¿Y cómo se justificó?, bueno diciendo que ellos iban a aumentar la cantidad de pasajeros transportados al triple, con un promedio de seis, e inclusive más, pasajeros por metro cuadrado (...) Se gastaron los pocos recursos existentes en cosas que no se debían haber gastado, como por ejemplo en las autopistas urbanas concesionadas". Y se pregunta "¿Qué ganaba la Región Metropolitana con construir y subsidiar en algunos casos estas autopistas? ¿Por qué se gastó ese dinero en ampliar el Metro y hacer autopistas antes de solucionar el problema principal que eran los micros?"⁶³

⁶² Entrevista propia del autor, martes 8 de agosto de 2007. Francisco Martínez Concha, Ingeniero Civil (U. de Chile, 1984); Master of Arts (U. de Leeds, 1988); Ph.D. (U. de Leeds, 1991), actualmente se desempeña como Director del Departamento de Ingeniería Civil (desde Marzo 2001); Miembro del Comité Asesor del Departamento de Investigación y Desarrollo de la Universidad de Chile (desde julio de 1999); Miembro del Consejo (desde 1996) y Coordinador del Programa de Cursos Externos (desde 1993) del Departamento de Ingeniería Civil; Vicepresidente de la Sociedad Chilena de Ingeniería de Transporte SOCHITRAN (desde 1999).

⁶³ Entrevista propia del autor, miércoles 11 de julio de 2007. Miguel Henríquez, Ingeniero Civil en Transportes de la Universidad de Chile y Magíster en Ingeniería en Transportes de la misma casa de estudios. Se desempeña en el Departamento de Concesiones del MOP y es coautor del "Informe Alternativo sobre la Comisión Investigadora del Transantiago" (Dic. 2007)



Martínez agrega que este es un problema que no se relaciona con una decisión técnica, sino que de forma directa con el ámbito político: *“Técnicamente construir un metro es decidir andar en Mercedes Benz, nadie puede decir que andar en un auto lujoso sea malo, pero es sumamente costoso (...) es que hacer un hoyo y meter toda esa infraestructura dentro es bastante caro y aunque tiene la ventaja de que no invade la superficie y, por tanto, libera un espacio que puede ser utilizado por más autos (...) a la larga se transforma en un problema mayor, porque al haber mayor espacio para los autos, se compran más autos y vuelve el mayor problema de todos, la congestión”*

También podemos encontrar dentro del “Informe Alternativo a la Comisión Investigadora del Transantiago”, de noviembre de 2007, planteamientos que indican que el gobierno de Ricardo Lagos se había empeñado en realizar grandes obras en infraestructura que no se justificaban, sobre todo al momento de buscar recursos para la realización del Transantiago.

He aquí un fragmento del texto:

“La prioridad del gobierno de Ricardo Lagos, como él mismo expresó, era la construcción de un conjunto de autopistas y la ampliación del Metro, siendo la modernización del sistema de buses un elemento más bien menor, sin grandes aspiraciones, y eso es patente en los recursos asignados; en las autopistas de Santiago se comprometieron dineros fiscales por \$US1.400 millones, en Metro una cifra similar, mientras que Transantiago se destinaron menos de 200 millones. Se estableció y se mantuvo un discurso intencionalmente falaz, que engañó a la opinión pública aseverando que las autopistas las pagaban sus usuarios, y algo similar para el Metro, al mismo tiempo que, en vista de los recursos disponibles, y los propios antecedentes con los que contaba la autoridad, eran absolutamente imposibles de cumplir”⁶⁴. Al finalizar junio, el triministro Etcheverry afirmó en la prensa que “no estaban en condiciones para terminar todo para 2005”.

⁶⁴ Henríquez, Rodrigo; Quijada, Rodrigo; Tirachini, Alejandro y Hurtubia, Ricardo. “Investigación al Transantiago: Sistematización de declaraciones hechas ante la comisión investigadora, resumen



Proyecciones del Plan

Las modelaciones que realizaba el CIT para las frecuencias de los buses, arrojaban el paso de cada máquina cada diez o quince minutos en las áreas de alimentación y diez minutos en el caso de los troncales, fuera de la hora punta. En la hora peak, las autoridades precisaban que en algunos casos las regulaciones podrían tener un minuto de diferencia, donde, además, el servicio sería prestado por buses de mayor capacidad, como los articulados de 15 metros con capacidad para 180 pasajeros. *“Será como un Metro, con transbordos para cambio de línea”,* indicaba el coordinador Signorelli, y agregaba que *“aunque la actual malla de recorridos es bien valorada por su cobertura, los mismos empresarios del sector apuntan que uno de sus principales defectos es la superposición, según estiman, de casi un 90% de los recorridos, lo cual lleva una fuerte competencia en las calles por captar pasajeros, aún en las horas de menor demanda”*⁶⁵

Siguiendo con dichas apreciaciones, a continuación se presentan las estimaciones preeliminares que arrojó la Coordinación General del Transporte de Santiago sobre los flujos por hora de buses, en los ejes troncales para la hora punta de la mañana:

- Eje Mac Iver – Recoleta: 150 a 200 buses/hora.
- Santa Rosa: 100 a 150 buses/hora.
- Gran Avenida: Menos de 50 buses/hora, aumentando a 70 B/H al acercarse al centro.
- San Pablo – Matucana: 150 a 200 buses/hora.
- Alameda: Sus Peak de demanda vial los alcanza entre Pajaritos y Santa Rosa con 245 y 237 b/h. la máxima concentración se produce en la intersección con Matucana donde supera los 300 b/h. Se estimaba, por ejemplo, que en la Alameda la cantidad micros bajaría de 650 a 240 en su hora punta.

de contenidos de los principales informes técnicos, información de documentos públicos adicionales y comentarios críticos”. Santiago, 30 de noviembre de 2007.

⁶⁵ La Tercera, Lunes 06 de junio de 2003. Nacional, Pág. 21.



Obviamente que la reducción en el número de líneas, la regulación de las frecuencias y la restructuración total de la malla de recorridos imperante, generaría una mayor cantidad de transbordos, tal como indicamos en párrafos anteriores. Acción que buscaba disminuir los gastos y la sobreoferta de hasta, en algunos casos, seis veces la cantidad de recorridos que pasaban por un mismo punto, en circunstancias que bastaba con sólo uno.

En tanto, los dirigentes microbuseros, que seguían de cerca la evolución del Transantiago, mostraron cierto resquemor sobre el valor final de la tarifa (uno de los aspectos primordiales encargados por Lagos al CIT, ya que debían generar la reforma con mejores standards, menores niveles de contaminación y con una tarifa similar a la que se cobraba a la fecha), la cual estimaban sería más alta; como así mismo indicaban que su malla de recorridos, aunque poseía gran superposición de recorridos, era más apropiada que la nueva, por cuanto llegaba a todos los extremos de la ciudad y no requería de grandes transbordos, ni tiempos de espera prolongados.

Para Signorelli la malla que existía hasta la fecha (micros amarillos) "era mala", porque no resolvía el problema de la congestión, poseía costos muy altos de operación, sobreoferta y muchos kilómetros recorridos por las flotas. Quedaba claro que por ningún motivo las autoridades mantendrían el antiguo diseño, a pesar de que también hubo voces en el gobierno que aspiraban a tan sólo corregir las frecuencias manteniendo la malla de micros amarillos.

28 de mayo de 2005, el Gran Día

Para finales de noviembre los lineamientos del plan alcanzaron los niveles de avance necesarios para determinar la puesta en marcha del Transantiago. La fecha fijada fue el sábado 28 de mayo de 2005⁶⁶, lo que implicaría el funcionamiento de los seis servicios de ejes troncales, las diez áreas de buses

⁶⁶Chile.com, 26/11/2003. "Transantiago: definen fecha de inicio"
http://www.chile.com/tpl/articulo/detalle/ver.tpl?cod_articulo=48983



alimentadores, así como también las instancias de control de flotas (GPS) y de recaudación (futuro Administrador Financiero del Transantiago AFT), cuyas administraciones también serían licitadas en los próximos meses. Definitivamente se echaba por la borda el "Proyecto Corredor Grecia" y se expresaba la voluntad de inaugurar el plan como un todo –y no progresivamente- antes de la salida de Lagos del gobierno.

La autoridad añadió que el inicio del Transantiago demandaría también gastos en intervención vial, construcción de infraestructura cercana a las US \$71.5 millones del presupuesto público y otros US \$187.5 millones en obras concesionadas, las cuales deberían ser adjudicadas en julio de 2004. En tanto, la tarifa sería integrada y se diferenciaría según el tipo de combinaciones que realice el usuario.

Al terminar el año, el ministro Etcheverry hizo un positivo balance de las perspectivas del plan para 2004, como también sobre las definiciones y avances sorteados en 2003, aunque advirtió que el valor de la tarifa adulta del Plan subiría a medida que los costos de operación fuesen encareciendo; ya que al no haber subsidio por parte del estado, el usuario tendría que cubrir todos los costos del sistema con su tarifa. Sin embargo, fue enfático en aclarar que los estudios del CIT indicaban que los nuevos buses "*poseen un costo de operación menor que los amarillos. Eso me da optimismo, en el sentido de que a medida que mejore la infraestructura de la ciudad se podrá equilibrar la operación y los costos*"⁶⁷.

⁶⁷ La Tercera, sábado 20 de diciembre de 2003. Nacional, Pág. 33.



CAPÍTULO III: La etapa más difícil para el CIT y la definición del Transantiago

Si bien las proyecciones de Etcheverry para 2004 fueron auspiciosas y los lineamientos del plan caminaban al ritmo esperado, con el transcurso de las semanas el ambiente dentro del CIT se tornó tenso, haciendo peligrar la partida del plan fijada para el 28 de mayo de 2005.

Y es que los conflictos entre los integrantes del Comité no se apagaron con la salida del coordinador Correa, sino que, en algunos casos, se intensificaron con el pasar de las semanas. Esta vez, las divergencias se suscitaron entre el presidente del CIT, Javier Etcheverry, y el presidente del Metro, Fernando Bustamante, a causa de la licitación del Administrador Financiero del Transantiago (AFT); ente que en el nuevo sistema se encargaría de reunir los dineros acuñados por el cobro de la tarifa en un fondo común, para luego repartirlos dependiendo de su participación, lo que implicaba que tanto Metro como los otros operadores deberían dividirse el pago.

La modalidad representada por AFT iba en detrimento del tren subterráneo, puesto que, según estudios encargados por la misma empresa, sufriría graves pérdidas económicas al sumarse al sistema de tarifa integrada de Transantiago. Por esa razón, Bustamante propuso incorporar a Metro al plan en una segunda etapa, una vez que todos los actores funcionaran correctamente y así evitar posibles pérdidas económicas por el aumento de más del 50% en el número de transbordos, ya que, según él, se ponía en riesgo el gran número de inversiones comprometidas a futuro por la empresa.

