



UNIVERSIDAD DE CHILE
INSTITUTO DE LA COMUNICACIÓN E IMAGEN
ESCUELA DE PERIODISMO

“NOS CAMBIÓ LA CARA”

El padecimiento de la metrópolis con el Transantiago

Memoria para optar al título de Periodista

CLAUDIO ESTEBAN GARRIDO MOYA

Profesor Guía: Claudio Salinas Muñoz

Santiago de Chile
Diciembre de 2015

“¿Sabías que el ser urbano está en permanente búsqueda del equilibrio entre la ciudad que habita y el alma que lo habita a él?”

Leído en alguna estación de Metro, en 2006. Nunca olvidado.

AGRADECIMIENTOS

En primer término agradezco mi madre, Jacqueline Moya. La primera que supo de una decisión que fue complicada, pero que hoy ve sus frutos: ser comunicador. Ella me enseñó a nunca aflojar y perseverar cueste lo que cueste.

En el mismo rango agradezco también a mi papá, Nelson Garrido. La necesidad de comunicar y vincularme con mi medio la heredé de él, tras varias jornadas de radio.

Las circunstancias de la vida me hicieron aprender de él su rectitud y por sobre todo nunca callar cuando de tu lado tienes la verdad.

Gracias también a Cheraldine Donari. Por el todo el amor, el aguante y ser un importante pilar en el epílogo de este proceso. De ella aprendí a ver la vida y la ciudad de una forma diferente y entender que el mundo es distinto para cada cual.

Agradezco a Dan Aránguiz, Javier Ulloa y Ricardo Flores. Amigos y hermanos que siempre estuvieron pendientes de mí en todo este proceso. A ellos les debo la enseñanza de la lealtad, la humildad y la tolerancia.

Agradezco a Claudio González, amigo y vecino permanentemente atento a este trabajo, que me permitió tener acceso a muchas fuentes e información. De él he aprendido a mirar los asuntos con ojos de una comunidad con distintas necesidades y vencer el egoísmo.

Agradezco al equipo de El Aguja de la Chile, personas con quienes compartí los primeros años de esta carrera y con quienes guardo lindos recuerdos. De ellos me traje el aprendizaje de hacer lo que amo hacer, sin pudor y con felicidad.

Y por supuesto, muchas gracias a la Escuela de Periodismo de la Universidad de Chile, lugar donde pude encontrar un camino que en varias ocasiones creí perdido.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	7
PARTE I	
UN DESASTRE TÉCNICO Y POLÍTICO	15
Capítulo Uno: Transantiago y la promesa	
I. Una mañana caótica	16
II. El Plan de Transporte Urbano de Santiago	19
III. Las inspiraciones del PTUS	24
IV. Las maravillas que se contaban de Bogotá	29
V. Primeras acciones en Santiago	32
VI. Un año desastroso	35
VII. La idea que sacó a Germán Correa de recorrido	42
VIII. El Transantiago prometido	45
IX. Decisiones desde el gabinete del MOP	51
X. Sinsabores desde el subterráneo	58
XI. La tormentosa licitación de vías	70
XII. El gran golpe de los micreros	82
XIII. La previa: Todo un parto	91
Capítulo Dos: Transantiago y el shock	
XIV. Entre fuegos artificiales y chascarros	99
XV. Vamos cortando cintas	104
XVI. El cambio de mano	107
XVII. La minuta de Correa	111
XVIII. Levántate más temprano	118
XIX. Un desastre inminente	122
XX. Una historia del 10 de febrero	127
XXI. La capital indignada	135
XXII. Ruedan cabezas	143
XXIII. Muy feo lo que hicieron	152
XXIV. Cortázar contra el mundo	161
XXV. Un zapato que quedó ancho	172
XXVI. El réquiem del Metro	183
XXVII. El Transantiago de hoy	190

PARTE II

UN DESASTRE SOCIAL Y ECONÓMICO 197

Capítulo Tres: Transantiago y sus damnificados.

XXVIII.	“Hasta cuándo, compañeros...”	198
XXIX.	El fin de un imperio	212
XXX.	Cambios de costumbres	221
XXXI.	La inclusión en deuda	230
XXXII.	Entre la resistencia y la participación	237

Capítulo Cuatro: Transantiago y las platas

XXXIII.	Errores que cuestan caro	247
XXXIV.	Dos historias opuestas de insolvencia	257

EPÍLOGO: De la crisis a la oportunidad 267

REFERENCIAS 282

ANEXOS 307

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Imágenes	Página
Imagen 1. Bus articulado típico de 18 metros de Transantiago	46
Imagen 2. Bus rígido típico de 12 metros de Transantiago	46
Imagen 3. Vista del portal web “De Donde hasta Donde”, en el cual se consultó un viaje desde la Villa El Abra de Maipú hasta la Rotonda Lo Curro, y sugiere tomar seis buses.	120
Imagen 4. Paleta publicitaria de Metro que señala que “Transantiago trae mucho más chilenos al Metro”	122
Imagen 5. Bus de Gendarmería de Chile prestando auxilio al transporte público de pasajeros. 12 de febrero de 2007	137
Imagen 6. Gráfica de campaña anti evasión de Transantiago que muestra cambio en la marca del sistema, ahora denominada “Transporte Público de Santiago”.	177
Imagen 7. Afiche de Actus para promover vías exclusivas para el transporte público	224

INTRODUCCIÓN

Una de las necesidades esenciales que tienen los seres humanos es la de desplazarse. Ya sea para alimentarse, e incluso reproducirse como especie. La gran mayoría, sino todas las cosas que realiza en su diario vivir, tienen como proceso básico trasladarse. En el mundo de hoy, aparte de esas necesidades básicas, está lo socialmente requerido, como educarse y laborar.

Las distancias no siempre pueden ser cubiertas a pie. Por eso el ser humano fue desarrollando a lo largo de su historia diferentes formas de transportarse, más de los que su propia capacidad le podía dar. El uso de animales, y la invención de la rueda son parte de este proceso, paralelo a la creación de las civilizaciones, e incluso las mismas ciudades. En el siglo XXI, moverse por éstas es un acto imprescindible del diario vivir.

Es por ello que se han planteado desafíos en distintos lugares del mundo para poder compatibilizar el crecimiento de estas ciudades con las necesidades ciudadanas de desplazamiento. El transporte es un elemento clave en todas las actividades civiles. Mueve a la gente a la escuela y al trabajo, forma parte fundamental de la cadena de distribución de alimentos, insumos y energía. Ningún país puede arrogarse decir que puede funcionar sin algún medio de transporte. Y la historia de Chile ha dicho que cuando los transportistas dejan de hacer su labor, los países se detienen por completo¹.

¹ El ejemplo más notable es el Paro Patronal de 1972. Esta movilización, convocada por la Confederación Nacional de Transporte, paralizó los trabajos de 56 mil vehículos de transporte en todo el país desde el 9 de octubre de 1972 hasta el 5 de noviembre de ese año. Este movimiento

En el caso de Santiago de Chile, ciudad en la que al 2015 se estima que posee una población de más o menos unos seis millones de personas, la tarea de movilizar a la gente ha resultado un tema conflictivo desde hace varias décadas. Ciertamente se trata de una metrópolis que ha tenido una deficiente planificación de su desarrollo urbano. Las personas en el siglo XIX se trasladaban en carrozas tiradas por caballos, llamadas “carros de sangre”; y recién comenzando el siglo pasado, en Santiago ya circulaban los primeros tranvías eléctricos. La operación de estos vehículos fue una de las primeras experiencias de concesión de servicios de transporte de pasajeros a privados en Santiago. (Olavarría, 2013:12).

En 1918, la ciudad ya comenzaba a experimentar el poder que significaba la concentración de los gremios del transporte público. Por aquella época tuvo lugar una movilización de los maquinistas de tranvías, quienes por demandas salariales dejaron estacionados sus vehículos en plena calle sin prestar servicios, dejando a la gente sin locomoción (Osses, 2011).

No sería la única vez que los choferes expresaran su descontento de esta forma. Avanzando el siglo, una gran movilización en 1941 precipitaba el fin de estos servicios, ya que el gobierno de Pedro Aguirre Cerda intervino la empresa operadora. Comenzaba uno de los tantos cambios traumáticos en la forma de transportarse.

era contrario a las políticas del gobierno socialista de Salvador Allende y logró la adhesión de numerosos gremios que se plegaron al paro, constituyéndose como la movilización empresarial más importante de la historia chilena. La operación fue apoyada por el gobierno de los Estados Unidos y representó una importante acción para desestabilizar el gobierno de turno, posteriormente derrocado por el Golpe Militar de 1973 (El Periodista, 08/06/2003).

Dos décadas antes, tímidamente entraron en Santiago las primeras “góndolas” a petróleo. Pero no fue sino hasta 1945, cuando los autobuses llegan a la ciudad para ejercer hegemonía. Se crea la Empresa de Transportes Colectivos del Estado, la que además introdujo los trolebuses como una manera de complementar el servicio de las nuevas “micros” y “liebres”, que circulaban junto al servicio de “góndolas”, que comenzaba a crecer y modernizarse con nuevos vehículos.

La dictadura de Augusto Pinochet terminó con los servicios de la empresa estatal. Sólo quedaron unas pocas líneas de trolebuses que operaron en Santiago hasta principios de los '90. Mientras tanto, crecía aceleradamente el gremio de los microbuseros. Aquellos de las líneas tradicionales -que seguramente nuestros padres recordarán-: Maipú Cerrillos, Ovalle Negrete, Recoleta Lira, Pila Ñuñoa, entre otras más. El régimen militar liberalizó el transporte público, desregulando las líneas, flotas y la tarifa. La cantidad de microempresarios y líneas que iban organizándose, hicieron del gremio uno de los más poderosos, que extendería su influencia hasta bien entrada la democracia. A principios de los '90 el parque de locomoción colectiva contaba con más de 12 mil vehículos, como consecuencia de la desregulación.

Posteriormente, en el gobierno de Patricio Aylwin, se realizó una licitación de servicios de micros, como forma de combatir la contaminación ambiental y la falta de orden en el sistema de microbuses. Esa licitación liderada por Germán Correa, no tuvo exenta de resistencia, e introdujo en Santiago las famosas “micros

amarillas”². Luego, en 1994 y 1998, se licitarían otros servicios destinados a cubrir la periferia de la ciudad.

Es precisamente este servicio el que no sería bien evaluado por los santiaguinos y el Gobierno, lo que empujaría a Ricardo Lagos a cambiar el sistema de Transporte. Para poder realizar las transformaciones había que tener en cuenta, el inmenso poder político y de fuerza que los microbuseros tenían y que quedaban demostrados en sus movilizaciones.

Tal era la fuerza de este gremio, que no pocas veces se ha dicho que ni siquiera el General Pinochet se atrevió a enfrentarse a los micreros (Cooperativa.cl, 31/12/2002). Sin embargo, Ricardo Lagos debió hacer frente a una de las acciones más contundentes del gremio en 2002, cuando se produjo el gran paro y bloqueo de calles por parte de los microbuseros en rechazo a la Licitación Metrobús. Para poder llevar adelante la transformación total del transporte público, no debía temblar la mano frente al empresariado y envió a la cárcel a los exaltados.

El paro de los empresarios de la locomoción colectiva dejaría libre el camino para implementar una política integral de transporte público: El Plan de Transporte Público de Santiago 2000-2010 (PTUS). Este programa, trabajado por Germán Correa y otros expertos cuando todavía no eran siquiera parte del gobierno,

² Algunos de los cambios que introdujo el nuevo sistema fue uniformar los buses con pintura blanca y amarilla. Además, se exigió a los vehículos que cumplan normas de emisiones de contaminantes a la vanguardia de la época. Sólo las micros menos contaminantes fueron autorizadas a pasar por el Centro de Santiago. Se exigieron frecuencias mínimas para los servicios y uniformar el modo de entregar información de los recorridos en los vehículos.

proponía 12 áreas de trabajo, con el fin de convertir a Santiago en una ciudad de clase mundial cuando llegara el Bicentenario.

Cuando asume Javier Etcheverry como ministro de Obras Públicas, Transportes y Telecomunicaciones, en 2002, se impulsó de forma definitiva el PTUS como programa central a desarrollar en Santiago. Esto incluía tópicos de trabajo tales como la regulación del parque automotriz, inversión en infraestructura vial, una estrategia de localización de colegios y escuelas, desarrollo de nuevos polos comerciales, cambiar la tendencia de ubicación de nuevos proyectos habitacionales, promover modos no motorizados de transporte, regular el transporte de carga, promover en los santiaguinos una nueva cultura de transporte, entre otras. (Gobierno de Chile, 2001)

Una de las áreas de trabajo más importantes tenía relación con la modernización del transporte público de pasajeros. Desde aquel momento, el PTUS promovió un sistema integrado de transportes junto al metro y trenes suburbanos. Sería el embrión de lo que más adelante se convertiría en el Transantiago.

Y sólo una pequeña parte del concepto original tuvo el Transantiago que originalmente se planteó en el PTUS respecto al que vimos en la calle. Pasó poco más de un lustro desde que este proyecto se anunciara hasta que comenzara a implementarse. Las promesas de Transantiago eran ambiciosas, si se tomaba en consideración la realidad del transporte público de ese instante. Lucía innovador combatir la contaminación (otra vez), traer buses “oruga”, construir modernos paraderos, pagar el pasaje con una tarjeta. Varias “ideas fuerza” comenzaban a

seducir a políticos, empresarios y aficionados: ¡Que se puede decir frente a la idea que para los santiaguinos sea más barato andar en Metro en el futuro! ¡Al fin se acabarían las carreras porque a los choferes les van a pagar buen sueldo! ¡Santiago se volvería más moderno viajando en buses articulados!

Lo ocurrido desde el 10 de febrero de 2007³ en adelante sería una experiencia que difícilmente un santiaguino pudiese olvidar. En la memoria quedaría tal como un terremoto o un desastre de proporciones. No es un juego si se considera que esta política pública afectaba a la ciudad más grande del país. Santiago, con sus más de seis millones de habitantes, el 40% de la población de Chile. Las consecuencias políticas, sociales, financieras serían visibles hasta hoy, que se cumplen diez años desde que el primer “oruga” se paseara con pasajeros por la Alameda. Por supuesto, dichas consecuencias van mucho más allá de que la gente comenzara a andar incómoda en la micro o el metro.

Este reportaje informativo presenta la historia de este plan y sus consecuencias en dos partes, porque es imposible entender la segunda sin la primera. La parte inicial propone contar esta historia desde su génesis. Qué movió a cambiar el transporte en buses de Santiago, quiénes estuvieron involucrados, los choques de ideas que no fueron pocos, las buenas y malas decisiones. Transantiago no tuvo episodios críticos sólo en su implementación, sino que su gestación tampoco sería fácil, por lo que hay muchos detalles que nos pueden ayudar a entender las consecuencias sociales, económicas, políticas y culturales

³ Fecha del comienzo de la implementación total del plan Transantiago en Santiago de Chile.

que tuvo su llegada a las calles. Hay errores técnicos y políticos que pueden ser imperdonables y que son necesarios entender para determinar qué fue lo que falló y afectó a miles de personas.

La segunda parte de este reportaje analiza cada uno de los grupos de personas y entidades afectados, tratando de dar una perspectiva lo más amplia posible. El sistema no sólo le cambió la vida a los pasajeros, sino que a los microempresarios, a los trabajadores, a los gremios, a los discapacitados y muchos más. En cada uno de ellos es posible constatar la crudeza de las promesas incumplidas y las insatisfacciones con lo logrado. Dentro de esto, hay muchas situaciones que pueden resultar difíciles de explicar y entender, y que vale la pena repasarlas y ponerlas en la perspectiva que solo una historia puede acometer.

El trabajo concluye proyectándose hacia el futuro. El Transantiago necesariamente debe cambiar, ya que estamos *ad portas* de una nueva licitación de vías el año 2018. Es el momento en que las reglas del juego puedan modificarse para crear un nuevo sistema, que apunte hacia las exigentes promesas asumidas la década pasada, y que por lo visto y padecido, siempre se difieren en su concreción. Incluyendo también, la molestia y la protesta diaria de los santiaguinos.

La pregunta principal que nos dirige: ¿qué errores de diseño o malas concepciones del plan contribuyeron a que los santiaguinos “padezcan” el Transantiago? Se revisarán las ideas fuerza que motivaron este proyecto, los elementos y decisiones que se alejaron de la sintonía del ciudadano que utiliza el Transporte Público. Se abordará la interrogante de cuáles han sido las

consecuencias de estas decisiones, además cómo y quiénes han salido perjudicados por este sistema. ¿Cuáles fueron las promesas que se cumplieron? ¿Cuáles no? Finalmente, cómo es posible proyectar un nuevo plan que pueda, ahora sí, suplir las carencias que el sistema actual no ha hecho.

Nuestra intención es describir y constatar cómo a Santiago le cambió la cara por el planeamiento e implementación de un sistema de transporte, supuestamente revolucionario.

El autor prevé que el lector de este trabajo, en más de algún momento se tomará la cabeza para expresar “cómo esto fue posible”, ya que el Transantiago sin duda ha sido escenario de episodios verdaderamente patéticos. Al punto de que los santiaguinos en vez de vivirlo, hayan tenido que “padecerlo”, de modo sacrificial. Tal vez este reportaje resulte un manual de cómo no hacer las cosas bien, pero usted tiene permitido indignarse.

A continuación: una historia de cómo le cambió la cara para siempre a seis millones de santiaguinos.

PARTE I

UN DESASTRE TÉCNICO POLÍTICO

CAPÍTULO UNO: TRANSANTIAGO Y SU PROMESA DE MODERNIDAD

I. Una mañana caótica

12 de agosto de 2002. 7 AM. Santiago.

Cientos de microbuses amanecen estacionados en prácticamente todas las esquinas estratégicas del Gran Santiago, bloqueando las intersecciones. No se puede pasar por Américo Vespucio, Pajaritos, Vicuña Mackenna o Apoquindo, por nombrar algunas importantes arterias. Millones de personas no pudieron transportarse normalmente ese día por Santiago. Caminaron, llegaron atrasadas... o simplemente no arribaron a destino. Tanto los que iban a pie, como los que iban en automóvil sintieron los efectos del bloqueo de calles. La capital de Chile estaba sitiada por un ejército de micros amarillas en el marco de una masiva manifestación del gremio de los dueños de microbuses santiaguinos. Lo habían anunciado. Nadie se imaginó que el Gran Paro de la Locomoción Colectiva, junto al bloqueo de calles del gremio transportista iba muy en serio.

Poco a poco los choferes removieron los cortacorrientes de los buses, desinflaron sus neumáticos y los abandonaron sin dejar las llaves puestas en las esquinas más importantes de la capital. Posteriormente, los vehículos serían retirados lentamente por maquinaria pesada del Estado. En La Moneda, el dolor de cabeza se acrecentaba. Un enojado presidente Ricardo Lagos hervía de furia por el atraso a una reunión empresarial, que se iba a desarrollar en el Edificio de la Industria, ubicado en el sector de *Sanhattan*. En la cita, al ser consultado por la

prensa, aseguró que a los responsables “les caerá todo el rigor de la ley” (Emol, 12/08/2002).

La cacería estaba desatada. Los objetivos eran los cabecillas del gremio: Manuel Navarrete, presidente del Consejo Superior del Transporte, y los dirigentes Demetrio Marinakis, Armando Huerta y Marcel Antoine, este último representante de las líneas Metrobús. La licitación de los servicios de acercamiento al Metro sería el móvil de la protesta de los micreros, que terminaría con los cuatro dirigentes presos por la aplicación de la Ley de Seguridad Interior del Estado.

Los microbuseros advertían de cambios que, si bien tocaban sus intereses, tampoco eran un buen presagio para la ciudad. La licitación de 2002 de Metrobús fue uno de los tantos procesos que se enmarcaban en el denominado *Plan de Transporte Urbano de Santiago 2000-2010 (PTUS)*. Sería éste el modelo de adjudicación de las vías a los empresarios del transporte de pasajeros, que posteriormente constituiría las bases de lo que sería el Transantiago. En voz de Marcel Antoine, los choferes de Metrobús puntualizaban, en 2002 al diario *La Cuarta* (25/07/2002), que “en este proceso como en el otro -de máquinas amarillas- se están dando señales erróneas, se está confundiendo a la gente y eso no lo permitiremos”.

Las quejas iban por el lado de las exigencias que tenía la licitación de los servicios de Metrobús, que acercaban los sectores rurales y periféricos de la Región Metropolitana al Metro de Santiago, en la que había interesados extranjeros. Por ejemplo, uno de los puntos conflictivos era la instalación de un segundo cobrador

automático de pasajes en los buses, inversión que en la práctica ya había sido inútil en el entonces sistema capitalino de las micros amarillas. Esto representaba un problema debido a que por más que estos aparatos fuesen instalados en los buses y se haya normado su uso obligatorio, los choferes seguían cobrando el boleto manualmente por las dificultades que tenían los pasajeros al operar las máquinas y los vicios de los mismos conductores, que instaban a los usuarios a seguir pagándole el pasaje a él, propiciándose la ocurrencia de “palomas”⁴ o recortes de la recaudación.

Es por ello que la Licitación Metrobús alertaría al gremio, que decidiría movilizarse, con un paro de actividades el 7 de agosto, y el posterior y recordado bloqueo de calles. Los micreros estaban avisando algo se venía, y que hasta ese instante, nadie pudo imaginarse, por mucho que el nuevo proyecto tocara sus intereses.

⁴ Se le denomina “paloma” a la práctica de los choferes de la locomoción colectiva de cobrar pasaje sin entregar boleto. Generalmente es un pasaje de menor costo al oficial. Tiene relación con la clásica frase “Me lleva por cien”.

II. El Plan de Transporte Urbano de Santiago

En el año 2000, el gobierno de Ricardo Lagos Escobar inició una fuerte ofensiva con miras a cambiar radicalmente el transporte público en la ciudad de Santiago, cuya expansión demográfica comenzaba a generar más estragos, además de la contaminación ambiental. Los tacos se hacían habituales, se consolidaban nuevos barrios en zonas periféricas como Puente Alto, Quilicura y Maipú; aumentaban los tiempos de viaje y la infraestructura vial de la ciudad se hacía insuficiente ante el crecimiento de la ciudad.

En ese contexto, y como parte del programa de gobierno del Presidente, el primer año de gobierno se planteó el desarrollo de un plan que apuntara a potenciar el transporte público por sobre el particular, de manera que cuando llegara el Bicentenario, el problema de movilización de Santiago y de otras regiones, fuese subsanado con proyectos de alto nivel.

Este plan, conocido como Plan de Transporte Urbano de la Ciudad de Santiago 2000-2010 (PTUS), era la carta de navegación hacia el objetivo planteado. No sólo se trataba de cambiar micros, sino también de reordenar las actividades de la ciudad, promover nuevas zonas de comercio, educación y una coherencia de éstas con nuevos proyectos habitacionales. Además, buscaba regular el uso de los automóviles y el transporte de carga.

El PTUS es de autoría de un equipo encabezado por Germán Correa, y desarrollado desde el tiempo de campaña de Ricardo Lagos. Según cuenta el ex

ministro⁵, se realizaron una serie de reuniones, *focus group* y estudios coordinados con otros tres expertos. La idea fue presentada en el año 2000 al entonces ministro de Obras Públicas, Transportes y Telecomunicaciones Carlos Cruz, y si bien algunas ideas fueron implementándose paulatinamente, no sería sino hasta la salida de éste por el “caso Coimas”⁶, que el PTUS tuvo un impulso importante, por gestión de su sucesor en el ministerio, Javier Etcheverry y el mandato del Presidente de la República.

Las primeras medidas implementadas, desde marzo de 2001, fueron la segregación física de las vías de transporte público en la Alameda Bernardo O'Higgins, y la habilitación de calles y avenidas de flujo hacia el centro de Santiago como vías exclusivas para microbuses en los horarios punta, además de vías reversibles para el uso de los automóviles (El Mercurio de Valparaíso, 26/03/2001).

La política del gobierno de Lagos, de la mano con la ya iniciada tendencia a las concesiones a privados, promovida por los anteriores gobiernos de la Concertación, incorporó al plan de desarrollo la creación de autopistas urbanas concesionadas (Vespucio Norte y Sur, Costanera Norte y Autopista Central), y un proyecto de tren suburbano, denominado Melitrén, que uniría Batuco con la ciudad de Melipilla, a 63 kilómetros al poniente de Santiago. Otro proyecto, pero de carácter

⁵ En entrevista con el autor, realizada el 22 de septiembre de 2015.

⁶ El Caso Coimas se refiere al proceso judicial conocido en el año 2002 donde diversos políticos de la Concertación estuvieron involucrados en delitos de cohecho, debido al pago de dineros para la aprobación de concesiones de plantas de revisión técnica. En este caso estuvieron involucrados el ex subsecretario de Transportes Patricio Tombolini (PRSD), el diputado Víctor Rebolledo (PPD) y el jefe de gabinete del ministro de Transportes Carlos Cruz, Alejandro Chaparro. En otra arista del mismo caso, estuvieron implicados los diputados Cristián Pareto y Jaime Jiménez (ambos DC). Todos los nombrados fueron condenados por la justicia como autores y coautores de cohecho, además de tres personas más. Este caso sería uno de los primeros grandes hechos de corrupción conocidos por la opinión pública en los gobiernos de la Concertación

fiscal, que se sumaría a la carpeta era la construcción de la línea 4 del Metro de Santiago desde Tobalaba hasta la Plaza de Puente Alto, con una variante hasta La Cisterna, sumando a la red 28 estaciones y 32 kilómetros de cobertura.

En ese instante, en el Gran Santiago operaba el servicio licitado de buses de “micros amarillos”, cuyo sistema asignó a cientos de pequeñas empresas y asociaciones de transporte de pasajeros una cantidad determinada de rutas. Este sistema databa de 1992, cuando se ordenaron los múltiples servicios que existían en esa época, se establecieron exigencias técnicas y físicas para los buses que entraran al centro de Santiago, como por ejemplo, máquinas con puertas de subida y bajada, y normas de emisión de contaminantes más adecuadas a la época, la pintura amarilla de las unidades y el cumplimiento de una frecuencia mínima de servicios diarios.

En esa fecha eran cerca de 380 los servicios que cruzaban Santiago de punta a punta. Eran líneas, en su mayoría, muy extensas, con un tiempo de viaje por “vuelta” elevado (por ejemplo, la línea 668 desde Maipú a Escuela Militar totalizaba 99 kilómetros), y la calidad del servicio era discutible. Varias fueron las noticias de accidentes de tránsito por carreras entre buses que competían por pasajeros, ya que a los conductores se le pagaba “por boleto cortado”, es decir, una comisión, de porcentaje variable, sobre la tarifa que cobraban.

La presentación de los buses era dispar. Se notaba la dedicación de algunos dueños de micros para mantener las máquinas a punto, pero en otros casos, circulaban unidades en estado mecánico y estético deplorable. Asimismo, tanto conductores como pasajeros se sentían inseguros arriba de las máquinas y eran víctimas de constantes asaltos. Los escolares, por otra parte, no eran respetados y

se les dejaba plantados en los paraderos, y el sistema carecía de un estándar de cordialidad de servicio al pasajero por parte de los choferes, ni tampoco existía un ordenamiento de la información relativa a cómo transportarse. Tampoco había algún acceso adecuado para la gente discapacitada. Además, si se debía trasbordar, era necesario el pago de un segundo pasaje (Díaz et al, 2002: 11-12)

Dentro de este universo de servicios, existían los principales que iban desde dos puntos extremos de Santiago, pasando por el centro; otros periféricos que unían la ciudad por vías fuera del centro, otros pocos servicios expresos de punto a punto, y los Metrobuses.

En 2002, el gobierno determinó que se utilizaría el sistema de licitación por paquetes de recorridos para asignar las líneas de Metrobús, que hasta ese instante eran operadas, tal como las micros amarillas, por microempresarios agrupados en empresas y asociaciones afines. En agosto de ese año se realizó el llamado para adjudicar recorridos de 6 unidades de negocio (Metros Pajaritos, Escuela Militar, Lo Ovalle, Puente Cal y Canto, Bellavista de La Florida y Pedrero).

De esta licitación, los microbuseros tradicionales se restaron, amenazando con retirar la flota que circulaba hasta el inicio de los nuevos servicios en el mes de marzo de 2003. El gobierno reprobaría la medida, agregando que la licitación se haría de todas maneras, con los participantes que llegasen. Tras el proceso, la española Alsa-Lit se adjudicaría las líneas de los metros Pajaritos y Lo Ovalle; y RedBus, ligada al empresario José Yuraszeck, Escuela Militar, Puente Cal y Canto, Bellavista de La Florida y Pedrero. Los antiguos operadores deberían retirar sus máquinas de circulación al año siguiente.

La siguiente etapa estaba por comenzar. Lo mismo, pero para todo Santiago. Los días de las micros amarillas estaban contados, el Transantiago venía en camino.

III. Las inspiraciones del PTUS

La aspiración a hacer de Santiago una ciudad con un transporte de “clase mundial” tuvo inspiración en grandes proyectos de transporte y vialidad que se ejecutaban en diversos lugares del mundo. Tal es el caso del sistema de transportes de Curitiba, en Brasil por nombrar un caso.

Precisamente el nombrado modelo brasileño, es el pionero en ofrecer un sistema integrado de movilización urbana, pensado para una ciudad sustentable, en la cual se priorice tanto en material rodante como en infraestructura vial el uso de la locomoción colectiva por sobre el automóvil particular. Este tipo de proyectos se les denomina internacionalmente como *Bus Rapid Transit* (BRT).

El Boletín FAL de la CEPAL, en una de sus ediciones de 2012, propone distintas definiciones de BRT. Se refiere a este tipo de sistemas como una solución de transporte público en la cual se reserva el uso del espacio vial a la locomoción colectiva, con buses por vías exclusivas que permiten aumentar su velocidad comercial⁷. El sistema permite la integración con otras formas de transporte y el acceso a éstas mediante zonas pagas con un medio único y controlado, como lo es la tarjeta Bip! en el caso actual de Santiago. Además, implica desarrollar una identidad corporativa del sistema de transportes que lo diferencie de otro coexistente, con un despliegue e información e imagen adecuados. No está necesariamente determinado por el tipo de vehículo que se emplee y la utilización irrestricta de corredores exclusivos. Sin embargo, el concepto apunta a los criterios

⁷La velocidad comercial es un término técnico que se refiere a la velocidad promedio de un vehículo en realizar un trayecto, trabajando para un servicio.

de sustentabilidad de las ciudades, reducción de la contaminación ambiental, acústica y visual, y el mejoramiento de los tiempos y las condiciones de viaje y la calidad de vida de los usuarios. Sus objetivos principales se basan en la mejora de la velocidad del medio de transporte, la confiabilidad de éste y el confort del usuario (CEPAL, 2012: 2).