Pero la idea fehaciente de no participar en el inicio del Transantiago surgió después de que Hacienda se negara a aumentar a US\$360 millones anuales el subsidio estatal por su participación como operador en el sistema (las primeras apreciaciones indicaron que Metro requeriría US\$163 millones), monto que



significaba más de la mitad de los ingresos totales estimados por recaudación de la tarifa para todos los operadores: US\$650 millones al año.

Y aunque, en una primera instancia, el titular del MOP reconoció la posibilidad de que Metro ingresara más tarde al sistema de tarifa integrada, aquella decisión dependía única y exclusivamente de la voluntad del Presidente de la República, a lo que Ravinet se mostró enfático en indicar que "sin Metro se acababa Transantiago"⁶⁸.

Y es que el nuevo sistema de transporte público capitalino se había mentado con Metro como eje estructurante; una columna vertebral alimentada por buses de las áreas locales y apoyado por los corredores troncales, que cumplirían una función similar a la del ferrocarril subterráneo.

Fue así como el titular de vivienda dirigió sus descargos hacia Bustamante, al declarar que *"todo el sistema de transporte público de una ciudad desarrollada pasa porque el metro sea el eje articulado, y Transantiago ha sido concebido para eso. Ahora, si por razones patrimoniales el Metro argumenta que puede ser dañado comercialmente, entonces qué privado va a arriesgarse a competir si la empresa estatal no está dispuesta a correr riesgos"*

Pero Lagos trató de bajarle el perfil a la crisis, sobre todo cuando vio que acaparaba demasiadas portadas en la prensa, al indicar, de modo sarcástico, que los debates vistos en los diarios le parecían interesantes, pero que lo importante eran tres cosas: *"la sustancia de un plan de transportes para Santiago implica que seremos capaces de tener 47 kilómetros de Metro en 2006, que vamos a tener 260 kilómetros de autopistas de primer nivel (se refería a las autopistas urbanas concesionadas Costanera Norte, Vespucio Sur, Vespucio Norte Express y Autopista Central) y que va a haber buses como corresponde para una ciudad moderna. Sí señor. Esa es mi respuesta a los agoreros que ahora hablan de problemas"*, mientras que Bustamante aprovechó la oportunidad para negar de

⁶⁸ La Tercera, martes 4 de mayo de 2004. Nacional, Pág. 12.



plano que Metro pretendía excluirse de Transantiago a causa del subsidio negado por Hacienda: *"jamás hemos pedido 360 millones de dólares a Hacienda, que no aporta un solo peso para la operación, y pretendemos seguir siendo autosustentables"*⁶⁹

Dichos inconvenientes retrazaron nuevamente los lineamientos del plan, obligando a las autoridades a correr la fecha de inicio para agosto de 2005, la que sería nuevamente aplazada para el 22 de octubre y que dio origen a las primeras críticas hacia las autoridades, a quienes se les acusó de llevar a cabo una "mala planificación". Algo no olía bien en el ambiente.

Finalmente, el 31 de mayo de 2004, se acordó, y luego de muchas reuniones, posponer para octubre de 2006 el inicio de operaciones del Transantiago. Con esto se diluyeron las pretensiones de Ricardo Lagos de inaugurar el plan antes del término de su mandato. Recordemos que Germán Correa le advirtió que por ningún motivo el Plan estaría terminado antes de su salida, razón por la cual le propuso hacer un piloto en la Avenida Grecia (revisar "Proyecto Corredor Grecia" en Capítulo II), cuestión que Lagos estuvo de acuerdo.

Etcheverry hizo el anuncio e indicó que el plan finalmente se ejecutaría en tres etapas (VER ANEXO 2):

1. Inicio en agosto de 2005: Los nuevos concesionarios operarán la misma malla de recorridos y con el mismo sistema tarifario. Fase 1A.
2. Sin fecha definida: Se esperaba dar marcha blanca a la tarjeta de prepago en los buses, a la espera de que el público se comenzara a adaptar al nuevo sistema de pago integrado.
3. Inicio octubre de 2006: Suponía poner en operación los nuevos recorridos con una total integración tarifaria por medio de la tarjeta de

⁶⁹ La Tercera, jueves 13 de mayo de 2004. Nacional, Pág. 14.



prepago, favoreciendo el viaje combinado. Finalmente, ninguno de los plazos se cumplió.

III.I. Metro Fuera de CIT

Dentro del contexto de la licitación del AFT, Bustamante se sintió acorralado. Recordemos que entre 2002 y 2003 se determinó que Metro, al ser parte del sistema integrado que implicaba el Transantiago, perdería injerencia sobre su política corporativa, tanto en la fijación de las tarifas como en sus futuras inversiones en infraestructura, por eso mismo, al momento de discutir la modalidad de pago hacia los operadores que representaría el administrador financiero, tuvo serios reparos con la propuesta del "kilómetro transportado" promovida por Signorelli, ya que consideró la medida como un retroceso más para su empresa.

Y es que no pudo concebir que se cambiara la modalidad de pago original estipulada por Correa del "pasajero/transportado" siendo que, con el aumento de los trasbordos, el metro vería duplicada la demanda de pasajeros y por ende, sus ingresos (Metro en ese momento transportaba alrededor de 200 millones de pasajeros anuales y con Transantiago se estimaba que esa cifra alcanzaría los 500 millones); situación que suavizaría la pérdida de independencia institucional sufrida al ingresar al sistema integrado. Finalmente, la pugna fue ganada por Bustamante.

Pero la crisis con Metro continuó, al punto de que con el pasar de los días la situación se hizo insostenible, sobre todo después de que Bustamante (que fue citado al parlamento, junto con los otros integrantes del DTS, para explicar los problemas ventilados en la prensa sobre la modalidad de pago y el por qué del aplazamiento) culpara derechamente a Etcheverry ante la Comisión de Transportes de la Cámara de Diputados de ser el responsable por el retraso de la puesta en marcha del proyecto para agosto de 2006: *"Metro es categóricamente hincha de Transantiago. Pero no podemos hacer cosas chimichurri (sic),*



farrearnos estos y estar 15 años más con una licitación que no sirve (...) yo no abrí la boca cuando surgieron estos problemas, y a mí me parecía que había situaciones complejas, pero yo no recibí las 1.290 consultas a las bases de licitación, por lo tanto no es mi responsabilidad”; agregó, además, al ser inquirido por las causas de la crisis del proyecto, que para entender eso era *“necesario tener en claro cómo funciona todo este aparataje: acá hay personas que están a cargo de las políticas públicas y para eso está el ministro de Transportes”*⁷⁰

Declaraciones que a la larga significaron la salida de Metro del Comité Interministerial de Transportes. Según las crónicas del diario La Tercera, “el jueves 17 de junio a las 22 horas, el presidente del Metro S.A. Fernando Bustamante, abandonó visiblemente molesto La Moneda. Horas antes, Ricardo Lagos, su amigo personal, había decidido marginarlo del comité de ministros del plan Transantiago, zanjando la discusión que se había producido en torno al emblemático proyecto de su administración (...) El enfado con que Bustamante salió esa noche del despacho presidencial contrastó con la alegría que reflejaban los rostros de los ministros Etcheverry y Ravinet, quienes también estuvieron en aquel encuentro. Ambos secretarios de Estado habían desplegado desde inicios de la semana una fuerte ofensiva para doblegar al amigo de Lagos e incorporar al Metro S.A al plan Transantiago, alternativa a la que Bustamante se oponía, pues veía con recelo la pérdida de recursos que podría enfrentar su empresa en el proyecto”

Posteriormente, el primer mandatario declaró que su decisión se debió principalmente a que *“Metro para estos efectos era un operador más, y en consecuencia, sería inadecuado que participara en la institucionalidad que fijaba las normas y al mismo tiempo es un operador al igual que las empresas de buses que participan en la licitación de troncales y alimentadores”*.⁷¹ Con este hecho, el presidente desnudó, en cierto sentido, el nivel de improvisación al que estaba

⁷⁰ La Tercera, viernes 10 de junio de 2004. Nacional, Pág. 18.

⁷¹ La Tercera, sábado 19 de junio de 2004. Política, Pág. 6.



sujeta la institucionalidad del CIT, pues él mismo había autorizado el ingreso de Bustamante al Comité con el fin de defender los intereses del Metro en 2003.

Con Metro fuera del CIT, Lagos designó al ministro de Hacienda, Nicolás Eyzaguirre, como velador de los intereses del tren subterráneo dentro del Transantiago. La idea principal fue asegurar que Metro actuara como el soporte principal del nuevo sistema, y como tal, integrando todas sus políticas al resto del transporte público. La voluntad de Etcheverry y Ravinet se imponía.

Pero el problema de fondo no radicaba en las rencillas que hemos descrito, sino en lo relatado en el capítulo anterior (V.II.), "Las Pugnas de Correa", porque los inconvenientes suscitados dentro del DTS, y en su sucesor CIT, se gestaron por problemas directos en la composición de la institucionalidad creada para llevar a cabo el Plan.

III.II. Jaime Estévez, el Nuevo Ministro

La crisis se agravó meses más tarde cuando el ministro Javier Etcheverry renunció a su cargo por las fuertes presiones políticas ejercidas en su contra, después de la caída del puente Loncomilla. Corría el lunes 27 de diciembre. *"La situación política acaecida por el derrumbe del puente hizo muy difícil que continuara liderando en forma efectiva la transformación y modernización de la infraestructura, el transporte y las telecomunicaciones de Chile"*⁷², declaraba el ex titular del MOPTT. En su reemplazo, el presidente Lagos designó a quien había sido su sucesor en el Banco Estado, Jaime Estévez.

Loncomilla, el puente que derribó a Etcheverry

El puente construido en 1994, y cuyo costo fue cercano a los \$620 millones, se desplomó la noche del 18 de noviembre de 2004 mientras transitaban por él tres autos y una camioneta. Afortunadamente, el saldo fue de sólo ocho heridos y no hubo víctimas fatales.

⁷² El Mercurio, martes 28 de diciembre de 2004. Cuerpo C, portada.



Se señaló en medios como El Mostrador que, a mediados del año 2003, existían antecedentes de que el puente necesitaba una reparación por tener fallas en su estructura. "Estos antecedentes habrían sido ignorados por el Ministro de Obras Públicas (...) Posteriormente una comisión investigadora de la Cámara de Diputados emitió un informe donde se señaló que no se hizo un estudio suficiente sobre la capacidad de soporte del terreno y que la caída se produjo por el colapso de las vigas"⁷³. Con la salida de Etcheverry, el Transantiago perdía a la figura más importante en el desarrollo de sus lineamientos.