Curitiba es la ciudad pionera en implementar un sistema BRT en 1974 y es el referente mundial de esta forma de transporte. Actualmente, tiene 1,7 millones de habitantes y se trata de una ciudad que se planificó en torno a una red de autobuses, de manera que los espacios de la urbe están diseñados para que las personas tengan fácil acceso mediante transporte público, al revés de como suele hacerse tradicionalmente. Hay servicios de distintos tipos: normales, expresos, alimentadores, especiales para los hospitales, entre otros, que confluyen a una red troncal principal. En el sistema se ocupan buses de distintos tamaños, ya sea articulados, liebres o normales (padrón). Un clásico de Curitiba, son sus estaciones de zona paga tubulares, donde los pasajeros acceden al sistema que cuenta con integración tarifaria. Es decir, pueden cambiar su ruta haciendo todos los transbordos que sean necesarios, pagando un solo pasaje.

En el caso de Santiago, aún está en discusión si el sistema actual es un BRT, ya que es parte de un debate técnico, al no tener el concepto “BRT” una definición absoluta. Pero sí se puede asegurar que apunta a esa dirección. Por lo menos, es la idea que defiende Germán Correa, quien además desmitifica una idea que ha estado instalada por bastante tiempo: Transantiago no es una copia del Transmilenio.

“Eso es falso total. Nosotros no supimos de Transmilenio cuando estábamos elaborando esta propuesta. (...) (De pronto) llega Sergio González cuando estábamos en una de las últimas sesiones (de revisión del proyecto) presentando borradores, y González dice ‘Oye, fijate que vi en internet una cosa súper parecida a lo que nosotros estamos trabajando. Allá en Colombia, en Bogotá. Un programa que se llama Transmilenio’. ‘¿Sí?’ Le dijimos nosotros ‘¿Y de qué se trata?’. ‘Mira, es la misma idea de troncales y alimentadores que nosotros hemos trabajado y todo este cuento. Se parece mucho, pero es un más bien sistema (de cobertura) parcial, no cubre toda Bogotá’. ¡Ah ya, que interesante! Y él nos describió lo que había leído. Esa fue la única noticia que nosotros tuvimos de Transmilenio. Ya estábamos escribiendo el informe, que tiene 118 páginas. Después, bastante después entramos a conocer lo que era Transmilenio. Así que fue, como ha pasado en la historia de la humanidad, una coincidencia creativa.”

Germán Correa⁸

Este parecido con el sistema de Bogotá, inspiró un acercamiento teórico y conceptual del futuro sistema santiaguino. Tres actuales personeros de la política afín a la Concertación entregaban un punto de vista bien fundamentado, que se condecía con las experiencias colombiana y brasileña. Guillermo Díaz⁹, Andrés

⁸ En entrevista con el autor, el 22 de septiembre de 2015.

⁹ Guillermo Díaz Silva (DC) fue Subsecretario de Transportes entre el año 2002 y 2006, años claves en la definición de Transantiago. Posteriormente ejerció la presidencia de la Empresa de Ferrocarriles del Estado, cargo al que renunció debido a que fue procesado por fraude al fisco en 2006, en el marco del Caso Coimas. Tras participar en la implementación del dispositivo tecnológico del plan de transportes de la Ciudad de Panamá, “Metro Bus” trabajando para Sonda Panamá, actualmente se desempeña como Director de Infraestructuras en Indra, empresa proveedora de recursos tecnológicos del Metro de Santiago.

Gómez-Lobo¹⁰ y Andrés Velasco¹¹, entonces académicos, publicaban un ensayo denominado “*Micros en Santiago: hacia la licitación del 2003*”. En este ensayo se mostraban partidarios del modelo colombiano de sistema de transporte, materializado en el TransMilenio. También el documento presentaba un completo análisis de la situación santiaguina que, en rigor, se trataba de tecnicismos y proyecciones de lo que el pasajero vivía día a día, extrapolado a una vertiente financiera. Los autores planteaban que “en la medida que el actual sistema de transporte –de micros amarillas- disipa en ineficiencias las potenciales rentas del sector, se hace factible una reforma en que todos ganen, incluyendo el empresariado (o al menos un sector) del transporte. La experiencia de Bogotá muestra que una reforma en este sentido es posible” (Díaz et al, 2002:16).

Parte del análisis de Díaz, Gómez-Lobo y Velasco, tiene que ver con enumerar las ventajas y deficiencias del sistema de micros amarillas. Valoraban la alta frecuencia de los servicios y su cobertura, pero la principal crítica apuntaba al uso ineficiente de los recursos de las empresas del gremio, y la precaria organización empresarial, cuyo elemento característico era la atomización. A Todo eso, se sumaba un parque presuntamente saturado de autobuses y líneas

¹⁰Andrés Gómez-Lobo (PPD) es actualmente el Ministro de Transportes y Telecomunicaciones (MTT) del Gobierno de Chile, que preside Michelle Bachelet. Anteriormente fue Jefe de Asesores del MTT desde 2008 a 2010, trabajando junto a René Cortázar. También es hombre de confianza del posterior ministro de la cartera, Felipe Morandé. Se desempeñó como economista del Grupo Tantauco, ligado al ex presidente Sebastián Piñera.

¹¹ Andrés Velasco Brañes (IND) economista de profesión, fue Ministro de Hacienda del Gobierno de Michelle Bachelet entre 2006 y 2010. Posteriormente, fue precandidato presidencial para las elecciones de 2013, liderando el movimiento recientemente rebautizado como “Ciudadanos” (ex Fuerza Pública). Últimamente ha sido ligado a investigaciones acerca de la emisión de boletas irregulares para financiamiento electoral en el denominado “Caso Penta”.

superpuestas que atochaban las avenidas. Mencionaban además que debido a los problemas de seguridad, o de rentabilidad social, el sistema de micros amarillos era un modelo que desaprovechaba potenciales ventajas de las economías de escala. Al final de su texto, proponen realizar un cambio radical, con intervención del Estado en términos de regulación; pero con activa participación de privados y un ambicioso plan de infraestructura asociado. (Díaz et al, 2002: 16)

IV. Las maravillas que se contaban de Bogotá

Antes de llamarse “Transantiago”, la prensa se refería al futuro sistema de transporte público de Santiago como “Plan Bogotá”. Y vaya que la experiencia de la capital colombiana sedujo a los partidarios del proyecto santiaguino.

Desde el año 2000, en Bogotá comenzaba a funcionar el proyecto Transmilenio. La capital colombiana tenía serios problemas de congestión y calidad del transporte público, que redundaban en una realidad muy parecida a la que padecía Santiago en ese tiempo: inseguridad, contaminación y la “guerra del centavo” que sería el homólogo de nuestras “colleras”¹². Es por ello que el gobierno local decidió realizar una transformación profunda a su sistema de transportes.

Se constituyó una empresa de carácter estatal (Empresa de Transporte del Tercer Milenio S.A.) encargada de planificar los aspectos operacionales y financieros del sistema. Se dividió la ciudad en sectores y se establecieron líneas troncales, algo parecido a líneas de metro pero a nivel de superficie. Cada sector y cada troncal fueron asignados a administradores privados para operar con sus propias máquinas, que debían cumplir estándares de diseño exigidos por la administración.

Naturalmente, al ser un servicio de BRT, su concepto tenía una base en la experiencia de Curitiba. Y al ser un proyecto de gran envergadura, serían lo

¹²En la jerga microbusera, “collera” corresponde a la competencia de dos buses por captar pasajeros, ya sean de la misma línea o líneas que competían en una misma ruta. Tiene como característica la arriesgada forma de conducir los buses por parte de los choferes, ya que además del exceso de velocidad, las máquinas circulaban con las puertas abiertas, no se detenían por completo en el instante del descenso de los pasajeros o derechamente “tiraban encima” los buses a los de la línea rival con el fin de amedrentar a sus conductores

suficientemente cautelosos para ir desarrollándolo de forma paulatina, dividiéndolo en etapas que hasta el día de hoy se siguen ejecutando. Así, el sistema Transmilenio coexiste hasta el día de hoy, con servicios corrientes derivados del sistema predecesor, y que gradualmente fueron integrándose al sistema. Cada año la red troncal va aumentando su cobertura. Sin embargo, poco a poco se irían construyendo los elementos fundamentales que permitiesen darle identidad cultural y operativa al plan: los corredores segregados para la circulación fluida de buses de gran tamaño y las estaciones de abordaje y transbordo.

Consideremos que Bogotá aún no tiene metro, por lo que se hizo importante incorporar y naturalizar en el usuario la dinámica de los transbordos y la tarifa integrada. Con esto es posible multiplicar las opciones de viaje con un solo pasaje, cancelado de forma electrónica y con torniquetes, en estaciones construidas especialmente para estos fines; y con un pasaje de 800 pesos colombianos al momento de sus primeros meses (0,28% del salario mínimo de Colombia en 2001, 34 centavos de dólar al tipo cambio local promedio de ese país¹³).

Entonces, las líneas troncales son verdaderos “metros” en superficie operados por buses articulados y biarticulados. Estos servicios pueden transbordarse con buses alimentadores que acercan los barrios periféricos a las líneas troncales.

Lo anterior, si consideramos el ensayo de Díaz, Gómez-Lobo y Velasco, permite el anhelado objetivo del aprovechamiento de las economías de escala. Sobre todo, si el Transmilenio fue la sensación en términos de transporte a nivel

¹³ Tipo Cambio promedio del dólar en Colombia en 2001: 2.300 pesos colombianos. (Dolarweb.com, 2015)

mundial en el inicio del siglo; siendo destacado incluso a nivel internacional. La Cepal, en 2002, declaraba en el informe *Evaluación del impacto socioeconómico del transporte urbano en la ciudad de Bogotá: el caso del sistema de transporte masivo Transmilenio*:

“Este sistema se encuentra en su primera fase de desarrollo y ya se pueden observar algunos resultados, como son la gran aceptación por parte de los ciudadanos, el ahorro de tiempo de viaje para los usuarios debido a las mayores velocidades de los vehículos, la eficiencia en la operación y una gestión institucional de ejecución y control eficiente, proveniente de una entidad pública que posee una alta capacidad técnica” (Carrillo, 2002:6).

Con flores y alabanzas del mundo y de su propia gente, en general, claramente Transmilenio se transformaba en el germen inspirador de la aspiración chilena en los inicios de nuestro siglo. Y al menos, al momento de comenzar a delinear qué hacer, el Plan Bogotá ya tenía patrocinadores en el área política.

V. Las primeras acciones en Santiago

En el discurso presidencial del 21 de mayo de 2003, el presidente Ricardo Lagos anunciaba a la nación el desarrollo del Plan: “Reduciremos los tiempos de viaje, disminuirá la contaminación y la congestión en la ciudad. Con el Plan Transantiago se llevará a cabo una reestructuración global de la red de recorridos del transporte público, cuya base será la red de Metro y los ejes troncales que cruzan la ciudad.”, expresaba el mandatario

Pese a la disconformidad de los micreros, el gran paro de 2002, y todas las quejas del gremio, el gobierno decidió poner en marcha el proceso transformador del transporte santiaguino, a como diera lugar.

El primer paso era dado en marzo del 2002, cuando el Presidente Lagos creó una comisión asesora llamada “Directorio de Transportes de Santiago”. Entre sus objetivos estaba conducir estratégicamente el PTUS, coordinar y ejecutar sus acciones y velar por su cumplimiento, asegurar la coherencia de las acciones de las autoridades involucradas, administrar y supervisar las platas y las estrategias comunicacionales asociadas, y reportar de esto al Presidente de la República a través del ministro de Transportes.

Este directorio estaba presidido por el biministro de Transportes, Telecomunicaciones y Obras Públicas Javier Etcheverry, secundado por el vicepresidente, el biministro de Vivienda, Urbanismo y Bienes Nacionales Jaime Ravinet. Además, lo integraban el subsecretario de Transportes, Patricio Tombolini, el Coordinador de Concesiones del MOP Gibrán Harcha, el secretario ejecutivo de

la Secretaría de Planificación de Transporte (Sectra) Aldo Signorelli, el Intendente de la Región Metropolitana Marcelo Trivelli y el Director Ejecutivo de la Conama Gianni López Ramírez. Posteriormente se incorporaría el presidente del directorio de Metro S.A., Fernando Bustamante.

Además, quien estaría a cargo de ejecutar las decisiones del directorio, sería un viejo conocido en las lides del transporte a nivel de gobierno: Germán Correa. El socialista fue nombrado Coordinador General de Transportes y presentado el 1 de marzo del 2002 en esas funciones (Emol, 01/03/2002).

Pocos meses después, se hizo pública lo que sería la “biblia” de la formulación del diseño del plan de transporte, la *Encuesta Origen Destino de Viajes 2001*. La revelación más importante de este informe fue la abrupta baja en la utilización del transporte público entre 1991 y 2001, pasando del 70,5% al 51,9%; debido al aumento del uso del transporte privado (PUC-SECTRA, 2003:79). Es decir, se estaba ocupando menos la micro y el metro, en razón de que la gente ha comprado más automóviles, lo que “pone en riesgo la sustentabilidad económica y ambiental del sistema de transporte”. El prólogo del documento sentenciaba: “Transantiago es la respuesta concreta de la autoridad para impulsar el ordenamiento del sistema de transporte urbano de la ciudad, y orientar y articular las iniciativas necesarias para proveer un sistema de transportes eficiente y moderno, sustentable económica y ambientalmente, y consistente con los requerimientos de movilidad, accesibilidad y calidad de vida de los habitantes de la capital” (PUC-SECTRA, 2003:6).

Con el equipo dispuesto y el argumento técnico en las manos, estaba todo listo para que Germán Correa comenzara a poner en movimiento el proyecto estrella del gobierno de Lagos, que anunciara con tanto entusiasmo en Valparaíso, en la cuenta pública del año siguiente. Pero que, por ingratas razones, ya en ese instante, no tendría a Correa como parte del equipo.

VI. Un año desastroso

No era la primera vez que a Germán Correa le encargaban una tarea de tan gran envergadura. Era nombrado “el zar” del transporte, ya que en el gobierno de Patricio Aylwin, como ministro de Transporte, llevó adelante el proceso de licitación de las micros amarillas. Sí, volvía para desmontar todo lo que había armado en 1992, para hacer algo nuevo para el milenio que empezaba.

Ex ministro de Aylwin y Frei Ruiz-Tagle, Correa tenía fe en este nuevo proceso. Declaraba en marzo de 2002 a *Emol* (06/03/2002): “Ellos (los microbuseros) ya me conocen cuando fui ministro de Transportes y saben que puedo negociar, pero siempre y cuando no nos alejemos de los objetivos planteados. Voy a hacer todo lo que sea necesario para cumplir con los objetivos del plan; y, al igual que la licitación a principio de los noventa, me gustaría hacerlo con ellos”.