Para el académico de la Universidad de Chile Francisco Martínez, esta situación generó un caos "mayúsculo" dentro del CIT que se tradujo en un nuevo retraso en los contratos, pero también en indefiniciones de los mismos al ser sometidos a una nueva administración, la que, como quedó de manifiesto en las conclusiones de la Comisión Investigadora del Transantiago, presidida por el diputado PPD Patricio Hales, careció finalmente de un hilo conductor que hiciera posible generar un "único armónico" al momento de delinear el Transantiago en su etapa final.

Con la llegada de Estévez al MOPTT Lagos buscó "descomprimir" el ambiente dentro del CIT, con el fin de evitar los roces en el directorio, agilizar los lineamientos e impedir nuevas prórrogas en la fecha cero. Ya estaban fuera el coordinador Correa (quien tuvo roces con todos los integrantes del directorio), el presidente del Metro (quien tuvo fuertes roces con Correa, Ravinet y Etcheverry) y ahora la cabeza principal dentro del aparataje administrativo del Plan, Javier Etcheverry (quien, además de los problemas y obligaciones en Transantiago, tuvo que enfrentar dos crisis en obras públicas por el caso MOP-GATE y la caída del puente Loncomilla). (VER ANEXO 6)

⁷³ <http://www.periodismo.uchile.cl/talleres/mediosdigitales/reportaje/rescobar/casopuente.htm>



Licitación de las Áreas Troncales y Alimentadoras

El nuevo ministro de Obras Públicas, Transportes y Telecomunicaciones, Jaime Estévez, inició sus funciones al comenzar el nuevo año con la apertura de los procesos licitatorios para las vías troncales (30 de diciembre de 2004) y las áreas alimentadoras del Transantiago (6 de enero de 2005).

El proceso fue calificado como exitoso debido al interés manifestado por 25 empresas, 7 de estas extranjeras y 18 nacionales, donde la mayoría eran firmas de operadores del antiguo sistema organizados en nuevas sociedades. En total se recibieron 55 ofertas (11 para troncales y 34 para los alimentadores) para 14 Unidades de Negocio.

Finalmente, fueron diez los consorcios favorecidos, dos colombianos (Express de Santiago Uno S.A. e Inversiones Alsacia) y ocho chilenos (SuBus Chile S.A, Buses Metropolitanos S.A y Buses Gran Santiago S.A., Comercial Nuevo Milenio S.A., Servicios de Transporte de Personas de Santiago S.A., Red Bus Urbano, Unión del Transporte S.A. y Trans Araucarias S.A.), cuyo contrato fue oficializado el viernes 28 de enero de 2005. Así se concretaba uno de los cambios sustanciales del Transantiago, ya que se pasaría de 3.500 operadores existentes a sólo una decena con la nueva institucionalidad.

Troncales

UNIDAD ADJUDICADA	EMPRESA	VÍAS DE OPERACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Troncal 1	Inversiones Alsacia S.A.	Departamental, Las Rejas, Dorsal, La Florida, Los Leones, Pedro de Valdivia, Camino Rinconada, 5 de Abril, Teniente Cruz y Pedro Aguirre Cerda	Plazo de licitación primera etapa: 4 años. Podrán usar buses actuales. Si al final del 3º año tiene flota total con estándar TS, se extiende plazo de concesión por 9 años hasta llegar a 13.
Troncal 2	SuBus Chile S.A.	Santa Rosa, Recoleta, Independencia, Vicuña Mackenna, Gran Avenida y A. Vespucio Sur	Sólo buses nuevos estándar Transantiago. Plazo concesión: 13 años, con extensión hasta 6, acreditando disminución de emisiones.



Troncal 3	Buses Gran Santiago S.A.	Vespucio Norte y Surponiente, Norte-Sur, Gran Avenida y A. Vespucio Sur	Plazo de concesión: 2 años Se permite uso de buses actuales. Al término de este plazo se relicitará para operar sólo con buses nuevos.
Troncal 4	Express de Santiago Uno S.A.	Alameda, Pedro Aguirre Cerda, Pajaritos, Providencia, Apoquindo, Las Condes, Vitacura, Irrazaval y San Pablo.	Sólo buses nuevos estándar Transantiago. Plazo concesión: 13 años, con extensión hasta 6, acreditando disminución de emisiones.
Troncal 5	Buses Metropolitanos S.A.	Av. Grecia, Irrazaval, Bilbao, José Joaquín Pérez, Costanera Sur, 5 de Abril, Pajaritos, La Estrella y Salvador.	Plazo de licitación primera etapa: 4 años. Podrán usar buses actuales. Si al final del 3º año tiene flota total con estándar TS, se extiende plazo de concesión por 9 años hasta llegar a 13.

Alimentadores

UNIDAD ADJUDICADA	EMPRESA	VÍAS DE OPERACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Alimentadora 1	Red Bus Urbano.	Providencia, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea	Plazo concesión: 6 años
Alimentadora 2	Servicios de Transporte de Personas de Santiago S.A.	Macúl, Peñalolén, La Reina y Ñuñoa	Plazo concesión: 6 años
Alimentadora 3	Unión del Transporte S.A.	La Florida y La Granja	Plazo concesión: 6 años
Alimentadora 4	Servicios de Transporte de Personas de Santiago S.A.	Puente Alto	Plazo concesión: 6 años
Alimentadora 5	Buses Gran Santiago S.A.	La Cisterna, la Pintana, El Bosque y San Bernardo	Plazo concesión: 6 años
Alimentadora 6	Comercial Nuevo Milenio S.A.	Estación Central, Cerrillos y Maipú	Plazo concesión: 6 años
Alimentadora 7	Comercial Nuevo Milenio S.A.	Cerro Navia, Quinta Normal, Lo Prado y Pudahuel	Plazo concesión: 6 años
Alimentadora 8	Buses Gran Santiago S.A.	Independencia, Renca, Recoleta, Conchalí, Huechuraba y Quilicura.	Plazo concesión: 6 años
Alimentadora 9	Trans Araucarias S.A.	Pedro Aguirre Cerda, San Joaquín, San Miguel y Lo Espejo	Plazo concesión: 6 años



Litación del Administrador Financiero del Transantiago (AFT)

2005 también fue el año en que se licitó el AFT, ente encargado de recaudar, administrar y distribuir los ingresos de la tarifa entre los operadores del Transantiago.

Al AFT le corresponde la comercialización de la Tarjeta BIP; proveer, mantener y operar el equipamiento necesario para el correcto funcionamiento de la tarifa integrada; custodiar la reserva técnica que asegura la estabilidad del sistema y proveer la tecnológica asociada al apoyo a la gestión operativa de los concesionarios. Recibe el 1.95% de honorarios del total de los ingresos del sistema.

La concesión fue ganada el 20 de abril por un consorcio integrado por los bancos BancoEstado, Banco de Chile, Banco de Crédito e Inversiones y Banco Santander Chile, más CMR Falabella. Posteriormente, el 29 de agosto, esta sociedad subcontrató a la empresa SONDA para que se desempeñara como operador tecnológico del AFT.

Renuncia Signorelli

Esa misma semana en que se licitó el AFT, el ministro Estévez recibió la sorpresiva renuncia del Coordinador Aldo Signorelli, quien debió su salida para desempeñarse en el sector privado. En su reemplazo, lo subrogó el jefe de la unidad de negocios del Transantiago, Rodrigo Urzúa, quien entregó el cargo dos meses más tarde a la nueva Coordinadora, Isabel Guzmán. Junio de 2005. (VER ANEXO 6)

A esta rotación de coordinadores dentro del plan (hubo un total de 7 en un lapso de 5 años), también se sumó la renuncia de Gibrán Harcha, que estaba a cargo del modelo de negocios del Transantiago. "Según se reconoció extraoficialmente, los puestos vacantes no serán reasignados dentro de la coordinación del Transantiago, si no más bien, por un equipo encabezado por el



subsecretario de transportes, Guillermo Díaz, quien pasará a tener un control directo de los alcances del Transantiago”⁷⁴, apreciación que se confirmó con el pasar de los meses.

La historia de Harcha con el plan se remonta a noviembre de 2002, cuando llegó a trabajar como coordinador de concesiones del MOP, junto con el ex ministro Etcheverry. Tras su abrupta salida de esa entidad, gatillada por el procesamiento judicial del que fuera objeto por el marco de la investigación del caso Corfo-Inverlink, pasó a ocupar uno de los cargos más importantes en el tramado del Transantiago: jefe de la unidad de negocios.

Desde ese cargo, fue el principal articulador del modelo de mercado tras la crisis que se vivió en mayo de 2004, cuando el presidente Lagos modificó el cronograma general de trabajo al interior de la coordinación del plan y decidió modificar sustancialmente las bases de licitación de los recorridos, ocasión donde hubo que rehacer casi todo el modelo a licitar como resultado del alto nivel de insatisfacción expresado por los operadores nacionales e internacionales que participaban de ese proceso licitatorio.

Licitación del SIC (Sistema de Información y Control), Llegada del SIAUT

Este proceso tenía por objeto seleccionar a la empresa encargada de manejar los servicios de información y atención a los usuarios. Uno de los 3 tópicos esenciales dentro los procesos licitatorios que comprendía Transantiago: Licitación de vías troncales y alimentadoras, licitación del AFT y licitación del SIC.

Dicho concurso fue declarado desierto, pese al interés de cinco sociedades: Telefónica-Ogilvy, Binaria S.A. - BBDO, Synapsis Ltda. - Walter Thompson, Siemens S.A. - Mc Cann Erickson y Globe SA - Prolam Young & Rubicam (misma agencia que ganó la polémica licitación para darle un nombre comercial al plan en 2003). Las autoridades explicaron que esto se debió a que ninguna de las

⁷⁴ La Tercera, viernes 10 de junio de 2005. Nacional, Pág. 18.



empresas postulantes superó el promedio de calificación mínimo de 5 puntos, por tanto se declaraba desierta la oferta.

Lo peculiar fue que, en el segundo llamado, CIT modificó las bases de licitación del SIC, acto que despertó las suspicacias de las empresas participantes en la primera licitación, ya que fueron rechazadas por no cumplir los estándares exigidos en la bases del concurso.

Finalmente, la nueva licitación se realizó en abril de 2006 (ya en el gobierno de Michelle Bachelet) bajo el nombre Servicio de Información y Atención de Usuarios del Transantiago (SIAUT) y fue adjudicada el 26 de mayo por la sociedad Comicron S.A., que rebautizó la SIAUT con el nombre comercial de "Transantiago Informa", cuya cara principal fue el ex futbolista Iván Zamorano

Dudas planteadas en el proceso de licitación de las vías

En marzo de 2005, a dos meses de suscribirse los contratos, hubo operadores que presentaron problemas para conformar (Troncal 5, por ejemplo) la flota requerida para el vamos fijado para agosto de 2006. La causa radicó en los problemas que tuvieron para conseguir créditos en la banca internacional.

A este inconveniente, se sumó para junio el caso de los "buses clonados", donde quedó al descubierto la repetición de 120 casos en que el mismo bus estaba inscrito en dos unidades de negocio distintas, ya que las bases no indicaban si esa práctica era o no reglamentaria. Los involucrados fueron las colombianas Express de Santiago (Troncal 4) y sus socios Alsacia (Troncal 1).

La demora en la estructuración de las flotas le costó a Alsacia unas 5 mil unidades de fomento en concepto de multas, siendo el tope para la caducación del contrato las 6 mil UF. Posteriormente, el Gobierno condonó un total de \$228 millones de pesos en multas a los operadores que no habían completado el total de su flota con buses usados para el inicio del plan.



III.III. La Primera Inauguración (22/10/2005)

“Mañana comienza el mayor proceso de modernización del transporte público que jamás se ha registrado en la historia de Chile, este es el mayor plan de transformación que estamos haciendo y, como en todas las cosas, ha sido muy difícil llegar a este día”: Ricardo Lagos, al inaugurar la primera etapa la tarde del 21 de octubre de 2005. La ceremonia finalizó esa misma noche en la Torre ENTEL con un gigantesco show de fuegos artificiales.

En realidad, ese día no se inauguró Transantiago, tal como había sido concebido, simplemente se reemplazaron 1.080 micros amarillos por buses con estándar Transantiago, donde destacaron los imponentes buses “oruga” con una capacidad de 160 pasajeros y 18,5 metros. También se echó a andar los contratos firmados con los nuevos operadores en marzo del mismo año.

La malla de recorridos continuó siendo la misma (cambiaría en octubre del año entrante con la partida de la tarifa integrada, la AFT y la SIAUT), como igualmente el pago de la tarifa al conductor del bus. Por eso muchos tildaron el hecho como populista y panfletario, teniendo en cuenta que en cinco semanas se efectuarían las elecciones presidenciales de 2005.

Durante el transcurso del siguiente año se esperaba poner en funcionamiento la tarjeta Multivía, desarrollada por Metro (hoy BIP), para que en octubre de 2006 estuviera totalmente operativo el sistema con la tarifa integrada; restando únicamente la inauguración de corredores exclusivos y otras obras en infraestructura, como los intermodales, que serían entregados después de 2007, tal como constaba en el cronograma entregado por el gobierno en 2004. (VER ANEXO 2)

Para el experto Francisco Martínez, *“poner en funcionamiento los contratos antes de echar a andar la nueva malla fue una decisión apresurada, porque dichos contratos fueron elaborados en son de la nueva malla que implicaba menos*



*kilómetros recorridos y por tanto, menos costos operacionales*⁷⁵; lo que hizo que durante ese periodo los operadores trabajaran bajo un nivel deficitario real o con casi nula rentabilidad.

Incluso Germán Correa descalificó la inauguración, en un artículo publicado en "La Tercera"⁷⁶, donde la tildó como parte de un "*proyecto trunco y a medias*" porque "*en realidad lo que se ha inaugurado son solamente los nuevos buses que formarán parte del nuevo sistema*". También aprovechó la tribuna para solicitar al gobierno un mayor compromiso con el plan de buses y disminuir el interés depositado en duplicar la red del Metro con millonarias "*inversiones en dólares que no se justifican ni económicamente ni socialmente, ni desde el punto de vista del transporte público (...) porque incluso con la duplicación del número de kilómetros de la red de ferrocarril metropolitano que dejará el actual gobierno (Gobierno de Lagos), según datos de Sectra, sólo aumentará de 16% a 19% el número de pasajeros de transporte público que se mueven exclusivamente por ese medio mientras la combinación buses-Metro aumentará de 3% a 37%. En cambio, los viajes sólo en buses serán del orden de 41% en 2007, cuando el Transantiago esté el pleno funcionamiento*".

Hoy, a casi cuatro años de este hecho, reafirma sus dichos y agrega que "*lo que pasó ahí es que hubo una decisión política errónea del gobierno de Lagos por dejar inauguradas cosas que aún no estaban listas (...) y ahí viene el problema porque Etcheverry y el gobierno de Lagos le indicaron a los operadores que no se preocuparan ya que esa situación se daría sólo por un año y ahí amarraron al gobierno siguiente, porque obviamente un año no era suficiente tomando en cuenta que, cuando llegó el gobierno de la Michelle, debía iniciar todo de acuerdo a lo acordado con los operadores (octubre de 2006), pero eso era prácticamente imposible debido al nivel de retraso que existía en los paraderos, las vías*

⁷⁵ Entrevista propia del autor con Francisco Martínez Concha, martes 8 de agosto de 2007.

⁷⁶ La Tercera, domingo 30 de octubre de 2005. Nacional, Pág. 16.



exclusivas, la información al público (labor de la SIAUT) y el Administrador Financiero”⁷⁷

2005 finalizó con el anuncio de dos nuevas extensiones para Metro proyectadas hacia Maipú y Las Condes, con una extensión de 13.5 Kms. y 4 Kms. respectivamente⁷⁸; también se inauguraron dos nuevas estaciones de la Línea 2, Einstein y Cementerios⁷⁹; la autopista urbana “Vespucio Sur”, donde Lagos indicó que era *“un símbolo del avance de Chile, de lo que hemos hecho entre todos, sobre todo con la capacidad de combinar recursos privados y públicos”*⁸⁰; y finalmente, a diez días de la elección presidencial, inauguró la nueva Línea 4 del Metro que comprende el tramo desde la estación Tobalaba de la Línea 1, hasta la Plaza de Puente Alto, aunque aún no estaba terminada completamente, ya que sólo estaban operativos los tramos desde Plaza de Puente Alto hasta Vicente Valdés en La Florida y desde estación Grecia hasta Tobalaba, donde el tramo restante, de cinco estaciones, fue cubierto por un servicio especial de buses oruga del Transantiago.

III.IV. Bachelet y el Camino a la Verdadera Inauguración

La nueva presidenta Michelle Bachelet ganó las elecciones en segunda vuelta, con un 53,49% (15 de enero de 2006) contra el 46,50% del candidato de la Alianza por Chile, Sebastián Piñera.

El cambio de mando se realizó el 11 de marzo de 2006, donde, en una ceremonia presidida por el presidente del Senado Eduardo Frei Ruiz-Tagle, Bachelet recibió de manos de Ricardo Lagos la banda presidencial y la piocha de O'Higgins, símbolo del poder y mando presidencial. Ese día también recibió el plan más emblemático de Lagos y muchos dolores de cabeza.

⁷⁷ Entrevista propia del autor con Germán Correa Díaz. Miércoles 25 de marzo de 2009.

⁷⁸ El anuncio fue realizado por el mismo Lagos el 15 de noviembre de 2005.

⁷⁹ Viernes 25 de noviembre de 2005.

⁸⁰ La Tercera, miércoles 30 de noviembre de 2005. Nacional, Pág. 25.



Hacia la Integración Total, la Labor de Espejo

Según constaba en los contratos firmados por el gobierno saliente y los operadores del Transantiago, el plan en su conjunto debía estar totalmente operativo para octubre de 2006. Para cumplir con esa tarea, la presidenta nombró al Demócrata Cristiano Sergio Espejo como ministro de Obras Públicas, Transportes y Telecomunicaciones, en reemplazo del saliente Jaime Estévez. La realización del sueño de Lagos estaba ahora en sus manos.

La labor de Espejo se centraría, en una primera etapa (hasta octubre de 2006), en verificar si la malla de recorridos para los servicios troncales y alimentadores era la adecuada para satisfacer las necesidades de la población, corrigiéndola en el evento de que la respuesta fuera negativa; identificar el número de buses necesarios para cubrir los recorridos (troncales y alimentadores), tomando las medidas necesarias para ampliar la flota de ser necesario; supervisar el desarrollo y las pruebas funcionales de los sistemas tecnológicos necesarios para hacer funcionar la integración tarifaria; y desarrollar un plan de educación e información que preparara a la población para el enorme cambio cultural que significaría Transantiago para los habitantes de la Región Metropolitana.

En una segunda etapa (octubre de 2006 en adelante), debería velar y corregir, en el caso de existir alguna anomalía, por el correcto funcionamiento del plan; como también asegurarse de que la infraestructura restante por construir fuese entregada según los parámetros y fechas estipulados en el cronograma del plan.

Primer diagnóstico de Espejo: "Transantiago es viable"

A un mes de haber asumido como nuevo ministro del MOPTT y cabeza del Transantiago, Sergio Espejo se atrevió a aventurar que, pese a las críticas y obras pendientes en infraestructura que enfrentaba, Transantiago se llevaría a cabo dentro de los plazos fijados por el gobierno anterior.



En lo netamente estadístico, faltaban seis meses para el vamos y en materia de infraestructura aún faltaban por instalar más de 5.000 paradas, habían construidas nueve estaciones de transferencia de las 35 presupuestadas, sólo se contaba con los corredores exclusivos de Pajaritos, Grecia y Alameda y todavía no se licitaba el corredor de Av. Santa Rosa, esencial en materia vial de cara al proceso de octubre. Lo que sí avanzaba según el cronograma, era la renovación de la flota con nuevos buses y aquellos “amarillos” que cumplían las exigencias mínimas para operar hasta su total renovación en 2012.

En materia de cobros, el AFT anunció que para el mes de julio estaría en condiciones de instalar los nuevos cobradores automáticos, aparatos que hoy conocemos como “validadores”, capacitados para operar con la tarjeta de prepago, cuya distribución partiría el mismo mes. El problema radicaba en que sólo se contaría con tres meses y medio para instalar unos 5.500 aparatos, trabajo, que según la parte técnica, demoraría unos dos días por bus.

Para ese momento, las pérdidas por la demora del plan habían sido asumidas por los operadores, luego de que se acordara que a partir del 22 de octubre de 2005 comenzarían a regir los contratos a pesar de que la nueva malla entraba en operaciones sólo un año más tarde.

Nueva Crisis: El Plan es Postergado Hasta 2007

El martes 2 de mayo de 2006, a menos de un mes de que el ministro del MOPTT evaluara que el plan era viable a pesar de los retrasos existentes en materia de infraestructura y tecnología, se anunció la determinación de aplazar la fecha de inicio del Transantiago para el 10 de febrero de 2007.