Estaba también con en el ojo encima de varias entidades. Desde la Confederación de Trabajadores del Transporte (Conatrach) miraban con optimismo la figura de Correa, pero aprovecharon de exigirle “que se preocupe de manera fehaciente que se cumplan de manera real y efectiva las leyes, reglamentos y resoluciones que estén vinculados con el sector del transporte” (Emol, 17/03/2002). Las Juntas de vecinos y el Movimiento “Defendamos la Ciudad” también pedían que se considerara a la ciudadanía en las acciones que Correa podría ejecutar en su cargo, ya que alegaban que “ninguna de las disposiciones adoptadas, hasta ahora,

por la autoridad ha contribuido a mejorar la calidad de vida de los santiaguinos”, consignaba *Emol* (16/03/2002) en la quincena de marzo de 2002.

Pero no estaba despejada la pista para ex ministro. Correa debió sortear el primer traspie, precisamente con los micreros con quienes necesitaba trabajar. El 12 de agosto de 2002 tenía lugar un paro¹⁴, que ponía en tela de juicio el modo de proceder ante el cambio del sistema de transporte. Correa tenía buenas relaciones históricas con los microbuseros, por lo tanto debía aprovechar ese capital para poder alinear a los "molestos" empresarios de las micros amarillas.

Luego de la mediática detención de los dirigentes, Correa debió acercarse a las bases de los microbuseros para calmar las aguas. Había temor y dudas. Según indica *El Mercurio* (25/08/2002), Correa incluso accedió a estudiar la posibilidad de que para participar de la licitación sólo cambiaran motores a sus buses en vez de comprar máquinas nuevas, con tal de que no se bajaran los empresarios tradicionales. Era necesario ganarse la confianza de uno de los gremios que hace sólo días había demostrado todo su poderío en las calles de Santiago si no querían más traspies. La idea era hacerlos participar *empresarizándose* (Díaz et al, 2002) para poder competir en una licitación. Es decir, que los cientos de microempresarios se organizaran y conformaran una empresa capaz de competir.

El acercamiento entre el gobierno y los micreros se concretó en septiembre de 2002. Fue un completo fracaso. Si bien en ese encuentro se hablaba de cómo se procedería con la licitación Metrobús (que recordemos, sentaba bases para lo

¹⁴ Véase título I. Una mañana caótica.

que sería Transantiago), el Ministro de Transportes Javier Etcheverry, se negó a acoger las inquietudes de los microbuseros. Esta actitud del gobierno dejaba en el limbo toda opción de ellos de participar en los procesos de modernización, del cual decían no estar en contra. Aseguraron que seguirían conversando con las autoridades respecto a la licitación de Transantiago, pero que de las problemáticas que causaba la licitación de Metrobús no había nada resuelto y que conversarían con las personas correspondientes, según explicaba el presidente del Consejo Superior del Transporte Manuel Navarrete a *Emol* (02/09/2002).

Otra voz que se hizo escuchar fue la del entonces presidente de la Multigremial del Transporte Héctor Moya, quien también declaró que en su percepción, la licitación Metrobús estaba viciada. Esto, debido a la presunta participación de familiares del Ministro del Interior José Miguel Insulza en una de las empresas licitantes. Acusó al gobierno de “montar un circo con la detención de la cúpula microbusera”, e instó a Insulza, a que sugiriera a sus sobrinos retirarse de la licitación de Metrobús.

Los sobrinos de Insulza pertenecían a la estructura accionaria de Buses LIT tras heredar de sus familiares la propiedad de la empresa, cuyo socio controlador en ese momento era la española Alsa con el 51% de la propiedad, y quien participó en la licitación Metrobús y, a la postre, se le adjudicaron los servicios de los metros Pajaritos y Lo Ovalle (*Emol*, 22/08/2002). Insulza respondió que las declaraciones de Moya eran una “maldad” y que “envilece la acción dirigenal y la acción gremial el andar inventando ese tipo de cosas para justificar actitudes que son completamente injustificadas”, aunque sí reconoció que los herederos de su

hermano tenían por lo menos un 10% de participación en la empresa cuestionada. (Emol, 22/08/2002). Por cierto, Moya participaría en Transantiago, posteriormente a través de SuBus Chile S.A.

Poco tiempo había pasado desde estos *impasses* y cuestionamientos que iban entrapando el trabajo encomendado a Germán Correa, cuando otro terremoto político azotaría al sector de Transportes. El Directorio de Transportes Metropolitano comenzaba a desgranarse, Patricio Tombolini renunció en junio de 2002 a su cargo como subsecretario de Transportes para asumir la presidencia del PRSD. En su lugar, llegó Guillermo Díaz. A fines de octubre de 2002 estallaba el caso Coimas, proceso por cohecho que involucró a políticos de la Concertación por malversación de fondos fiscales, y por el cual Tombolini resultó procesado.

Este caso daría pie para iniciar la investigación por otro caso de corrupción, el bullado MOP-GATE, el que más tarde haría caer a Díaz. Este era un síntoma de uno de los más grandes problemas que comenzaba a tener la etapa de diseño del Transantiago, la alta rotación de las personas que debían sentarse a pensar el tema, por distintos motivos, dificultando la continuidad de las ideas e iniciativas de los equipos de trabajo.

Germán Correa, por su parte, comenzó a tener sus propias dificultades con el directorio. La manzana de la discordia sería el plan a ejecutarse de forma definitiva: el ya conocido Plan Bogotá, que habían estado trabajando desde el inicio, y la irrupción a última hora de otra propuesta atribuida a la española Sacyr que contemplaba tranvías eléctricos y la eliminación de tres mil buses de las calles de

Santiago. La prensa aseveraba que la molestia de Correa pasaba por la poca autonomía que tenía para desempeñar funciones.

El semanario *El Mostrador* (20/03/2003) indicó, incluso, que habría dentro del directorio una lucha de egos en la mesa, con afán de “apropiarse” del plan; que se sobrepasaban las decisiones que tomaba Correa en el ejercicio de su cargo, aunque otros dijeran que sólo debía remitirse a administrar y ejecutar lo que el directorio dijera. El artículo señalaba, además, que Correa estaba constantemente enfrentado con la facción del directorio que tenía “más llegada” Presidente Lagos, integrada por Jaime Ravinet, Marcelo Trivelli, y Gibrán Harcha. Se le acusaba a Correa de “favorecer excesivamente a los micreros” y retrasarse en la elaboración de la propuesta final de lo que sería posteriormente el Transantiago. Correa perdía poco a poco el piso político que tenía frente al directorio. Sin embargo, cuando fueron entrevistados Marcelo Trivelli y Germán Correa negaron que hubiese una lucha de egos, sino que más bien lo que había era un problema de atribuciones poco claras o superpuestas, sobre todo entre el Coordinador de Transportes y el Intendente Metropolitano.¹⁵

Correa trabajaba en las directrices del Plan Bogotá, cuando de pronto surgió la idea de la española Sacyr con sus tranvías. Dice *El Mostrador* que llegó a tal punto la suspicacia, que a Correa lo habrían acusado de “filtrar” la información de que un hijastro de Ravinet sería beneficiado con el Plan Tranvía, ya que era concesionario de buses híbridos que servirían en ese plan.

¹⁵ Ambos lo señalaron en entrevista con el autor.

El último round sería el bautizo del plan. “Transantiago” no es un nombre que haya pasado por la cabeza de Correa, ya que de hecho habría efectuado un concurso público para que cualquier usuario pudiese participar sugiriendo un nombre para el plan. La propuesta fue fuertemente rechazada por Marcelo Trivelli, y echada por tierra, mientras Correa estaba de vacaciones, momento en el que el Directorio encargó a una agencia crear la marca del sistema de buses, naciendo así la identidad de “Transantiago”. Trivelli se adjudica la acción, diciendo que lo hizo por decisión del Directorio, ya que según el ex intendente consideraron que el concurso realizado por Correa era “inconsulto”. Correa niega esta afirmación, indicando que su concurso incluso fue visado por la Contraloría y no así el alterno realizado por el directorio. Correa acusa, además, que la empresa que ganó el concurso (Extend) era cliente de Trivelli, en el rubro comunicacional.

El detalle del nombre del plan no era baladí, pues significaba un problema de proporciones al interior de la Coordinación tener que pagar dos veces el monto de 15 millones de pesos. Esta cantidad de dinero estaba destinada para pagar al ganador de cada uno de los concursos, y sus recursos no eran fáciles de conseguir. La marca “Transantiago” había sido descartada por el concurso convocado por Correa, ya que como criterio establecieron filtrar y dejar fuera todo nombre que empezara con “Trans”. 16 eran las propuestas que llegaron con esa marca al concurso promovido por el coordinador.

Esto representó la guinda de la torta, que llevó a Correa a reaccionar escandalizado frente al papelón. A Etcheverry se le acabó la paciencia y le pidió al presidente la renuncia de Correa al cargo de Coordinador de Transporte Urbano. La salida del otrora zar de transporte se gestó a principios de marzo de 2003.

Correa se iba frustrado, con un proyecto aún sin decidir entre dos opciones (Plan Bogotá y Plan Tranvía) y con el único avance visible de haber estrenado en sociedad el sistema de pago electrónico con la tarjeta Multivía del Metro en diciembre de 2002, como parte de la gestión de Fernando Bustamante, y sin saber si su trabajo habría servido de algo.

VII. La idea que sacó a Correa de recorrido

A finales de marzo de 2003 debía decidirse en definitiva cuál de las dos propuestas que había sobre la mesa se iba a ejecutar. Si el muy trabajado “Plan Bogotá” que patrocinaba Correa, o la propuesta de Sacyr que contaba con la simpatía de una facción del directorio y que habría dejado sin recorrido al “Zar”.

Sacyr era una empresa española con presencia en Chile a través de concesiones, sobre todo en autopistas. Contaba para la ocasión con un despliegue *lobbystico* importante, a través de Álvaro González, ex Jefe de División de la Unidad de Concesiones del MOP, y que en ese instante ejercía como director de la filial de la empresa española en Chile (La Tercera, 20/03/2003).

La propuesta de Sacyr apuntaba a ser el único operador de transporte público en Santiago, a través de una red de 100 kilómetros de tranvías o trenes ligeros dispuestos en las avenidas principales. Para esto, consideraría como eje principal las líneas del metro y el Melitrén, además de incluir 1.100 buses híbridos (a petróleo diesel y a electricidad). Los buses alimentarían la red principal y correrían en vías exclusivas que se habilitarían dentro del anillo Américo Vespucio, teniendo asociadas 29 estaciones de transbordo *ad hoc*.

Respecto a la actual flota de buses, sería disminuida drásticamente y relegada a simples alimentadores de zonas periféricas, mientras que la tarifa no sería integrada. La inversión rondaría los 1.500 millones de dólares a cargo de la empresa privada, y su ejecución tardaría cuatro años, es decir, después del período presidencial de Lagos. Sacyr pretendía obtener la concesión a 35 años.

El hecho de que el costo lo pagara la empresa privada, se incorporaran tecnologías limpias, y en el papel el proyecto se viera bonito, seducía enormemente a la facción cercana al presidente Lagos. Sin embargo, en sus detractores, se criticaba precisamente que uno de los objetivos que se había estado trabajando era la integración tarifaria, y que además las tecnologías híbridas estaban recién en procesos experimentales en el resto del mundo, lo que representaba un riesgo para el éxito del plan. Además operar tranvías y construir su red era más caro que renovar y explotar el parque de buses, aparte de la dificultad de regular las acciones de un operador que monopolizaría el transporte de Santiago.

Sumado a esto, efectivamente existía el vínculo del hijastro de Jaime Ravinet con una de las empresas concesionarias. Según indicó *La Tercera* (20/02/2003), la empresa Transelectric, que en 2001 había hecho pruebas de buses híbridos en Santiago, estaba en los planes de Sacyr para operar la red de buses híbridos. Raúl Aldunate Lyon, hijo del primer matrimonio de Ximena Lyon, esposa de Ravinet, era su gerente general. El entonces ministro defendió la participación de su hijastro en el negocio, aduciendo que era un tema entre privados, ya que el gobierno eventualmente se entendería con Sacyr, y que ésta última era la que establecería con quién trabajaría. Y no está de más recordar que Ravinet era un entusiasta defensor del plan Sacyr.

Pero la que parecía ser la iniciativa que echaría por tierra al plan Bogotá, terminó ahogándose en los momentos decisivos. Tras presentar el proyecto original, éste fue devuelto por el directorio con observaciones para ser aplicadas, y así lograr ser declarado de “interés público”. Sacyr se habría demorado tres a cuatro meses

en “reparar” el proyecto, en palabras del mismo Ravinet a la Comisión Investigadora de Transantiago de la Cámara de Diputados en 2007. Agregó:

“Eso paralizó el avance del Transantiago, porque veían que era una solución bastante a la mano, en el concepto de financiamiento privado, lo cual liberaba las arcas fiscales. Sin embargo, su gran sorpresa fue que en marzo o abril de 2003, pedían un subsidio estatal bastante importante y una serie de garantías inaceptables” (Jaime Ravinet, citado en Cámara de Diputados, 2007:110).

En efecto, Sacyr comprometió su proyecto al momento de su presentación final al desistir de la idea de llevarse los costos totales, pidiendo un aporte o garantía estatal. Además, no logró poner a disposición los 500 millones de dólares de garantía patrimonial que le era solicitado por el Directorio de Transporte, lo que dejaba fuera de toda opción a la empresa española de ser considerada en el futuro del PTUS, a pesar de que tenía la completa simpatía de la mesa.

El mismo ministro de Transportes y Obras Públicas Javier Etcheverry comunicó a finales de marzo de 2003 la decisión del directorio: se seguirá con el “Plan Bogotá”, el que ahora tenía un nuevo capitán designado por el Presidente Lagos. Cambió la institucionalidad del organismo asesor, pasando a ser el “Comité de Ministros para el Transporte Urbano de la Ciudad de Santiago”, siendo Aldo Signorelli quien tomaba el puesto de Germán Correa, y que tenía la misión de liderar los procesos de licitación necesarios para que, de una vez por todas, naciera el Transantiago.

VIII. El Transantiago prometido

El plan Transantiago iba a cambiar la cara de Santiago por completo. Tenía como objetivo “promover el uso del transporte público, facilitando su uso y mejorando el nivel de servicio, además de reducir la contaminación y la congestión” (Transantiago, 2004b:2).

Básicamente se concebía como un plan multimodal de transporte, con eje principal en la red del Metro, apoyado con una red troncal de recorridos de buses que, a su vez, serían alimentados por servicios de acercamiento locales. Todo esto, con una tarifa integrada que dependería de los servicios que el usuario utilizara y que se pagaría con una tarjeta sin contacto recargable, siendo el valor del pasaje cercano al ya existente.