Según el secretario de Estado, la medida se debió a una serie de incumplimientos dentro de los compromisos que los operadores habían adquirido con el Ejecutivo, tales como la implementación del sistema de “validadores”, la



falta de inversión en los terminales, retrasos en la contratación de chóferes y la capacitación de éstos. *“Estos son elementos de la esencia de Transantiago que no se están cumpliendo, y es fundamental que el público tenga acceso a información, la que, evidentemente, no está disponible en la cantidad necesaria”*⁸¹, dijo.

Pero la verdad es que Espejo omitió dos problemas esenciales que condicionaron en primer plano su decisión: la primera se debió a las persistentes fallas detectadas en las máquinas de cobro con la “tarjeta inteligente”, por parte de la AFT; y a la tardía licitación del sistema de información al usuario, que fue adjudicada por la empresa Comicron recién el 26 de mayo de 2006, es decir, a tan sólo cinco meses del inicio del plan.

Los anuncios hechos por el ministro Espejo motivaron la inmediata reacción de los parlamentarios, quienes criticaron duramente la noticia, argumentando que hacía meses que habían señalado los problemas existentes dentro de la Comisión de Transportes. Por ejemplo, el presidente de dicha comitiva, el DC Juan Carlos Latorre, se declaró *“molesto ante una pésima sorpresa, a pesar de que nosotros habíamos anticipado que algunos aspectos del Transantiago no estaban funcionando correctamente”*, en tanto el diputado PPD Patricio Hales señaló que *“esto significa que aquí ha habido improvisación y falta de prolijidad (...) se ofreció un sistema completo y, al final, hay solamente unos buses que están llenos de dificultades y problemas (...) porque no existen los paraderos, no están los terminales, no está resuelto siquiera el medio de pago. Entonces no se ha dicho toda la verdad de lo que tenía que haberse informado. Y cuando se les hicieron las observaciones a las autoridades del momento, nos dijeron que estos temas estaban resueltos”*⁸²

⁸¹ La Tercera, miércoles 3 de mayo de 2006. Nacional, Pág. 13.

⁸² La Tercera, miércoles 3 de mayo de 2006. Nacional, Pág. 13.



III.V. Correa vuelve a la lucha por su "criatura"

Germán Correa, pese a haber salido tempranamente del Transantiago en 2003, siempre estuvo preocupado de la evolución que tuvo su "criatura" con el pasar de los años, aunque él insiste en catalogarla como una mutación. Su principal desvelo fue la insistencia de las autoridades por inaugurar el plan antes de tiempo, es decir, sin que estuviera terminada la infraestructura mínima requerida para la integración entre todos los modos de transporte público de la capital. Y eso que Lagos sabía perfectamente, desde marzo de 2002, que el plan no marcharía antes del término de 2008 y comienzos del 2009.

"Al darme cuenta de que lo que estaba inaugurando Lagos en 2005 no era Transantiago, decidí intervenir de algún modo para hacerles ver que lo que estaban inaugurando era sólo una flota de buses y comencé a opinar en la prensa, porque Transantiago era otra cosa muy diferente y mientras eso no esté (se refiere a una infraestructura mínima de 80 Kms. de corredores exclusivos, la totalidad de los paraderos, las estaciones de intercambio, el servicio de información al usuario, el control de flotas, etc.) no hay Transantiago ¿Para qué te voy a decir cómo cayó a Lagos ese asunto y a sus asesores? Todos estaban indignados conmigo porque yo les estaba "meando el asado", y es que yo consideraba una irresponsabilidad el hacer eso, porque les dije que eso afectaría la credibilidad del proyecto"

Pero en 2006, cuando Espejo preparaba los últimos detalles para echar a andar el Plan, Correa entró a trabajar en el Departamento de Asesores del MINVU. Fue en ese lugar, en el edificio ubicado en las esquinas de Serrano con la Alameda, donde tuvo la oportunidad de obtener información privilegiada sobre los avances del Plan, y principalmente, gracias a su amistad personal con la ministra del ramo, Patricia Poblete.

Fue así como se volvió a involucrar, esta vez indirectamente, en la contingencia del Transantiago. *"Es que yo me volví a preocupar por el asunto, bueno en realidad siempre traté de estar al tanto, porque cuando llegó la Michelle*



al Gobierno, se suponía que debía iniciar esto de acuerdo a lo que había acordado el gobierno de Lagos con los operadores, es decir, en octubre de 2006, y un día conversando con la Patricia, ella me mostró el plan de infraestructura del MOP y yo le dije: mira, con estos datos el Transantiago no puede empezar si no a fines del 2007 ó comienzos del 2008 inclusive, no antes, ya que estas obras no van a estar listas aún y son imprescindibles para la puesta en marcha del plan”⁸³, afirmó Correa.

Y como la ministra Poblete integraba el comité de ministros del Transantiago, le sugirió (abril de 2006) que tenía que “pelear” para que el plan no se inaugurara en octubre y menos en 2007, porque con ese ritmo de trabajo, obviamente las obras no iban a estar listas.

Pero días más tarde, apareció Espejo anunciando que el Transantiago era viable en octubre y todo se vino abajo. “Yo no hallaba cómo influenciar en todo esto, así que volví a escribir un artículo en la prensa, donde argumenté que *Transantiago no estaba listo para partir. La idea era decírselo al ministro Espejo sin pautarle su trabajo, sobre todo porque un mes antes había anunciado que el plan era totalmente viable dentro de los plazos dejados por Lagos (...)* Y mi estrategia resultó, porque yo estando en Brasil (terminaba unas asesorías para el Banco Mundial) me llamó Espejo para agradecerme el artículo: “Germán leí el artículo que sacaste y lo encuentro súper oportuno y te lo quiero agradecer porque yo hoy estoy yendo a una reunión con la presidenta para decirle que esto no vamos a poder comenzar en octubre porque está todo atrasado, así que tu artículo me ayuda mucho porque tú eres una persona reputada, y tu opinión pesa en estas cosas”⁸⁴

Contrariamente a lo esperado por Correa, Espejo sólo aplazó seis meses el plan, prórroga insuficiente según sus propias proyecciones. Y así fue como

⁸³ Entrevista propia del autor con Germán Correa Díaz. Miércoles 25 de marzo de 2009.

⁸⁴ Entrevista propia del autor con Germán Correa Díaz. Miércoles 25 de marzo de 2009.



continuó opinando en la prensa en contra las decisiones del ministro, con el fin de lograr que Transantiago no comenzara hasta que todos los tópicos involucrados funcionaran correctamente.

Esta acción sólo le valió la reprimenda de la ministra Poblete. Corría el 3 de junio de 2006. *"Mira Germán, esto es un lío. A nosotros (el comité de ministros del Transantiago) nos reclaman (desde el Ejecutivo) porque andas dando opiniones (...) así que trata de no meterte tanto".* A lo que Correa le respondió: *"Es que yo no puedo hacerme el lesa porque yo soy el papá de esta criatura, y me la han mal criado, entonces yo tengo una responsabilidad profesional, técnica, personal y política sobre el tema, y por eso no puedo dejar de opinar cuando me doy cuenta que las cosas no se están haciendo bien, simplemente no puedo"*⁸⁵

Una Minuta para Espejo

Obviamente la reprimenda no fue más que eso para el ex "Zar" del transporte capitalino, ya que esa misma semana decidió tomar medidas más directas. Para dicho fin, escribió una minuta de doce carillas, donde realizó un análisis en profundidad sobre la realidad del plan y recomendaba una postergación más allá de febrero de 2007. El documento, también proponía una estrategia que ayudara a preparar la futura postergación, con mesas de negociación con los operadores para renegociar los contratos y hacer una auditoría técnica a la AFT, ya que todos los antecedentes indicaban que ese era el problema más grave por resolver.

El escrito se lo entregó a finales de junio, aprovechando una audiencia que tuvieron para tratar un paro de trabajadores del Puerto de Valparaíso, empresa de la cual Correa aún es presidente del directorio. *"Mira Sergio, aprovechando la ocasión, quiero hacerte entrega de esta minuta, porque yo estoy muy complicado con esto del Transantiago, porque veo que hay problemas serios y creo que nos*

⁸⁵ Entrevista propia del autor con Germán Correa Díaz. Miércoles 25 de marzo de 2009.



vamos a meter en un gran lío si es que esto se hace en febrero (...) Este es un documento con mi opinión sobre el tema, porque esto lo vas a tener que postergar nuevamente y debes manejar bien esa postergación para aprovechar esos meses para completar las cosas que aún faltan por hacer” ⁸⁶ (VER ANEXO 3)

Correa, al notar que el acercamiento hacia Espejo no produjo el efecto que deseaba, encontró en su amistad con la ministra Poblete el modo más plausible para intervenir indirectamente en el directorio.

Si bien, un nuevo aplazamiento en Transantiago habría provocado serios inconvenientes con la clase política y los operadores, dicha medida, para Correa, “habría sido mucho más barata en materia de indemnizaciones y de costo social”, ya que el plan habría partido con toda su infraestructura y tecnologías necesarias.

Fue así como una tarde se acercó al despacho de la ministra para advertirle sobre los inconvenientes a los que se exponía el gobierno si Transantiago comenzaba el segundo mes de 2007: “*Patricia, si no hacemos que el plan se aplace hasta que estén todos sus actores funcionando tendremos un desastre tremendo*”. La ministra reaccionó enérgicamente y le pidió que se sentara: “*siéntate, siéntate, siéntate Germán, porque es muy grave lo que me estás diciendo. Dime por qué, cuéntame*”. Entonces el “Zar” le relató las estimaciones que había calculado y que también le había advertido a Espejo en la minuta. (VER ANEXO 4)

La titular del MINVU quedó impresionada con lo relatado por Correa, razón por la que le solicitó dichos antecedentes por escrito para presentarlos en el comité de ministros (CIT). Ahí, Espejo reaccionó dramáticamente e interpeló a la ministra Poblete, “amenazando con renunciar a su cargo porque encontraba el colmo que no tuvieran confianza en él y en la gestión que estaba llevando a cabo, y que Correa andaba opinando puras tonteras”⁸⁷.

⁸⁶ Entrevista propia del autor con Germán Correa Díaz. Miércoles 25 de marzo de 2009.

⁸⁷ Entrevista propia del autor con Germán Correa Díaz. Miércoles 25 de marzo de 2009



"Vamos a tener una cagada inmensa"

En enero de 2007, a un mes de comenzar el Transantiago, Germán Correa, en su calidad de presidente del Puerto de Valparaíso, tuvo una audiencia con el ministro del interior, Belisario Velasco, para tratar un nuevo paro de los trabajadores portuarios. Al finalizar la entrevista, Velasco le preguntó a Correa qué opinaba sobre que el Transantiago comenzara en febrero. (VER ANEXO 5)

El "Zar", obviamente, no desaprovechó esta nueva oportunidad que se le presentaba y le dijo: *"Mira, que conste que yo no vine a hablar este tema contigo (...) pero si esto parte en febrero vamos a tener una "cagada inmensa"*. Velasco quedó visiblemente impactado y le pidió más antecedentes, mientras Correa le relataba uno a uno los contenidos de la minuta entregada a Espejo. Finalmente, le indicó que lo más recomendable era postergar nuevamente el plan, al menos, hasta que se le realizara una auditoria técnica a la AFT, se renegociaran los contratos y la infraestructura estuviera avanzada en niveles que permitieran un normal funcionamiento de la red integrada.

El ministro del interior, preocupado por las advertencias hechas por Correa, llevó el tema al comité de ministros, donde se la jugó por una nueva postergación. Pero sus gestiones no fructificaron, sobre todo ante un nuevo enojo y negativa del ministro Espejo de siquiera considerar el planteamiento de Velasco. Finalmente, el 10 de febrero de 2007 comenzó el Transantiago. Comenzaba el fracaso de la "Revolución Bip".



Conclusiones

Si bien, Ricardo Lagos entendió e hizo suyos los problemas que el sistema de transporte público capitalino arrastraba hacía décadas, las malas decisiones ejecutadas al momento de implementar y llevar a cabo esas políticas públicas, provocaron la mayor crisis política y social afrontada por la Concertación en sus casi 20 años de gobierno.

Y las consecuencias fueron inmediatas porque, si bien la administración de la presidenta Bachelet venía de capa caída a causa de la "revolución pingüina" (mediados de 2006), en los meses previos al Transantiago las encuestas de opinión reflejaban un alza en los niveles de aprobación ciudadana, con un 51,0% y un 54,3 % en noviembre y diciembre de 2006, respectivamente. Al comenzar 2007 (periodo en que se inició el Transantiago), sin embargo, la aprobación a la gestión de la presidenta cayó a un 49,3 % (febrero) y se desplomó a su nivel más bajo en el mes de septiembre, con apenas un 35,3 % de aprobación que contrastaba con el 46,6% que la desaprobaba⁸⁸.

Hoy, a dos años y medio de su inauguración, puede decirse, casi con exactitud, que el Transantiago le ha causado al gobierno y a la Concertación un costo político enorme, que incluso puede significarle la pérdida de las elecciones presidenciales de 2010. En tanto, Ricardo Lagos, ya pagó ese precio político cuando vio mermadas sus aspiraciones presidenciales para las elecciones de diciembre próximo.

Los medios de comunicación, en tanto, también jugaron un rol importante dentro de lo que significó esta política pública y contribuyeron enormemente a que Transantiago se transformara en la "piedra en el zapato" de la Concertación y, obviamente, la Oposición vio en este hecho una oportunidad real para atacar al gobierno y obtener réditos electorales.

⁸⁸ www.adimark.cl



Hubo medios de comunicación que especializaron a sus periodistas (Francisco Fuentes de La Tercera, por ejemplo) con el fin de explicar a la ciudadanía la complejidad del nuevo plan de transportes. Sin embargo, el grueso de los medios sólo se “subió al carro” una vez que Transantiago evidenció serias fallas en su diseño, después de la puesta en marcha, y se encargaron de hacer nacional un problema que concernía exclusivamente a los habitantes de la Región Metropolitana.

Con respecto a por qué falló esta política pública, se puede explicar que debido a un cúmulo de falencias técnicas, una mala institucionalidad y por las mismas decisiones políticas tomadas dentro del proceso de diseño e implementación.

Dentro de los problemas institucionales encontramos la falta de una autoridad exclusiva y plenipotenciaria encargada de coordinar el diseño del plan. Sin bien, en un principio, esta tarea recayó en los hombros del Coordinador General del Transporte de Santiago (CGTS), en la práctica, ese cargo careció de real poder, consenso y colaboración al momento de realizar su tarea. Dicha afirmación queda de manifiesto en la labor de Germán Correa y es graficado en el punto V.II., del capítulo II de esta investigación, titulado “*Las Pugnas de Correa*” (pág. 56), donde se relatan algunos de los inconvenientes que tuvo el primer coordinador del plan con los integrantes del DTS. Un grave problema si tomamos en cuenta que la base de una empresa exitosa, cualquiera sea esta, es poseer una cúpula con alto grado de cohesión, que permita tomar las mejores decisiones en son del fin perseguido, en este caso el Transantiago, y con una cabeza capacitada, un Gerente General, que coordine y sea capaz de llevar adelante esa tarea, inexistentes en el plan.

La comisión investigadora de la Cámara de Diputados sobre el Transantiago recalcó dicha afirmación en su informe final, donde insistió que el principal problema de esta política pública fue el no contar con una autoridad que



se dedicara exclusivamente a ver los temas del plan y agregó que “es indispensable crear por ley, al más breve plazo, una institucionalidad metropolitana de transportes (...) y que debe contar con las facultades, recursos humanos, materiales y de capacidad técnica, idóneos para asumir esta tarea”⁸⁹.

A casi dos años del informe de la Cámara, aún se no realizan esfuerzos necesarios para materializarla. Recordemos que los problemas y descoordinaciones dentro de los integrantes del Directorio del Transporte de Santiago (DTS), primera institucionalidad creada por el gobierno para diseñar el Transantiago, fueron constantes y repetitivos durante el año que significó su existencia (marzo de 2002 – marzo 2003), hasta que fue reemplazada por la Comisión Interministerial de Transportes (CIT) que, para perjuicio del plan, mantuvo las mismas complicaciones.

Ricardo Lagos tuvo en sus manos la posibilidad de arreglar este inconveniente antes de sacar a Correa del plan, que en definitiva fue el punto de inflexión para un cúmulo de decisiones políticas tomadas erróneamente, porque una vez desnudados los problemas y rivalidades de poder dentro del directorio, pudo cambiar la institucionalidad del Transantiago para mejorar su gestión, entregando al coordinador verdadera libertad de acción, poder de firma e ingerencia en los asuntos correspondientes al diseño del plan. Otra opción plausible fue la de separar el ministerio de Transportes y Telecomunicaciones del de Obras Públicas, con el fin de entregar a Correa la legalidad que necesitaba para delinear los asuntos técnicos del Transantiago o, como última opción, pudo haber designado al “Zar” como ministro del MOPTT.

Otra debilidad dentro de la institucionalidad de esta política pública fue la constante rotación de autoridades en los principales puestos del Transantiago, lo que provocó, muchas veces, perder una importante y necesaria continuidad en los

⁸⁹ Informe de la Comisión Especial Investigadora encargada de analizar los errores en el proceso de diseño e implementación del plan Transantiago, Cámara de Diputados de Chile, 11 de diciembre de 2007.



lineamientos concernientes a cada uno de los tópicos del plan. Por ejemplo, hubo en total de ocho coordinadores, cinco titulares del MOPTT, cuatro ministros de vivienda y urbanismo y tres subsecretarios de transportes, por nombrar a los puestos más importantes dentro del directorio. (VER ANEXO 6)

Cada nuevo integrante debía interiorizarse rápidamente del complejo aparataje que significaba el diseño del plan y, a la vez, completar la inconclusa tarea dejada por su antecesor.

En relación a los problemas técnicos, estos abundaron. Sobre todo en lo que respecta al diseño de la malla de recorridos, al número en la flota de buses y a la confección de los contratos con los operadores, en lo que concierne al modo de pago. No hubo un adecuado entendimiento de estos epítetos por parte de las autoridades, lo que creó un grave vacío fiscalizador al momento de verificar si los lineamientos finales eran los correctos.

También es necesario nombrar el rol que jugó la empresa SONDA, encargada de suministrar y llevar adelante el aparato tecnológico del AFT, que en un principio tuvo graves fallas y retrasos para implementar la tarifa integrada y que, hasta el día de hoy, no ha puesto en operaciones el sistema de control de flotas y GPS necesarios para controlar la frecuencia entre cada bus.

Por último, podemos hablar de los errores políticos que condicionaron, directa e indirectamente, el fracaso en el inicio del plan para 2007. La primera falta correspondería a Ricardo Lagos, impulsor político del plan, porque él supo desde el principio, a tres semanas de haber anunciado en los medios la creación del DTS y la CGTS, que Transantiago no estaría listo antes del término de su mandato; hecho relatado en la página N° 44 de esta investigación con el título de "*Proyecto Corredor Grecia*", sin embargo insistió en sacarlo adelante dentro de su designio.



Dicho convencimiento hizo que algunos lineamientos del Transantiago fueran diseñados y puestos en marcha con premura, decisión que a larga provocó inconvenientes como los que tuvieron que sortear los ministros Espejo y Cortázar, al momento de renegociar los contratos con los operadores.

Recordemos que Lagos inauguró el Transantiago el 22 de octubre de 2005, en una parafernática ceremonia que finalizó con un show de fuegos de artificio en la Torre ENTEL. En esa oportunidad, hubo voces que lo tildaron de populista e irresponsable, porque el plan aún no estaba terminado, siquiera, en un 60%, y que dicha acción sólo buscaba figurar e intervenir las elecciones presidenciales que se llevarían a cabo cinco semana más tarde.

Otra crítica a Lagos fue la decisión política de llevar a cabo el plan con un bajo presupuesto. Recordemos que la idea principal fue que Transantiago se autofinanciara por medio del pago de la tarifa.

Tanto Francisco Martínez, como Rodrigo Henríquez y Germán Correa, tres de los entrevistados en esta investigación, concuerdan en que es casi imposible que un plan como Transantiago sea financiado por el valor del pasaje, sobre todo, tomando en cuenta el gran nivel de inversiones en infraestructura requerido y, por lo tanto, afirman que sólo pueden ser llevados a cabo gracias a un subsidio por parte del estado, tal como se ha hecho en las principales ciudades del mundo.

También le achacan culpa sobre la decisión de duplicar la red de metro y subsidiar las autopistas urbanas concesionadas de forma innecesaria, siendo que el verdadero desafío, que era Transantiago, no recibió ni la mitad del dinero que necesitaba para ser implementado.

Finalmente, se le puede achacar una importante responsabilidad política al ministro del MOPTT que puso en marcha el Transantiago, Sergio Espejo. Si bien, como presidente del CIT se encontró con un escenario difícil, en que muchos de



los contratos ya estaban "amarrados" desde la administración anterior, tuvo en sus manos la posibilidad de posponer el plan hasta que los tópicos mínimos que aseguran su correcto funcionamiento estuvieran presentes.