Se crearon cinco paquetes de avenidas para ser licitadas como troncales, y se dividió el Gran Santiago en diez zonas de alimentación para los servicios locales. Cada troncal y alimentador sería operado por una sola empresa. En los servicios troncales, la novedad era que se debían utilizar buses articulados de 18 metros, con capacidad para 168 pasajeros, y buses de 12 metros con capacidad para 90 pasajeros. Los alimentadores, por su parte, podían ocupar buses más pequeños (9 metros, 80 pasajeros) e incluso liebres (8 metros, 50 pasajeros). Estas disposiciones desde un principio sufrieron diversas modificaciones durante la etapa de diseño hasta llegar a esta característica de forma definitiva.



*Imagen 1. Bus articulado típico de 18 metros de Transantiago.
Foto del autor, año 2006.*

*Imagen 2. Bus rígido típico de 12 metros de Transantiago
Foto del autor, año 2006.*

El estándar exigido para los buses troncales incluía el acceso universal, la implementación de rampas y espacios para el ingreso, transporte y salida de personas en silla de ruedas. Debía disponer de asientos diferenciados para personas con movilidad reducida, acceso al bus sin escalones y el piso del vehículo debía estar al nivel de la vereda en al menos la mitad de su extensión.

En términos de especificaciones técnicas de las máquinas, se exigió que las normas de emisión se adecuaran a la denominada “Euro 3” y buses más silenciosos, con caja de cambios automática y suspensión neumática.

En cuanto a la información a bordo, los buses debían contar con cenefas para la instalación de letreros con datos del sistema, y la pintura exterior debía estar de acuerdo al tipo de servicio (troncal o alimentador). Además, se pidió la utilización de paneles electrónicos para anunciar los servicios y el cumplimiento de normas gráficas de presentación interior y exterior de los buses.

La promesa indicaba que Transantiago debía operar sólo con buses de ese estándar al llegar el Bicentenario de la República. En un principio, sólo serían las unidades troncales 2 y 4 que operarían con el estándar de buses mencionado, mientras que el resto de las unidades troncales y alimentadoras tenían plazos de hasta 5 años para cambiar por completo la flota, y así alcanzar el estándar solicitado.

En términos de infraestructura, se proyectaron US\$ 55 millones de inversión para construir 26 kilómetros de vías exclusivas y corredores segregados para buses en las arterias troncales. Se esperaba que se completaran 350 kilómetros en un futuro para el plan definitivo (Comité de Ministros, 2005: Acta 33). Se instalarían 5.100 paraderos en toda la capital, se construirían 71 estaciones de transbordo y dos estaciones intermodales ubicadas en Quinta Normal y La Cisterna, para integrarse con servicios interurbanos, periféricos, Metro y Melitrén (Comité de Ministros, 2003: Acta 9). Estas intermodales se sumarían a las que se levantarían en Metro Pajaritos y Vespucio Norte, que serían financiadas por Metro.

Se plantearon dos grandes proyectos viales de conectividad: un túnel entre las avenidas Blanco Encalada y Arica, debajo de la vía férrea en Estación Central, y la conexión entre avenida Suiza y Las Rejas en Cerrillos, para ser utilizadas por la red troncal de recorridos.

En cuanto a la entrega de información del sistema al usuario, se contemplaba la creación y desarrollo de un sistema de ayuda al pasajero para ordenar la información acerca de recorridos y otros temas afines al sistema. Se desarrollarían

páginas web, centros de atención al usuario, y un *call center*. Esta área de trabajo se llamaría Sistema de Atención al Usuario de Transantiago (SIAUT).

Además, el sistema contemplaba una entidad cuyo fin era administrar los recursos del Transantiago, llamada Administrador Financiero de Transantiago (AFT). El AFT estaba encargado de proveer las tarjetas de acceso al sistema a los usuarios y su red de recarga, además de toda la estructura informática a nivel de software y hardware relacionada, no sólo con la tarjeta, sino con el equipamiento que debían tener los buses para efectuar los controles de las flotas.

El AFT también debía proveer los validadores que cobraban el pasaje, los contadores de pasajeros que se instalarían en las puertas de los buses, los GPS para monitorear la flota y su software asociado. Se incluían además los implementos de seguridad para los choferes y pasajeros, entre los que se consideraban cámaras de seguridad, micrófonos camuflados y botón de pánico. Se agregaban a la lista los artefactos de comunicación entre los centros de controles de flota y los conductores a través de parlantes, micrófonos y consolas; y de información del usuario a bordo y fuera del bus, mediante pantallas de información variable y parlantes.

Todos estos datos los procesaría un computador a bordo que concentraría toda esta información, denominado "MTC-600". Además, el control satelital de los buses aportaría al SIAUT la información para el futuro montaje de una plataforma tecnológica de información relativa a la predicción de la llegada de buses a los paraderos para planificar los viajes. También esos datos serían indispensables junto con la información que aportaban los validadores y contadores de pasajeros, para

configurar las remuneraciones que el sistema debía pagar a los operadores por el cumplimiento de sus programas de operación.

En términos empresariales, cada operadora se haría cargo de su unidad de negocio y se relacionaría laboralmente de forma directa con los choferes y demás personal. Con esto se terminaría la figura de las asociaciones atomizadas para que la gestión fuese unificada por cada empresa, que debería velar por su propio presupuesto, operación y costos.

A las concesionarias se les exigiría también, un estándar mínimo de presentación y condiciones mecánicas de los buses. Los choferes debían recibir capacitación permanente, uniformes, respeto a las normativas laborales, además de ser instruidos en técnicas de buena atención al usuario. Un hito importante era el fin de la batalla por boleto cortado a través de remuneraciones fijas y estables, seguros y protección previsional.

Además, las empresas se comprometían a la construcción y operación de terminales con condiciones adecuadas para los operadores de buses y el control de la flota a través de un departamento llamado Centro de Operación de Flota (COF), que funcionaría gracias al software y hardware que proveería el AFT.

Este sistema operaría por completo mediante licitaciones a privados, con control del Estado a través de contratos y fiscalizaciones, y por decisión del Comité de Ministros, sin subvención estatal.

Transantiago se pondría en marcha de forma gradual en términos de infraestructura por el período de un año. En mayo de 2005 deberían comenzar a

operar las nuevas empresas asumiendo los recorridos antiguos y la forma de pago tradicional, sacando de la calle más de mil buses viejos e introduciendo los nuevos buses estándar articulados y rígidos en las avenidas acondicionadas. En mayo de 2006 se realizaría el cambio total de los recorridos y la forma de pago, dando paso al sistema integrado de Transantiago.

La promesa entonces era que, en mayo de 2006, los santiaguinos podrían tener un transporte de “clase mundial”, menos contaminante, rápido y eficiente. Se pagaría con la tarjeta Multivía una tarifa que no variaría demasiado respecto de la existente (se planteaba desde 300 pesos como tarifa local y hasta 400 en modo integrado, con una tarifa que en la época promediaría los 330 pesos) y que los usuarios tuvieran siempre cerca un lugar de recarga. Un sistema en el cual se podría planificar el viaje con una información de fácil acceso, en la que todas las personas podrían acceder al transporte público sin problemas, en todo horario y con plena cobertura de la ciudad, además de proyectarse menos accidentes, menos congestión y un trato amable.

Esto era, al menos, lo que en las mentes de los técnicos y políticos que pensaron y modificaron el proyecto de Transantiago, creían que se vería al final del camino... y lo que fueron a ofrecer a una capital que necesitaba un cambio en la forma de moverse.

IX. Decisiones desde el gabinete del MOP

Las reuniones del comité de Transantiago eran celebradas en el gabinete del MOP. Las dirigía el Ministro de Transporte y, posteriormente, iban exponiendo las diferentes partes involucradas, produciéndose las necesarias discusiones, que quedaban plasmadas en actas para cada encuentro.

Si bien hay una cantidad de decisiones que sí quedaron registradas en las actas, otras sencillamente no fueron explicitadas, como por ejemplo las discusiones respecto a la conformación de la malla de recorridos, o incluso las postergaciones dispuestas a los plazos del proyecto. Además, a su vez, cada ministerio involucrado iba por su cuenta a reportarle al Presidente de la República sus avances o inquietudes.

Sin embargo, el proceso más intenso de este Comité se vivió en sus primeros años de funcionamiento. Se mostraba empeñado en cumplir los plazos que al Presidente se le presentaron. En 2003 y 2004 el comité se reunía al menos una o dos veces al mes, y de las actas se desprenden ciertos elementos de discusión, y los certeros *inputs* de personas como Jaime Ravinet, Marcelo Trivelli y Fernando Bustamante. El ex intendente reconoce el enorme peso de Ravinet y Bustamante en la mesa¹⁶.

De estas actas, por ejemplo, se sabe que Transantiago fue, desde un principio, pensado para realizarse con etapas de transición antes del *big-bang* del cambio de recorridos e integración tarifaria, y que la licitación Metrobús era el

¹⁶ En entrevista con el autor, realizada el 16 de agosto de 2015.

laboratorio de pruebas para los procesos administrativos y tecnológicos que podían utilizarse en Transantiago. De hecho, la operación de la Tarjeta Multivía y la forma de cómo el Metro se iba a integrar al sistema fueron uno de los temas más discutidos en la mesa en varias ocasiones, y que incluso generaron fricciones entre la dirección de la empresa ferroviaria y el directorio, en las que incluso debió intervenir el mismo Ricardo Lagos.

En este comité, además, se discutía quién pagaba los costos asociados al proyecto, y para eso debían tomarse decisiones respecto a las obras de infraestructura que debían concretarse, sus plazos, sus costos y el no menos importante detalle de la coordinación del tránsito de la ciudad. Este último aspecto era importante, porque además de las obras asociadas a Transantiago, la metrópoli ya estaba interviniéndose con la construcción de autopistas urbanas y las extensiones del metro de las líneas 2 y 5 a Cerro Blanco y Quinta Normal respectivamente, y las nuevas líneas 4 y 4A.

Aquí se decidió, por ejemplo, desestimar un tren ligero que se había comprometido para Recoleta e Independencia y, en vez de eso, extender la línea 2 de Metro hasta Vespucio Norte y establecer una vía exclusiva para buses en Avenida Independencia, lo que produjo mucho malestar en los municipios de Independencia y Conchalí. También en este comité se supo de la decisión de Concesiones MOP de echar por tierra el prometido Melitrén¹⁷, cuya licitación quedó desierta a fines de 2002, y que produjo que posteriormente fuera asumido por EFE.

¹⁷El proyecto Melitrén fue reactivado durante el gobierno de Sebastián Piñera. Véase Título XXVII. El Transantiago de hoy.

La empresa ferroviaria estimó que no era viable el proyecto y lo postergó de forma indefinida, lo que a la postre haría fracasar la construcción de la intermodal Quinta Normal en el lugar donde hoy se emplaza el Museo de la Memoria y Los Derechos Humanos, ya que el contrato debió ser rescindido el 2006.

También el Comité se vio sobrepasado en términos de proyectos de infraestructura. La coordinación entre los ministerios por momentos fue infructuosa, sobre todo en términos de decidir quién aportaba los dineros para la inmensa cantidad de obras que requería Transantiago. Por ejemplo, se tuvo que pelear partidas presupuestarias en el parlamento, decidir qué proyectos pagaba el MOP y qué pagaba el MINVU. La posibilidad y posterior hecho que el Ministerio de Hacienda tuviese que opinar y definir cuándo o no se debía abrir la billetera fiscal, le otorgó a esta cartera un rol crucial en el avance de los proyectos. Finalmente el Ministerio de Hacienda se incluyó plenamente al Comité de Ministros del Transantiago a fines de 2003.

Se discutió acerca de quién se haría cargo de pagar las expropiaciones y las mismas obras, considerando que existía una tendencia a concesionar lo más que se pudiese, y que la vía institucional de realización de los trabajos terminaría por dejar una cantidad de obras de infraestructura insuficiente para hacerse cargo del buen funcionamiento del Transantiago. La conexión vial Suiza-Las Rejas, las Intermodales y un gran número de estaciones de transbordo fueron concesionadas, aunque casi todos los corredores proyectados eran financiados con platas del Serviu y del MOP. La única excepción fue el de Santa Rosa.

Lo anterior tiene un detalle muy importante, ya que los recursos disponibles para la infraestructura de Transantiago fueron irrisoriamente bajos. Las autopistas urbanas tuvieron siete veces mayor inversión comprometida respecto a los corredores de Transantiago.¹⁸ Metro, por su parte, recibía aportes desde el Ministerio de Hacienda, pero su modelo de negocios permitía financiar parte de sus extensiones ya anunciadas. Esta escasez de dineros, según dice Germán Correa, fue propiciada por Nicolás Eyzaguirre, Ministro de Hacienda. Marcelo Trivelli señalaba al respecto que “desde una muy informada impresión”, las platas del Transantiago se trabaron desde la cartera que disponía la plata para el Estado¹⁹.

Esto redundaría en otra de las grandes discusiones: la tarifa al público. ¿Qué parte de la tarifa tendría que ser cargada por el concepto de financiar las obras, si de forma paralela se estaban desarrollando los planes de operación de buses? El clamor que se desprendía de las reuniones del comité era tajante: el Transantiago debía ser financiado completamente por el ciudadano común y corriente. Sin subsidios.

Las sumas de dinero que se necesitaban eran importantes, si consideramos que en esos momentos no llegaban ingresos por concepto de pasajes al plan, ya que ni siquiera existía el AFT y seguía todavía vigente el antiguo sistema. El gobierno, de hecho, debió recurrir a un préstamo en el Banco Mundial para tener los recursos para financiar las primeras obras viales, a las que se agregaba el corredor demostrativo Pajaritos (Emol, 06/07/2005). El Corredor Pajaritos era el

¹⁸Véase Título XXXIII. Errores que costaron caro.

¹⁹ Ambos dijeron lo señalado en entrevista con el autor.

único que tendría la mayoría de los estándares BRT posibles, y en el fondo representaba el Transantiago como promesa. También se proyectaba el corredor de la avenida Santa Rosa entre Alameda y Vespucio Sur; y posteriormente el fallido corredor J.J. Pérez en Quinta Normal. Había que reparar cientos de kilómetros de pavimento, expropiar decenas de propiedades y construir los 5.800 paraderos comprometidos. Las calzadas de la Alameda había que “hacerlas de nuevo”, y pagar además la cantidad abrumadora de estudios y asesorías necesarias para cada una de las etapas del plan. Sólo en este último ítem se desembolsaron 3.940 millones de pesos aproximadamente, según lo informado por el Ministerio de Transportes (Alianza por Chile, 2007).

Y frente a tanto estudio y tanta discusión, la prensa ya en julio de 2003 mencionaba posibles atrasos del plan que el ministro Etcheverry debió salir a desmentir. La situación se tornaría peor cuando las bases de licitación de vías tuvieron un accidentado proceso de presentación al ser terminadas en 2004 y a la postre debieron ser reformuladas debido a la alta cantidad de consultas y cambios en el modelo de negocios.

En el caso de AFT, que era un elemento imprescindible en términos de administración de los recursos del sistema, se tenía prevista su puesta en marcha a fines de junio de 2004. Pero las discusiones, observaciones, y el conflicto suscitado con Metro respecto a su rol en el sistema²⁰, hicieron que recién en septiembre del 2004 estuviera lista la primera versión de las bases que se

²⁰Véase título X Sinsabores desde el subterráneo

presentaría al Comité. Todavía faltaba ingresar dichas bases a la Contraloría General de la República, para luego ser aprobadas por las partes involucradas.

Las bases del AFT fueron autorizadas en su versión definitiva el 21 de marzo del 2005 y las ofertas recibidas el día 29 de ese mismo mes. Según los planes originales, esta fecha estaba a menos de dos meses del inicio de la etapa de transición del Transantiago, proyectada para el 28 mayo de 2005, según decía la minuta con el Presidente. Evidentemente, la demora del AFT algo tendría que ver con el posterior retraso de esta fase, que sería recalendarizada para el mes de agosto.

Los sucesos descritos confirmaban algo que se volvería una piedra en el zapato permanente para el Transantiago: la dificultad de poder crear una institucionalidad alrededor del plan que pudiera agilizar los procesos necesarios para la envergadura del proyecto.

Como no hay plazo que no se cumpla, se acercó sin piedad el 2005, año electoral, y personas importantes en el desarrollo del plan quedaban fuera del comité. Jaime Ravinet debía salir del Minvu para ocupar la plaza que dejaba Michelle Bachelet en el Ministerio de Defensa en septiembre de 2004, y su lugar lo tomaría Sonia Tschorne. Comenzando el 2005, Javier Etcheverry renunciaría indeclinablemente a su cargo, golpeado por la bochornosa caída del puente Loncomilla, e intercambiaría sus labores con el ex presidente del Banco Estado Jaime Estévez. A los pocos días, Marcelo Trivelli renunciaría a la Intendencia de

Santiago para dedicarse a la campaña de la precandidata presidencial de la DC Soledad Alvear, quedando en su reemplazo Ximena Rincón.

Lo anterior no tenía en sí mismo un efecto negativo en la forma de trabajar el Transantiago, ni era la causa directa de los errores en las decisiones, pero evidentemente indicaba una señal múltiple de cambios en los modos de trabajar, que bien pudieron entrapar el proceso, pues el equipo base del proyecto seguía desintegrándose. Lo primero que se resintió fue la frecuencia de las reuniones. En 2005, año en el cual Transantiago debutaba, el comité se convocaría sólo 5 veces, sesionando principalmente en el primer semestre. Durante el segundo semestre de 2005, en plena campaña electoral y con el inicio de la operación a cuerdas, el comité sólo se reunió una vez.

Santiago ya comenzaba a padecer los cambios, pero por un buen tiempo, las partes involucradas parecían estar totalmente desligadas del tema. Y todavía quedaba demasiado por hacer.

X. Sinsabores desde el subterráneo

En el año 2003, el Metro de Santiago tenía sólo tres líneas. La 1 iba desde San Pablo, en Lo Prado, hasta Escuela Militar, en Las Condes. La línea 2 desde Lo Ovalle, en La Cisterna, hasta Puente Cal y Canto en el corazón de Santiago y que pronto contaría con una extensión hasta Cerro Blanco en Recoleta. Por último, la línea 5 se movería desde Santa Ana en el centro de Santiago hasta Bellavista de la Florida, con planes de extenderse hasta Quinta Normal en el futuro. Eran 52 estaciones y 40,4 kilómetros de línea, que sumaban diariamente una cantidad cercana a los 675 mil viajes, según la Encuesta Origen-Destino de 2001 (PUC-SECTRA, 2003: 36) (Metro S.A., 2014).

En esa fecha, la persona a la cabeza de la compañía estatal era Fernando Bustamante. Contador auditor, socialista, y parte del círculo cercano del Presidente Ricardo Lagos, y quien llegó al máximo cargo de la ferroviaria en el año 2000, momento en el que comenzaba la expansión de la red con las extensiones mencionadas en líneas 2 y 5. De hecho, durante la presidencia de Bustamante, que se prolongó hasta el fin del gobierno de Lagos, Metro aumentó de manera importante su cobertura en Santiago, considerando que en la década de los '90 la única obra asociada fue la construcción de la línea 5 entre Baquedano y Bellavista de la Florida. Sólo 12 kilómetros para toda una década.

Bustamante no tendría sintonía con los otros partidarios de gobierno. En marzo de 2002, la empresa Telefónica CTC Chile interpuso una querrela en contra del Estado de Chile por perjuicios económicos debido a la fijación de tarifas en

servicios telefónicos a fines de la década de los '90. Bustamante en ese instante era parte del directorio de la empresa telefónica, y como tal, votó a favor de la acción legal sin pensar en inhabilitarse. Según declaró a *El Mercurio de Valparaíso*, estimaba que no cometía falta alguna, sino que actuaba según su conciencia y obligaciones, y que jurídicamente no estaba impedido de tomar decisión al respecto, al ser Metro una sociedad anónima abierta, lo que en estricto rigor no la convertía en una “empresa estatal”. Y que en consecuencia, él no sería un funcionario público. (El Mercurio de Valparaíso, 21/03/2002).

El episodio generó duras críticas desde los partidos de gobierno, principalmente desde la Democracia Cristiana (DC). Cuestionaron el actuar de Bustamante al estar trabajando en una empresa estratégica del Estado y, a la vez, presentando en favor de un privado una querrela en contra del fisco, acusando falta a la ética. La bancada de diputados y el presidente de la DC exigieron la destitución de Bustamante del directorio del Metro (Emol, 13/03/2002). No había sido el primer encontrón con los DC. En enero de ese mismo año, el Metro subió las tarifas en 20 pesos y los diputados Jaime Jiménez y Cristián Pareto pidieron la renuncia de Bustamante por considerar la medida un negociado en favor del Metro y los micreros (La Cuarta, 07/01/2002). Otros dirigentes concertacionistas lo tildaron públicamente de “car’e palo” (Emol, 21/03/2002).

Pero ni lo uno ni lo otro sacó a Bustamante del puesto. Férreo en su posición, siguió en la presidencia de Metro y en el directorio de Telefónica²¹, con la confianza

²¹ A la fecha, Fernando Bustamante continúa en el directorio de Telefónica Chile.

de Lagos, y listo para embarcarse en el nuevo desafío que se le proponía: participar del Comité Ministerial del Transantiago, en el cual Metro tendría mucho que decir.

Metro iba a erigirse como la columna vertebral del nuevo sistema de transporte. A pesar de que en ese instante su cobertura de Metro era limitada, las expansiones que se proyectaron y anunciaron daban la confianza a los mentores del Transantiago que podía resultar que el Metro fuera el soporte del sistema. Considerando que el Metro gozaba de buenas cifras financieras, la confianza de los usuarios y un servicio de reconocida calidad que, además, en opinión de algunos miembros del comité y otros expertos, estaba –supuestamente- siendo subutilizado²².

Además, Metro tenía una posición fundamental respecto a uno de los aspectos clave en la forma de acceder al Transantiago. Debía acoplarse a un sistema integrado, al que se tendría que ingresar mediante un monedero electrónico, la tarjeta Multivía, que a la postre sería reemplazada por la tarjeta Bip!. La explotación de la tarjeta no era cosa de llegar y traspasarla a otra entidad. También otro asunto era cómo se iba a usar la infraestructura de Metro en el Transantiago. El hecho de ser “columna vertebral” y la integración tarifaria significarían que nuevas personas llegarían a utilizar el ferrocarril metropolitano, por lo tanto aumentaría la cantidad de pasajeros, con sus costos y complejidades asociados.

²² Esta afirmación fue sostenida también por Blas Tomic, sucesor de Bustamante en la presidencia de Metro, en entrevista a La Tercera el año 2014. (La Tercera, 23/11/2014)

La interrogante que se planteaba era si Metro tenía que atenerse a lo que Transantiago dijera al respecto en términos de gestión de su flota, o bien podría mantener su autonomía. Y, por último, otro tema importante que derivaba de todas estas cosas: cuánta plata le correspondería en la gran torta del Transantiago considerando su nuevo gran desafío.

Metro experimentó durante la licitación Metrobús de 2002 con algunos aspectos técnicos de integración, como la utilización de la tarjeta a bordo de los buses y el cobro de tarifa diferenciada por utilizar los servicios. Además, realizó inversiones como la construcción de un terminal intermodal en la estación Pajaritos, que forjó un precedente para las próximas intermodales que administraría la empresa en el futuro.

Fernando Bustamante debía enfrentarse a las opiniones de otros pesos pesados de la DC, con opiniones muy potentes en la discusión del plan, como Jaime Ravinet y Marcelo Trivelli. Por su parte, Bustamante veló por los intereses de Metro e intentó replicar ciertos métodos para rentabilizar más el sistema. De hecho, una simple propuesta de que se construyeran en primer término los paraderos y se licitase su mantención para utilizarlos como plataforma de publicidad tuvo categórico rechazo por parte del mismo Ravinet, argumentando que era muy complicado coordinarlo con todos los municipios (Comité de Ministros, 2003: Acta 3). Y simplemente, no se hizo. Un presagio de que Bustamante tampoco tendría el camino despejado.

Pero el hecho que más complicó la relación entre Metro y Transantiago fue su rol en la institucionalidad del sistema. No existía consenso de cómo el Metro debía actuar en el Transantiago, si como ente resolutivo o un mero operador. Pero más encima se quería utilizar su medio de pago para el resto del sistema. Marcelo Trivelli, de hecho, planteaba que Metro como no tenía giro de “monedero electrónico”, no debía recibir excedentes de los ingresos por este ítem del sistema, lo que fue reprochado por el ministerio de Hacienda, haciendo ver que la tarjeta Multivía era propiedad de Metro (Comité de Ministros, 2003: Acta 8b).

Se terminaba el año 2003, y Ravinet insistía en que Metro decidiera cómo se iba a integrar al sistema. La empresa hizo alcances respecto a su autonomía y las garantías que le ofrecía el Transantiago. Bustamante propuso en el comité del 6 de noviembre de 2003, con el apoyo de su directorio, que para remunerar la explotación de Metro en Transantiago se fijara una tarifa fija reajutable y Metro dispusiera un contrato de largo plazo con el administrador financiero del sistema. Para poder orientar el asunto, se tuvo que recurrir a la tercerización del análisis del alcance de esta alternativa, con un estudio encargado a la consultora IGT Invertec, ligada a Mario Waissblutt. Este proceso tomaría su tiempo (Comité de Ministros, 2003: Acta 11).

Paralelamente, la minuta de una reunión celebrada con el Presidente Lagos el 17 de noviembre de ese año, mencionaba que el Comité de Ministros sería el que definiría las próximas inversiones de Metro en cuanto a extensiones y nuevas líneas (Comité de Ministros, 2003: Minuta). Esta información sacaría ronchas en la empresa ferroviaria y en el comité celebrado el 4 de diciembre. Bustamante pidió

revisar la minuta en términos de las atribuciones que se le estaban dando al Comité respecto al futuro de la empresa. El Ministro Javier Etcheberry tuvo que zanjar la controversia proponiendo que en vez de lo dicho anteriormente, el Comité realizara “recomendaciones” al Presidente de la República y al ministro de Hacienda para tomar una decisión final (Comité de Ministros, 2003: Acta 13).

El mismo Bustamante tuvo que pedir, en un Comité posterior, que el asunto de la tarifa se separara del de la tarjeta Multivía. Lo primero estaba sujeto a lo que dijera el estudio pedido a IGT Invertec y, lo segundo, a lo que se estableciera en las bases que constituirían el Administrador Financiero de Transantiago, lo que también estaría asesorado por el estudio de Waissblutt.

Mientras tanto, el tiempo avanzaba. En el 2004, se presentaron los nuevos pases escolares con tecnología Multivía y el logo del Transantiago, primera iniciativa masiva con foco en el plan de forma visible; se inauguró el terminal de buses de la estación Pajaritos, pero las directrices más importantes que competían a Metro en el Transantiago, aún no estaban resueltas. El atraso del plan ya comenzaba a ser comentario obligado en los políticos y en la prensa, y las desavenencias entre Metro y Transantiago, también.

El Ministro Etcheberry tuvo que salir al paso de los rumores y reconocer lo que no se quería decir. El 2 de mayo de 2004, el biministro declaró a Radio Cooperativa que “sólo hay distintas opiniones sobre temas, las que son respetables por tratarse de expertos y frente a las cuales sólo el Presidente Ricardo Lagos

puede tomar una determinación final”, en relación a las diferencias del comité con Bustamante. (Cooperativa.cl, 07/05/2004)

Se puntualizaba que la controversia radicaba en el dinero que recibiría Metro como parte de lo que generaría Transantiago. *El Mercurio* (07/05/2004) señalaba, al respecto, que debido a que el sistema incluía la integración tarifaria, y considerando los proyectos que tenía metro para su expansión, Bustamante demandaba una tarifa más alta a cobrar al sistema, lo que implicaba un subsidio estatal, cosa que Hacienda se oponía de forma tajante. Que Transantiago fuera autosustentable económicamente era un principio inviolable, por lo tanto estaba pensado sin ningún tipo de subsidio estatal. Según señala el matutino, Bustamante amenazó con retirar a Metro del sistema si no se cumplía la condición, lo que haría Transantiago inviable. Hacienda no se inmutó con esto y no accedió a la petición.

Etcheberry tuvo que tomar una decisión. Bustamante y el directorio que representaba se constituían como la piedra de tope para la voluntad de la mayoría del comité y resolvió dejar la decisión final en manos del Presidente de la República, medida que contó con el especial apoyo de Jaime Ravinet, según indicó *El Mercurio*.

En esas mismas fechas también se reconocía el retraso en la constitución del Administrador Financiero, lo que tendría como consecuencia que Metro no se integrara al sistema Transantiago en su fase de transición, proyectada en ese momento todavía en mayo del 2005, sino que por lo bajo en 2006, cuando pudiese instalarse toda la infraestructura requerida y la institucionalidad necesaria (*El Mercurio*, 12/05/2004). Esto implicaba que, definitivamente, en la primera etapa de

Transantiago no existiría la integración tarifaria prometida, y en consecuencia el plan sufriría su primera postergación. Ya no se inauguraría en mayo del 2005, sino que en agosto de ese año (Emol, 01/06/2004).

El 16 de junio de 2004, Bustamante debió asistir a la Cámara de Diputados a exponer el estado de la situación de Metro respecto al plan, y su diagnóstico era lapidario. Señaló a la Comisión de Obras Públicas y Transportes que en las condiciones actuales, el plan era inviable. Zarko Luksic, presidente de la comisión, declaró a *El Mercurio* que “Las razones esgrimidas por el representante del Metro para su postergación a la incorporación de un sistema integrado fueron categóricas; entre ellas, señaló que los contratos ofrecidos por el ministerio carecían de prolijidad e incluso estaban incompletos” (Emol, 16/06/2004). En definitiva, que Metro no tenía garantías ni seguridades para acoplarse al plan, y el parlamentario terminó por hacer un llamado urgente al Presidente de la República para que hiciera algo al respecto. Hasta ese instante, Bustamante mantenía la decisión de excluir a Metro del Transantiago, y el plan se estaba yendo a pique irremediabilmente (El Mercurio, 18/05/2004).

Y el elástico cedió. Dos días más tarde, Ricardo Lagos en una conferencia de prensa en La Moneda, anunció oficialmente el apartamiento del presidente del Metro del comité ministerial del Transantiago, dejando a la empresa ferroviaria como un mero operador troncal más en el sistema. Lagos dijo en conferencia de prensa: “uno podría decir que el Metro es el troncal principal en torno al cual se estructura todo este plan. (...) Metro, como todos sabemos, es una empresa estatal y como tal

sus políticas se integran al resto de las políticas de transporte público” (Lagos, 2004).