Hubo quienes le advirtieron que no estaban dados los factores técnicos, humanos y de infraestructura para inaugurar Transantiago, entre ellos Germán Correa, sin embargo, siguió adelante e inauguró Transantiago el 10 de febrero de 2007, con las consecuencias que todos ya conocemos (VER ANEXO 3).



ANEXOS

Anexo 1: ¿Quiénes controlaban el gremio microbusero?⁹⁰:

1. Holding Pila Cementerio S.A. (Integrante de la AGMTP) Controlada por Luis Valdés.
Fono: 7792070.
Ruta: Alameda – Vicuña Mackenna.
Nº Empresarios: 150.
Nº Buses: 202
\$ Adm. Por Bus: 150 al mes.
 \bar{x} Pasajeros Mes: 2.545.200
2. Soc. de Transportes San Bernardo S. A. (Integrante de la AGMTP). Representa por Gmo. Ghang Guzmán.
Fono: 5482530.
Ruta: Gran Avenida - Independencia.
Nº Empresarios: 220.
Nº Buses: 416.
\$ Adm. Por Bus: 125 al mes.
 \bar{x} Pasajeros Mes: 4.992.000.
3. Asoc. De Empresas de Transportes de Pasajeros (AETP). Controlada por Edgardo Rivera.
Fono: 5560030.
Ruta: Apoquindo – Las Condes – Tobalaba – Vicuña Mackenna.
Nº Empresarios: 150.
Nº Buses: 1200.
\$ Adm. Por Bus: S. I.
 \bar{x} Pasajeros Mes: S. I.
4. Transportes Ovalle Negrete S. A. (Integrante de la AGMTP) Controlada por Andrés Marinakis.
Fono: 6954591.
Ruta: Gran Avenida – Recoleta.
Nº Empresarios: 250
Nº Buses: 416.
\$ Adm. Por Bus: 120 al mes.

⁹⁰ La Tercera, domingo 24 de marzo de 2002. Sección Información General, Pág. 12.



- \bar{x} Pasajeros Mes: S. I.
5. Federación de Transportes Siglo XXI. Controlada por Juan Pinto Zamorano.
- Fono: 7762420.
Ruta: Av. Pajaritos.
Nº Empresarios: 400.
Nº Buses: 1200.
\$ Adm. Por Bus: S. I.
 \bar{x} Pasajeros Mes: S. I.
6. Soc. de Transportes San Cristóbal – La Granja. (Pertenece a la AGMTP) Controlada por Rafael Burgos.
- Fono: 5586501.
Ruta: Santa Rosa – Recoleta.
Nº Empresarios: 209
Nº Buses: 370
\$ Adm. Por Bus: S. I.
 \bar{x} Pasajeros Mes: 4.400.000

Tal como indicamos, el Consejo Superior de Transportes era el ente que aglutinaba a casi todas las asociaciones, federaciones y sociedades del rubro. Las más importantes eran:

- Asociación Gremial Metropolitana de Transportes y Pasajeros (AGMTP).
- Federación Nacional de Transportes (FNT).
- Asociación de Empresas de Transportes de Pasajeros (AETP).
- Federación de Transportes Siglo XXI.

Anexo 2: Detalle de la planificación del Transantiago⁹¹:

2002. se crea la CGTS y el DTS.

⁹¹ Fueron agregados los años 2002 y 2003 para dar una idea general de las etapas del Plan.



2003. Se crea el CIT, en reemplazo del DTS, que sesiona en 14 oportunidades ese año.

2004. CIT sesiona en 16 oportunidades y se realiza la licitación de los servicios de transporte.

2005. CIT sesiona en 6 ocasiones.

- Licitación del AFT.
- Licitación del Sistema de Información y Control (se declaró desierto y se rediseñó a lo que es hoy el Sistema de Información a Usuarios).
- Segunda licitación de la unidad alimentadora correspondiente a Santiago Centro (la primera, que exigía buses con emisiones "extra bajas", se declaró desierta al no existir postulantes. Finalmente dicha área alimentadora no fue licitada).
- Se pone en operación la primera etapa, denominada "Fase 1A" (Estaba programada para el 25 de agosto, pero se aplazó hasta el 22 de octubre de 2005).
 1. Se da inicio a los contratos con las empresas operadoras.
 2. Aquí sólo operan las empresas concesionarias de la licitación de 2004 (30 de dic.).
 3. Las tarifas vigentes siguen sobre los recorridos originales.
 4. y el pago se realiza en los cobradores automáticos o humanos (esta medida fue respetada sólo los primeros meses, ya que paulatinamente se volvió al régimen histórico en que el chófer cobraba y cortaba el boleto).
- Se pone en marcha la fase "1B" (15 de noviembre de 2005).
 1. Se incorporaron 600 buses articulados en los troncales 2 y 4.
 2. Comenzaron a operar las líneas de metro desde Puente Alto hasta Vicente Valdés y desde Cerro Blanco hasta Einstein.
 3. salida de operaciones de 190 buses.



2006. El comité de ministros sesiona 6 veces.

- Se pone en marcha la fase "1C" (16 de febrero de 2006).
 1. Incorporación de la flota restante en los troncales 2 y 4.
 2. Inicio de operaciones de la L4 (Vicente Valdés y el tramo intermedio hasta la estación Grecia) y L2 de Dorsal hasta Américo Vespucio Norte)

- Fase 2 (27 de mayo de 2006).
 1. Puesta en marcha de la tarjeta de prepago sin contacto (futura Bip) como medio de pago alternativo para los buses que operarán en la Fase 3.
 2. para ajustarse a la flota de régimen, en agosto de 2006 deben salir 1.8727 buses de circulación.

- Fase 3. Debería haber comenzado el 25 de agosto de 2006, con la plena operación del Transantiago (finalmente la fecha se pospuso para el 10 de febrero de 2007).
 1. Se supone que en noviembre de 2006 los usuarios deberán percibir: la tarjeta Bip como el único medio de pago y acceso a Transantiago, la restructuración de servicios en alimentadores y troncales y la integración tarifaria entre los buses y metro.
 2. Con respecto a la infraestructura, dentro de esta etapa debieran estar terminados el Corredor Pajaritos, Blanco-Arica, como también una mantención vial por las principales calles de la ciudad y cambios de geometría en nueve ejes principales y mejoramiento de intersecciones y siete estaciones de trasbordo.

2007. Infraestructura que se inauguraría después de 2006:

- Estaciones de Transbordo.
- Corredor Av. Suiza – Las Rejas.
- Corredor Av. Santa Rosa.



- Intermodales Quinta Normal (no se materializó, ya que finalmente se aprobó el proyecto de la extensión de la L5 del metro hasta Maipú) y La Cisterna (Fue la única intermodal construida según el cronograma original).

2008. Término del contrato del Troncal 3.

2010. Término del contrato de los Troncales 1 y 5.

2011. Término de los contratos de todos los servicios alimentadores.

2012. Este año los usuarios deberán percibir toda la flota de buses renovada con buses estándar Transantiago.

2017. Término contrato AFT.

2020. Término de los contratos para los troncales 2 y 4.

Anexo 3 (De la entrevista del autor con Germán Correa sobre la minuta a Espejo y un nuevo aplazamiento en Transantiago)

- **¿Qué le dijo Espejo sobre la minuta?**
- G.C.: *Simplemente me dio las gracias y nunca más hablamos del tema.*
- **¿Y era la mejor opción posponer Transantiago, pasando por alto el acuerdo tomado por Lagos con los operadores en 2005?**
- G.C.: *Sí, por supuesto. Imagínate que a la larga nos habría salido más barato indemnizar a los operadores y habríamos iniciado el plan con toda su infraestructura y tecnología necesarias, evitándole a la población todos los problemas que ocurrieron, porque, en definitiva, ellos son los que sufren las*



consecuencias de las malas decisiones de las autoridades.

- **¿Y si estaba tan convencido de ello y nunca más tuvo noticias de Espejo, por qué no fue directamente donde la presidenta o donde otros integrantes del CIT a plantearles su inquietud?**
- G.C.: *Porque en ese momento yo estaba en una encrucijada, sentía mucha responsabilidad por el futuro del plan, pero, al mismo tiempo, sentía que no podía inmiscuirme en lo que atañía a los ministros tomar, y desde luego al Ministro Espejo.*
- **¿Se le puede achacar entonces la culpa a Espejo por no haber aplazado la puesta en marcha del Transantiago por un periodo de tiempo "razonable", es decir, hasta finales de 2008 ó principios del 2009, que en definitiva era cuando estaría lista la infraestructura necesaria para que el plan funcionara adecuadamente?**
- G.C.: Yo creo que sí, porque él insistió en llevar el plan adelante de todos modos. Bueno, la propia presidenta dijo: "A mí me dijeron otra cosa". Mira, yo creo que el error que cometió Espejo fue que confió en lo que le decían, entonces, por ejemplo, le preguntaba a la gente de Sonda si estaban listos y ellos le decían que sí, por supuesto que lo estaban.
- **¿Ese es un error de Espejo?**
- G.C.: Sí, absolutamente, porque él pudo hacer las cosas de manera diferente. Porque si él hubiera recogido la propuesta que yo le hice de encargar una auditoría a la AFT, nunca habría tenido los problemas que tuvo.



- **¿Hubo más gente que le advirtió a Espejo de esta situación?**
- G.C.: Obviamente que la hubo, yo incluso leí varios artículos en la prensa que decían que el plan no estaba listo o que estaba mal diseñado, no sólo yo, como por ejemplo Juan Enrique Cohiman.
- **¿Y por qué no utilizó su amistad con la ministra Poblete para seguir influyendo indirectamente dentro del directorio, si es que no “deseaba hacerles la pega a los ministros”?**
- G.C.: *Mira, en realidad yo sí le daba mi opinión a la ministra Poblete. Inclusive un día le fui a decir que iba a quedar la embarrada si el plan comenzaba en febrero. Hasta recuerdo la escena:*

Anexo 4 (Extracto de la entrevista del autor con Germán Correa Díaz, donde le relata a la ministra Poblete el contenido de la minuta a Espejo)

- G.C.: *Yo estaba parado en la puerta de su despacho, ni siquiera había entrado, y le empecé a comentar lo que podría pasar si empezábamos en febrero, mientras ella seguía haciendo sus cosas.*
- P.P.: ¿Por qué me estás diciendo todas estas cosas?
- G.C.: *Porque si no hacemos que el plan se aplace hasta que estén todos sus actores funcionando, tendremos un desastre tremendo (...)*
- **(Ahí la ministra comenzó prestarle mayor atención a Correa)**
- P.P.: ¡Siéntate, Siéntate, Siéntate! Porque es muy grave lo que me estás diciendo, dime por qué, cuéntame.