Y el Presidente agregó: “sería inadecuado, precisamente para que mantenga su autonomía, el que no pueda participar en la institucionalidad que fija las normas y al mismo tiempo sea un operador al igual que las empresas licitadoras que participan en la licitación respecto a los troncales y alimentadores” (Lagos, 2004).

Lagos optó por defender el plan estrella de su gobierno y apartar a su amigo de la polémica. Posteriormente al anuncio, compartió un almuerzo con Fernando Bustamante, en el cual limaron asperezas y terminó con una declaración del presidente de Metro. En ésta se mostraba satisfecho por la decisión del Presidente, afirmando que no se sentía marginado y que debía seguir abocándose a las obras que ya de por sí mismo tenía Metro, que “demandan un tiempo tremendo” (El Mercurio, 19/06/2004). De paso, descartaba así los rumores que hablaban de una posible renuncia de Bustamante a la presidencia de la empresa. Una posterior declaración publicada el día miércoles siguiente ratificaba la inclusión del Metro en el sistema, señalando que en los términos que había dicho el Presidente, la calificaba de “satisfactoria” y que “está y estará comprometido con Transantiago”. Además, en la declaración desmentía que tanto él como el directorio se hayan opuesto al plan (El Mercurio, 25/06/2004).

La determinación de Lagos destrabó los procesos en los cuales Metro se involucraba, y fue durante esos mismos días que se conocieron las conclusiones

del informe encargado a IGT Invertec para determinar la forma de pago a Metro. El documento advertía que el dilema no pasaba por “cuánta plata le toca a Metro”, sino que la proporción de las platas que debe poner el Ministerio de Hacienda y el valor del pasaje a cobrar a los usuarios para cancelar los costos a largo plazo de la empresa.

El informe agregaba que pensar en que los costos totales de largo plazo de Metro lo pagase el usuario era inviable, como así también que fuese altamente subsidiado por el fisco, ya que produciría un “daño grave” a las arcas estatales. Hacienda, por su parte, informó a la consultora que el dinero a entregar a Metro sería de 892,5 millones de dólares, a pagar en varios años. Vale la pena mencionar que en esos mismos días, el gobierno anunciaba que el modelo de pago a los operadores que en un principio iba a ser por kilómetro-bus (o kilómetro-carro en el caso de Metro) cambiaría a pago por pasajero transportado.

Un dato interesante tiene que ver con la proyección de la demanda que Metro tendría con el Transantiago en operación. Sectra preveía una demanda total de 717 millones de pasajeros anuales, Metro, por su parte, calculaba en 554 millones, e Invertec aseguraba que serían 549 millones. A partir de eso se crearon distintos escenarios entre la cantidad de pasajeros, el valor de la tarifa a cobrar y los dineros que Hacienda tendría que aportar. En las actas del comité se expresaba la preocupación respecto a la diferencia abismante de las proyecciones de pasajeros que Metro tendría, pues eso era vital para definir cuánto se le pagaría al Metro por pasaje (IGT-Invertec, 2004).

Finalmente, a fines de junio, se materializó el convenio entre Metro y Transantiago. Éste se suscribió a 16 años, comprometiéndose el MTT a elaborar y coordinar servicios de transportes complementarios a Metro, y éste, a su vez, asegurando un servicio de transporte para un mínimo de 550 millones de pasajeros anuales, y siendo remunerado con una tarifa de \$ 192 por pasajero transportado reajustables (Metro en ese instante recibía \$310 o \$ 400 según horario por pasajero para cerca de 200 millones de viajes anuales (Metro S.A., 2007); utilizando uno de los escenarios que el estudio de IGT Invertec proponía en su informe. Además, se garantizaba en términos de gestión la autonomía de Metro, siendo solamente fiscalizado por los organismos de costumbre (Ministerio de Hacienda y el Sistema de Empresas públicas). Metro también se obligaba a acoplarse a la tarifa integrada de Transantiago.

En cuanto a la Tarjeta Multivía, otro punto de discusión, se determinó que su operación, distribución y venta quedaría en manos del nuevo AFT, haciéndose un traspaso gradual desde el día que Metro se integrara al Transantiago, completándose en el instante que se comenzara con la tarifa integrada, que hasta ese momento tendría lugar en la fase final de la puesta en marcha del plan, planificada para el 31 de agosto de 2006. Además, AFT cancelaría a Metro 14,6 millones de dólares base del año 2004, reajustables por las transacciones de venta y recarga que se efectuasen en su red. En palabras simples, desde el inicio de Transantiago en régimen, el AFT reemplazaría a Metro en la gestión de la tarjeta Multivía (Metro-Transantiago, 2004).

Los detalles del traspaso de Multivía a AFT tardaron en salir adelante, e incluso en el Comité se mencionó la idea que el AFT pudiese desarrollar un sistema alterno que fuese compatible con el de Metro al no poder llegar todavía a un acuerdo (Comité de Ministros, 2004: Acta 22). Recién en agosto de 2004, el Ministro Etcheverry podía hablar de avances.

Esta situación de tira y afloja entre Metro y el Transantiago, comenzaba a poner de cabeza al segundo, pues en el proceso de reelaboración de las bases de la licitación de Vías, Contraloría no iba a tomar uso de razón de éstas sin que la junta de accionistas de Metro no validara el convenio que estaba pendiente. Esto solo vino a ocurrir en octubre, cuando el ministro Etcheverry recién pudo dar por superadas las conversaciones y establecidos los acuerdos pendientes con Metro. Sólo ahí pudo darse curso a otros dos procesos importantes: la licitación del AFT y la de las Vías de Transporte Público (Comité de Ministros, 2004: Acta 26).

Así fue, entonces, como el rol del Metro desde antes de su implementación era vital para el Transantiago. No resultó fácil, pero tal parece que algo presentían. Las abundantes aprensiones del equipo liderado por Bustamante no resultaban antojadizas. Y eso... que nadie podía presagiar a esas alturas lo que se vendría más adelante.

XI. La tormentosa licitación de vías

Transantiago se mostraba como el último grito en transporte público. A la vanguardia, moderno, tecnológico. Y para poder armar el sistema en el área de los buses había que moldear las reglas del juego en función con los objetivos del plan. Para aquello, era necesario poder realizar la licitación de los cinco troncales y diez alimentadores, que se agruparon sobre la base de los estudios solicitados a la consultora Fernández & De Cea y el Sectra, además de los acuerdos en remuneraciones discutidos en el Comité de Ministros que articularon posteriormente las bases del AFT.

Pero lejos de ser sencilla, la licitación de los buses trasuntaba muchos temores. El proyecto en el papel apuntaba alto: ¿Pero sería atractivo para los inversionistas? Sobre todo, considerando que algunos de los aspectos, como la infraestructura vial, no estarían del todo listos al inicio del plan, por la decisión del mismo Comité de trabajarlas gradualmente. Atraer a nuevas empresas extranjeras resultaría una tarea titánica si se piensa todo el ajetreo generado para armar las bases de licitación.

Al comienzo, la redacción de las bases sufrió un accidentado proceso. El Transantiago original se pensó con la renovación de la mayor parte de la flota de buses, para traer unidades de última tecnología. Una de las formas de evitar la competencia entre empresas (y por ende, de los choferes) era otorgar exclusividad en el uso de vías y pagar por la cantidad de kilómetros acumulados por bus en un

período de tiempo en el caso de los troncales, y por pasajero transportado en el de los alimentadores.

Además, desde los tiempos de Germán Correa se pidieron distintos estudios a la consultora Fernández & De Cea para la elaboración de una malla de recorridos básica. Para esto, se consideraban variables como los costos, los tiempos de espera, el tiempo de caminata del pasajero, el hacinamiento en los vehículos, el tamaño de los buses, y la infraestructura presente. Cada cambio de variable generaba diversos “escenarios”²³, que cumplían el objetivo de mantener la tarifa lo más cercana posible a la de esos tiempos (\$330 promedio por pasaje) y generar los menores costos del sistema. De esto se podría deducir la cantidad y el tipo de buses que el sistema necesitaba, un dato clave para poder generar las bases de licitación.

Las primeras bases de licitación de vías ingresaron a Contraloría a fines de diciembre de 2003 (Comité De Ministros, 2004: Acta 21). Durante el verano se hizo su toma de razón por el organismo contralor y en marzo de 2004 comenzó su venta (El Mercurio, 12/03/2004). Al final de esta etapa, fueron 76 los interesados que adquirieron las bases de licitación de vías (La Nación, 03/05/2004).

Estas bases de licitación pusieron en jaque a los tradicionales micreros de las diferentes organizaciones gremiales. Definitivamente, las condiciones que se pedían a las empresas participantes no estaban a su alcance.

²³ Se denominó escenario a cada propuesta de malla de recorridos, cantidad de buses, índice de hacinamiento y cantidad de transbordos. La modificación de una de estas variables daba lugar a un escenario denominado de forma diferente.

Las exigencias que complicaban a los micreros partían por acreditar un capital suscrito como garantía de 500 mil UF. Frente a esto, algunos dirigentes convocaron a movilizaciones con el fin de detener la licitación como la Confederación Nacional Unitaria de Trabajadores del Transporte (Conutt). Otros prefirieron la vía judicial para impugnar el plan mediante un recurso de protección, como la Federación de Taxibuses de Chile y la Asociación Gremial Metropolitana de Transporte de Pasajeros (AGMTP) liderada por Demetrio Marinakis, alegando además que el proceso de licitación de Transantiago era “arbitrario”, que el sistema relegaría a cientos de personas a una forzosa cesantía y que lo que se está realizando constituía una “expropiación de la locomoción colectiva” (El Mercurio, 20/03/2004 y 27/03/2004 y La Nación 20/03/2004).

En este escenario, en mayo de 2004 se vino la crisis con Metro²⁴, lo que pondría en aprietos las mismas bases que en ese instante estaban siendo estudiadas por los potenciales oferentes. Si se retiraba el Metro del plan, esas bases serían letra muerta. Además, los interesados en participar de él, literalmente atestaban con consultas e inquietudes al organismo licitante, lo que era un síntoma de la escasa confianza que se tenía en el plan, tal como estaba propuesto.

Sólo en la primera etapa se recibieron más de 1.400 consultas de las más de setenta empresas que compraron bases (La Nación, 02/06/2004). El ministro Etcheverry reconoció dificultades para poder seducir a las empresas extranjeras a participar del plan. Tampoco contaban con la venia del sector tradicional, que en un

²⁴Véase Título X. Sinsabores desde el subterráneo.

principio se resistía a participar en el escenario imperante. Remozar las bases comenzó a ser una tarea imperiosa, si deseaba tener interesados serios en participar de Transantiago (La Nación, 17/05/2004).

En el mismo tiempo en que se comenzara a zanjar la polémica con Metro, a inicios de junio del 2004, se oficializó la postergación del inicio del plan. Algunas de las causas esgrimidas fueron la falta de buses, debido a que las empresas no estarían en condiciones de tener la cantidad solicitada por las bases en los plazos estipulados, y la debilidad del modelo de negocios del plan, que aún necesitaba revisiones. Además, se anunció el cambio de pago a remuneración por pasajero transportado en los servicios troncales, un cambio a la médula de las condiciones de las bases, ya que no se pagaría por la cantidad de kilómetros acumulada por prestación de servicios de cada uno de los buses, sino que por pasajeros efectivamente transportados. Algo similar al boleto cortado; pero preservando que la remuneración de los conductores no estuviese afectada a esta variable (La Nación, 02/06/2004).

Una anécdota grave tiene relación con cómo se descubrieron las falencias de las bases originales. Germán Correa comenta que durante el proceso numerosas entidades le pidieron orientación para poder formular las propuestas. Sin embargo, un caso particular llamaría la atención. Armando Huerta, ex dirigente gremial, llamó un día a Correa. Dice el ex ministro que Huerta le expresó: “Resulta que nos hemos encontrado con un problema, que puede ser muy grave. Que no sabemos si el error es nuestro o es error de las bases”. Correa accede a recibir a Huerta para explicar

el detalle, un tanto reticente debido a que ya había sido atacado por criticar el proceso que estaba en marcha.

Luego de reunirse con Huerta y su equipo técnico, Correa comenta: “Había unos factores que, según ellos, tenían un error en las bases y que iba a llevar a un desastre en la tarifa”. Correa, tras analizar el asunto, llegó al convencimiento de que había un grave error. Tomó el riesgo y se comunicó con Mónica Zucker, quien trabajaba para Transantiago, a quien instó a recibir a Huerta para analizar el tema, de modo de evitar un desastre en la licitación, y por ende, para el gobierno. Posteriormente, el equipo en el que trabajaba Zucker se dio cuenta del error, por lo que paralizaron la licitación original.²⁵

Las bases definitivamente debieron someterse a revisión, considerando las observaciones que las empresas interesadas efectuaron. Además, tenía que considerarse el nuevo escenario que generaba el proceso de acuerdo con el Metro en términos de remuneración, lo que afectaba directamente la decisión de cómo pagar a los operadores de buses. El gobierno debió ampliar por tres meses la recepción de ofertas de empresas licitantes.

Una de las decisiones importantes que se tomó en torno a la licitación, fue que se entregaría una demanda referencial²⁶ a los ofertantes. Además, se

²⁵ Este episodio fue comentado por Germán Correa en entrevista con el autor, el 22 de septiembre de 2015.

²⁶ El pago por Demanda Referencial consiste básicamente en que el estado informa al ofertante la cantidad de demanda que el servicio que operará va a tener, según estudios preparados. Si esta demanda supera la informada, las ganancias son íntegras para el ofertante. Si la demanda real no alcanza la referencial, el estado asegura la remuneración del porcentaje de la demanda informada según contrato, pagando el Estado lo que falte. Este método de pago es habitual en las concesiones de autopistas.

determinó que la empresa que ganara la licitación sería aquella que exigiese el menor pago por pasajero transportado.

Y lo importante, el sistema aseguraría el pago de un 60% a las empresas alimentadoras, a los troncales con buses antiguos el 75% y los troncales con buses nuevos, el 85% de la demanda referencial cada mes (Comité de Ministros, 2004: Acta 15 y Transantiago, 2004). Vale considerar que para el inicio de Transantiago se contemplaba desde un principio que sólo las unidades troncales 2 y 4 tenían exigencia de operar con buses nuevos desde el primer día. Las otras tres, junto con las alimentadoras, podían hacerlo con buses antiguos refaccionados, con un plazo de entre tres a cinco años para renovar la totalidad de la flota, con máquinas nuevas con el estándar de Transantiago. Además, la unidad alimentadora 10 que correspondía al Centro de Santiago debía ofertar con vehículos que utilizaran tecnologías limpias.

Se cambió también la forma de desempatar la licitación en caso de igualdad de puntajes, y se estableció que una de los factores relevantes para adjudicar una unidad de negocio era que la empresa postulante cobrase la menor tarifa por pasajero transportado dentro de un rango que las bases de licitación presentaron como valores permitidos.

Un detalle esencialmente grave tiene relación con la cantidad de buses que se consideraron como referencia para redactar las bases de licitación de vías y el modo de exigir su cumplimiento.