- **(Correa le relató detalladamente lo que sucedía y lo que les esperaba si no hacían cambios urgentes sobre el anuncio de comenzar en febrero de 2007)**
- P.P.: ¿Tienes documentos que avalen todo lo que me estás diciendo?
- G.C.: *Por supuesto, tengo todo por escrito, porque estas cosas ya las he analizado e inclusive le entregué una minuta a Espejo advirtiéndole de lo que se puede venir.*
- P.P.: ¿Y qué te dijo Espejo?
- G.C.: *Nada, sólo me dio las gracias.*
- P.P.: ¿Me podrías hacer un memo que explique detalladamente todo lo que me estás diciendo?
- G.C.: *Por supuesto, te lo paso al tiro.*

Anexo 5 (Extracto de la entrevista del autor con Germán Correa Díaz, donde le relata al ministro Velasco los problemas de partir en febrero de 2007)

- B.V.: Oye Germán, aprovechando que estás aquí y que entiendes estos temas de transportes, ¿qué opinas de que Transantiago vaya a comenzar ahora en febrero? Es que Espejo nos dice que está todo listo, pero yo tengo la impresión que no, de que puede haber problemas.
- G.C.: Mira, que conste que yo no vine a hablar este tema contigo (...) pero si esto parte en febrero vamos a tener una "cagada inmensa"
- **(Velasco quedó visiblemente impactado)**
- B.V.: ¿Tú crees que es tan así?



- G.C.: Mira, por lo siguiente: **(Ahí le enunció todo lo planteado a Espejo en la minuta y Velasco no pudo disimular su cara de preocupación)**
- B.V.: ¿Pero cómo? Si Espejo nos dice que esto está todo listo.
- G.C.: Mira, a lo mejor Espejo tiene mayor información, y sin duda que la tiene, porque él trabaja directamente con la AFT, con los micreros, etc (...) pero yo que conozco los temas, que escucho a mucha gente especialista que me dicen en qué estado está el Transantiago, con esa información te puedo decir que aquí va a quedar una cagada inmensa.
- B.V.: ¿Y qué es lo que recomiendas?
- G.C.: Esta cosa hay que postergarla.
- B.V.: ¿Y no le has planteado este tema a la presidenta?
- G.C.: Yo no puedo, imagínate ¿Cómo voy a estar "Chupeteando" a uno de los ministros que es mi jefe.⁹²

Anexo 6: Autoridades vinculadas al plan Transantiago (Desde el año 2000 a agosto de 2009).

1.- MINISTROS DE TRANSPORTES Y TELECOMUNICACIONES

Nombre	Fecha en que asume	Deja el cargo en
Carlos Cruz	11-03-00	07-01-02
Javier Etcheberry	07-01-02	03-01-05
Jaime Estévez	03-01-2005	11-03-06
Sergio Espejo	11-03-06	27-03-07
René Cortázar	27-03-07	A la fecha

⁹² Correa es asesor del MINVU y, como tal, participa en el Comité Ciudad y Territorio, que es integrado por distintas autoridades, entre ellas el ministro del MOP que en ese entonces estaba a cargo de Sergio Espejo.



2.- SUBSECRETARIOS DE TRANSPORTES

Nombre	Fecha en que asume	Fecha en que abandona el cargo	Ministro con el que trabajó
Patricio Tombolini	11-03-00	01-07-2002	Cruz- Etcheberry
Guillermo Díaz	01-07-02	10-03-06	Etcheberry – Estévez
Danilo Nuñez	11-03-06	14-01-2008	Espejo- Cortázar
Ellinet Wolf	14-01-2008	02-06-2008	Cortázar
Raúl Erazo	02-06-2008	A la fecha	Cortázar

3.- COORDINADOR GENERAL DE TRANSPORTES DE SANTIAGO

Nombre	Fecha en que asume	Fecha en que abandona el cargo	Ministro con el que trabajó
Germán Correa	Marzo-2002	Marzo 2003	Etcheberry
Aldo Signorelli	Abril 2003	Abril 2005	Etcheberry – Estévez
Rodrigo Urzúa	Mayo 2005	Junio 2005	Estévez
Isabel Guzmán	Junio 2005	Diciembre 2005	Estévez
Danilo Nuñez	Enero 2006	Marzo 2006	Estévez
Fernando Promis	14 marzo 2006	08-08-2007	Espejo- Cortázar
Silvio Albarrán (s)	08-08-2007	01-02-2008	Cortázar
Marco Cormach	01-02-2008	A la fecha	Cortázar

4.- MINISTROS DE VIVIENDA Y URBANISMO

Nombre	Fecha en que asume	Fecha en que abandona el cargo
Claudio Orrego	11-03-2000	28-12-2000
Jaime Ravinet	29-12-2000	1-10-2004
Sonia Tschorne	1-10-2004	10-03-2006
Patricia Poblete	11-03-2006	A la fecha

5.- INTENDENTES DE LA REGIÓN METROPOLITANA

Nombre	Fecha en que asume	Fecha en que abandona el cargo
Sergio Galilea	11-03-2000	Enero 2002
Marcelo Trivelli	Enero 2002	Enero 2005
Ximena Rincón	Enero 2005	Marzo 2006
Víctor Barrueto	11-03-2006	Enero 2007
Adriana Delpiano	Enero 2007	05-01-2008
Álvaro Erazo	07-01-2008	06-10-2008
Alejandra Vásquez(S)	06-10-2008	28-10-2008
Igor Garafulic	28-10-2008	A la fecha



6.- SECRETARIOS EJECUTIVOS SECTRA

Nombre	Fecha en que asume	Fecha en que abandona el cargo
Aldo Signorelli	Marzo- Abril 2000	Abril 2003
Henry Malbrán	Mayo 2003	-2007
Eduardo Núñez	-2007	A la fecha

7.-DIRECTORES EJECUTIVOS DE LA CONAMA

Nombre	Fecha en que asume	Fecha en que abandona el cargo
Adriana Hoffman	13-03-2000	07-11-2001
Gianni López	07-11-2001	15-03-2004
Paulina Saball	15-03-2004	03-2006
Ana Lya Uriarte	31- 03-2006	06-2007
Alvaro Sapag	06-2007	A la fecha



Bibliografía

- Tornero, Recaredo.** "Chile ilustrado: guía descriptiva del territorio de Chile, de las capitales de Provincia, de los puertos principales". Paris, 1872.

- Peña Otaegui, Carlos.** "Santiago de Siglo en Siglo". Santiago de Chile, 1944.

- MTyT.** "La Política de Transportes". Editions Delroisse, Paris, Francia, 1982

- Hohmann, Claudio.** Revista latinoamericana de Estudios Urbanos EURE. PUC. Volumen XIX, marzo 1993, N° 56.

- Fowkes, Oxley & Heiser.** "Cros-sector Beneficits of Accesible Public Transport". Cranfield, 1994.

- Comisión Europea,** "Una red para los ciudadanos: Cómo aprovechar el potencial del transporte público en Europa". Bélgica, 1995

- Martínez de Sousa, José.** "Diccionario de Información, Comunicación y Periodismo". Editorial Paraninfo. Barcelona, España.

- Lahera, Eugenio** (2002), "Introducción a las Políticas Públicas", Primera Edición, Santiago, Chile, Pág. 15

- Correa Díaz, Germán.** "Tendencias de la Demanda del Transporte Público y el PTUS", Revista Urbano, enero 2003, vol. 6, N°7, Universidad del Bío-Bío.

- Díaz, Guillermo; Gómez-Lobo, Andrés y Velasco, Andrés.** "Micros en Santiago: De Enemigo Público a Servicio Público". Santiago, 2004.



-Rodríguez, Alfredo y Sugranyes Ana. "Viviendas Sociales en Santiago 1980-2001, una política social urbana insostenible" Santiago, Chile. SUR, nov. 2005.

-Henríquez, Rodrigo; Quijada, Rodrigo; Tirachini, Alejandro y Hurtubia, Ricardo. "Investigación al Transantiago: Sistematización de declaraciones hechas ante la comisión investigadora, resumen de contenidos de los principales informes técnicos, información de documentos públicos adicionales y comentarios críticos". Santiago, 30 de noviembre de 2007.

-Cámara de Diputados de Chile.0. "Informe de la Comisión Especial Investigadora encargada de analizar los errores en el proceso de diseño e implementación del Plan Transantiago". Valparaíso, dic de 2007.

Entrevistados

Rodrigo Henríquez (miércoles 11 de julio de 2007). Ingeniero Civil en Transportes de la Universidad de Chile y Magíster en Ingeniería en Transportes de la misma casa de estudios. Se desempeña en el Departamento de Concesiones del MOP y es coautor del "Informe Alternativo sobre la Comisión Investigadora del Transantiago" (Dic. 2007).

Francisco Martínez Concha (martes 8 de agosto de 2007). Ingeniero Civil (U. de Chile, 1984); Master of Arts (U. de Leeds, 1988); Ph.D. (U. de Leeds, 1991), actualmente se desempeña como Director del Departamento de Ingeniería Civil (desde Marzo 2001); es Miembro del Comité Asesor del Departamento de Investigación y Desarrollo de la Universidad de Chile (desde julio de 1999); Miembro del Consejo (desde 1996) y Coordinador del Programa de Cursos Externos (desde 1993) del Departamento de Ingeniería Civil; Vicepresidente de la Sociedad Chilena de Ingeniería de Transporte, SOCHITRAN (desde 1999).



Germán Correa Díaz. Sociólogo de la Universidad de Chile y doctorado en la Universidad de Berkeley, Estados Unidos. Ha trabajado en organismos como las Naciones Unidas y se ha desempeñado dos veces como ministro de estado, en el de Patricio Aylwin (Transportes) y Eduardo Frei (Interior). Entre marzo de 2002 y marzo de 2003 se desempeñó como coordinador general para el Plan de Transporte Urbano de Santiago, del cual es autor intelectual. Hoy se desempeña como presidente del directorio del Puerto de Valparaíso y como asesor del Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU).

Diarios y sitios web consultados en esta investigación

Diarios

1. "El Mercurio"
2. "La Segunda"
3. "La Tercera"
4. "La Nación"
5. "Las Últimas Noticias"

Sitios Web

1. www.hacienda.gov.cl
2. www.gobiernosantiago.cl
3. www.elecciones.gov.cl
4. www.transantiago.cl
5. www.sectra.cl
6. www.moptt.cl
7. www.cepchile.cl
8. www.expansiva.cl
9. www.tranvias.cl
10. www.micros.cl
11. www.lyd.cl
12. www.ciperchile.cl



13. www.chile.com
14. www.terra.cl
15. www.emol.cl
16. www.cooperativa.cl
17. www.tercera.cl
18. www.periodismo.uchile.cl
19. www.adimark.cl