Para entender esto debemos remitirnos a los ya mencionados estudios que se encargaron a la consultora Fernández & De Cea y Compañía y la consultora CIS. Dentro de todas las solicitudes, se les pidió que exhibieran diversos escenarios de la futura realidad de Transantiago en cuanto a cantidad de buses, vías exclusivas y corredores operativos, balance de la tarifa, tiempos de espera y viaje y otros ítems. Cada variante de propuesta fue denominada “escenario” y mostraba una malla base de recorridos y la cantidad de buses que se necesitaban para operarla óptimamente, de acuerdo a los criterios ingresados. Estas variables se integraban en un software creado para estos efectos, el que arrojaba como resultado un modelo de mapeo de la ciudad, con una malla de recorridos básica (Quijada et al, 2007: 44).

Consideremos para todos los efectos, que al año 2004 circulaban cerca de 8 mil buses amarillos. La capacidad de la mayoría de las máquinas era de 77 pasajeros, siendo mayoritarias las Mercedes Benz OF-1318, OH-1420 y OH-1418 principalmente (Transantiago, 2004). En esos buses cerca de 40 pasajeros podían ir sentados. En cuanto a infraestructura existente, las únicas vías segregadas eran la Alameda, entre Plaza Italia y Las Rejas, y la Avenida Grecia entre José Domingo Cañas y Dr. Johow, que totalizaban cerca de 11 kilómetros de vías. En hora punta de la mañana, sólo las calles San Pablo, Pajaritos (entre los paraderos 1 y 14), Independencia, Gran Avenida (hasta Lo Ovalle), Recoleta (hasta Dorsal), Santa Rosa, Vicuña Mackenna (las dos últimas hasta Departamental) e Irarrázaval (entre Vicuña Mackenna y Battle y Ordóñez) funcionaban como vías exclusivas de transporte público. La medida no se replicaba en la tarde (Mapcity-IGM, 2004: 426).

El proyecto de Transantiago más cercano al ideal estaba sustentado en el “escenario 5.5”, el último recibido por la coordinación de Germán Correa. Este escenario, modelado por Fernández & De Cea, contemplaba la maravillosa cantidad de 284 kilómetros de corredores segregados y una velocidad comercial de 22 a 25 kilómetros por hora, con una tasa de transbordo de 0,84 veces. Para este escenario, la cantidad de buses que se requerían era de 5.162. Casi tres mil buses menos de los existentes, pero una buena cantidad de ellos con capacidad dos veces mayor.

Uno de los modelos más conservadores fue aquel denominado “6-200R”, que elaboró la consultora CIS. En este se consideraba la cancelación del tranvía Recoleta-Independencia, reducción de la inversión en infraestructura y la habilitación de vías exclusivas para buses, en vez de segregadas. Ese modelo contemplaba una cantidad necesaria de buses de 6.551 unidades.

Sin embargo, los últimos escenarios fueron cruciales para determinar las bases definitivas. La licitación de vías que finalmente se modeló, se realizó sobre la base del escenario 11 que realizó Fernández & De Cea, donde se privilegiaron la disminución de los costos operacionales y un raro “ajuste de capacidades para los servicios con sobreoferta,” e incorporación de buses con mayor cabida.

Las últimas cifras propuestas por la consultora se ubicaban en torno a las 5.100 máquinas, pero según reveló *Ciper* en 2007, en palabras de Henry Malbrán, secretario ejecutivo del Sectra, desde Transantiago se pidió que se ajustara la cantidad de buses que se requerirán en la licitación para poder hacer el sistema “rentable” sin subsidios (*Ciper*, 04/11/2007). De cierta forma, para cuadrar la caja, y

de acuerdo a lo solicitado, el escenario utilizado para la licitación dio cuenta que se necesitaban 4.532 buses (Briones, 2009: 19). Sí, prácticamente la mitad de las máquinas que se utilizaban antes. Germán Correa, en entrevista con el autor, aseguró que esta reducción de flota arbitraria estuvo impulsada por el Ministro de Hacienda, Nicolás Eyzaguirre, para hacer el sistema más barato. Esto también contó con la complacencia del coordinador Signorelli. Era tal el nivel de irresponsabilidad de la decisión, que una de las ingenieras que trabajaba en el desarrollo de estas bases presentó la renuncia.

Y digamos que si bien al menos mil máquinas serían articuladas para 168 pasajeros, y el bus estándar Transantiago troncal de un cuerpo era de 90 pasajeros; en las zonas alimentadoras se utilizarían buses más cortos como los Mercedes Benz OH-1115 que llevaban hasta 62 pasajeros, e incluso liebres con capacidad de 42; además de una buena cantidad de buses amarillos que pasarían a ser los famosos “enchulados”.

Lo más insólito serían los motivos de la abrupta baja de la cantidad de buses, si se consideraba que en el escenario 5.5 que tenía considerada toda la infraestructura ideal necesaria para el Transantiago, se contemplaba incluso una cantidad mayor de buses.

En el proceso indagatorio, realizado por la Cámara de Diputados en 2007, la consultora Fernández & De Cea acusó voluntarismo por parte de los encargados de Transantiago, ya que les habrían pedido a como diera lugar que los costos fuesen los menores posibles para poder mantener la tarifa prometida a los usuarios... a

costa de los mismos usuarios. Esta, y varias otras entidades y expertos, acusaron la misma falta de responsabilidad de la Coordinación de Transantiago al momento de considerar el escenario 11 como el definitivo, ya que el ajuste a la baja de la cantidad de buses sería fatal, y la principal causa de la insuficiencia de la flota que se evidenciaría en febrero de 2007(Ciper, 04/11/2007).

Entonces, las modificaciones posteriores a las bases, transformaron esta cantidad de buses en plazas²⁷. Las empresas debían cumplir con un mínimo de plazas ofrecidas de acuerdo a una frecuencia de buses por hora en cada servicio. Cada concesionaria determinaría qué tipo de buses enviaría a la calle para cumplir con lo previsto.

En sus ofertas, las compañías debían indicar el total de plazas disponibles para poder cumplir con esta exigencia, además de asegurar un capital suscrito como respaldo de solvencia, que finalmente variaba según la unidad de negocio. Las garantías exigidas partían desde las 90 mil UF para los troncales 1,3 y 5; hasta las 500 mil UF para los troncales 2 y 4, monto que también sería exigible para las unidades 1, 3 y 5 si deseaban operar con flota totalmente nueva. En el caso de los alimentadores, las garantías partían desde las 60 mil UF, excepto la zona de Santiago Centro que se esperaba que operara con buses ecológicos. Ahí se exigía 15 mil UF de garantía (Transantiago, 2004).

Además, todas las oferentes debían presentar una boleta de garantía de seriedad variable entre los 15 mil y 48 mil UF, dependiendo de las unidades de

²⁷Se denomina plaza al espacio individual utilizable por una persona para transportarse. Si un bus permite 40 personas sentadas y 70 de pie, quiere decir que tiene 110 plazas.

negocio a postular. Todas las unidades de negocio además debían efectuar un aporte en dinero a la Reserva Técnica Operativa, que era un fondo para cubrir descalces temporales entre los ingresos y costos del sistema con el fin de no afectar la tarifa a los usuarios. Se confirmó también en estas bases, que en el período de transición de Transantiago los operadores trabajarían con los recorridos antiguos, y se les daría un calendario de retiro de máquinas antiguas para dar paso a las nuevas, y la reducción total de la flota.

En definitiva, y tras todas las discusiones y aventuras que vivía el proceso, las nuevas bases fueron aprobadas por el Comité de Ministros de Transantiago y presentadas a Contraloría a inicios de septiembre de 2004 (Comité de Ministros, 2004: Acta 24). Al mes siguiente se vendieron estas bases, de las cuales hasta el mes de noviembre se habían adquirido 91 unidades. En la segunda quincena de diciembre se abrirían las ofertas técnicas (La Nación, 09/11/2004).

Mientras tanto, ya con la “tarea corregida”, el mismo ministro Etcheverry saldría al mundo a ofrecer el nuevo modelo de Transantiago, que conseguiría despertar el interés de inversionistas extranjeros, sobre todo en Europa. Empresas importantes en el rubro, como la francesa Connex, junto a Alsa y Avanza de España, manifestaron su intención de participar en el proceso de licitación de vías. Por otro lado, actores nacionales también se preparaban para dar un gran golpe (La Nación, 12/10/2004 y 13/10/2004).

El camino de las bases de vías ya llegaba a su fin. Ahora sólo quedaba esperar el verano de 2005 para saber quiénes serían los nuevos consorcios que moverían Santiago durante los próximos años.

XII. El gran golpe de los micreros

En la época del inicio de esta historia, el gremio de los microbuseros no estaba del todo unido. Existían en 2002 tres facciones importantes. Una era el Consejo Superior del Transporte (CST), liderado por Manuel Navarrete. Este Consejo incluía en sus filas a la Asociación Gremial Metropolitana de Transporte de Pasajeros (AGMTP) cuyo presidente era el mismo Navarrete y tenía dentro de su directorio a Demetrio Marinakis, expresidente de la agrupación y líder histórico. El Consejo también lo integraban la Federación Nacional de Taxibuses liderada por Armando Huerta y la Federación Santiago, encabezada por Orlando Panza.

Por otro lado, estaba la Federación Siglo XXI donde figuraban dirigentes como Simón Dosque y Juan Pinto Zamorano. Aparte de Siglo XXI, existía la Agrupación de Empresas de Transportes de Pasajeros (AETP), dirigida por Edgardo Rivera. Estas dos últimas asociaciones eran disidentes frente al CST.

En términos de tamaño, el CST era notablemente mayor al resto de las agrupaciones, ya que alineaba a 5.200 máquinas versus las 700 de Siglo XXI y 1.400 de la AETP. Su poderío no sólo se mostraba en la iniciativa del gran paro de agosto de 2002, sino que antes el gran round de los micreros con el gobierno tuvo relación con el Pase Escolar en 2001(Rivera, s.f.)²⁸.

²⁸El conflicto del Pase Escolar de 2001 tiene su origen en el cambio de la tarjeta para que los estudiantes tuvieran tarifa rebajada. Con la implementación de los cobradores automáticos, los antiguos carnés plastificados serían cambiados por una tarjeta con chip para ser operadas en las máquinas. El costo del pase aumentó a \$3.500 al año 2000. Sin embargo, al año 2001 muchos estudiantes todavía no recibían el pase escolar del año anterior. En ese momento, la CST anunció que debía cancelarse una revalidación del pase escolar para el año 2001, cancelando nuevamente los \$2.500. Esto indignó a los estudiantes secundarios, quienes agrupados en la Aces iniciaron movilizaciones. El conflicto se agudizaría cuando se descubriera que credenciales que nunca fueron

Durante muchos años, el CST era el organismo que administraba la entrega del pase escolar, cuyo uso estaba mucho más restringido que ahora. Con la exigencia de los cobradores automáticos que puso en aprietos a los microbuseros, debieron cambiar la tecnología de las tarjetas para pasar de un carnet plastificado a una tarjeta con chip, de modo de operar con los monederos de los buses y acceder a la tarifa rebajada. Esta tecnología nunca tuvo plena utilización, los pases subieron su costo y hubo una gran cantidad de escolares que vieron retrasadas las entregas de sus credenciales de estudiantes, generando las protestas de los mismos y, por consecuencia, la intervención del gobierno en el problema, quitándole, literalmente, al CST la administración del pase y traspasándola al Mineduc. Vale considerar que, en ese tiempo, el estado no subsidiaba el pasaje escolar a las empresas de buses. (El Mercurio, 15/04/2001)

Fue la misma agrupación la que hizo el llamado a paro en agosto de 2002 y terminó con su cúpula en prisión. Sin embargo, las otras dos federaciones no adhirieron a la movilización. Y, si bien eran explícitamente disidentes de la forma de manejo que tenía el CST, sí manifestaban preocupación, criticando con dureza al gobierno al momento de anunciar el PTUS.

entregadas fueron reutilizadas y vendidas como nuevas, las cuales fueron conocidas como "raspepases". El conflicto finalizó cuando el gobierno se comprometió a hacerse cargo del Pase Escolar a través del Ministerio de Educación, quitándole la administración del documento al CST y dando gratuidad a la entrega del carnet escolar desde el año 2002. (El Mercurio, 15/04/2001)

Juan Pinto Zamorano declaraba a *Cooperativa.cl* en agosto de 2002, al mismo tiempo que señalaba que su empresa trabajaba en modernizar su flota:

“Nosotros no hemos participado en el llamado a paro de las otras gremiales porque nuestro sistema es de diálogo y protesta pacífica (...) sin embargo, no significa que nosotros estemos apoyando lo que el Gobierno denomina el Plan de Modernización del Transporte de Santiago, proceso que lleva ya una década. (...) Desde entonces las autoridades de Gobierno han cometido innumerables errores, con una política de transportes extremadamente zigzagueante a través del tiempo” (*Cooperativa.cl*, 12/08/2002).

Respecto a la relación con el gobierno en materias de políticas de transporte, Edgardo Rivera de la AETP también mantenía una posición crítica, considerando que, según declaraba en *Revista Tranvía*, su organización abogaba por la profesionalización del gremio:

“Las autoridades han discriminado constantemente a la AETP, con el objeto de continuar una relación basada en acuerdos políticos sin fundamentos técnicos ni profesionales, lo cual genera tremendos errores al sistema en su conjunto y las cúpulas alimentadas por estos errores continúan su reinado en una retroalimentación que a la industria del transporte le ha generado solamente retrocesos, debilitando enormemente a los sectores profesionales que hemos intentado hacer cambios”.(Rivera, s.f.).

Si bien entre las organizaciones disidentes y el otrora poderoso CST tenían marcadas diferencias en el estilo de conducción, esta vez tenían un “problema”

común y dos opciones. O acoplarse al Transantiago, o dar un paso al costado, con los evidentes costos monetarios y personales involucrados.

Ya durante 2004 avisaron al gobierno que con las bases originales de licitación, el Transantiago no tendría la venia, por lo menos de los empresarios nacionales. El plan necesitaba de los buses que existían en ese instante al menos para tres troncales y de todos los alimentadores, una cantidad significativa de máquinas. Si no eran ellos, ¿entonces quiénes? No era siquiera pensable hacer aparecer de un momento a otro las 6 mil máquinas que contemplaba la etapa de transición si los empresarios tradicionales no se acoplaban al sistema, participando directamente, o al menos disponiendo los buses para arriendo o a la venta.

Lograron establecer un factor para que las bases de licitación de vías se revisaran en favor de los empresarios tradicionales, para que pudiesen acceder. Sin embargo, en este proceso, la primera agrupación damnificada fue la AETP de Rivera. Las exigencias de la licitación de Transantiago resultaron imposibles de sortear a la pequeña agrupación que presidía, la cual tenía un poco más del 10% de las micros amarillas. La AETP no se presentó a la licitación de Transantiago que se celebró a fin de año de 2004, a pesar de los esfuerzos por profesionalizar el rubro y mantenerse en permanente actitud de diálogo con el gobierno, desmarcándose de las medidas de fuerza de los otros dirigentes.

En tanto, en la Federación Siglo XXI seguían con atención los diferentes pasos que tenía el progreso del plan. El grupo liderado por Juan Pinto Zamorano ya mostraba una fuerte cohesión y se encontraba renovando sus flotas desde antes de

la licitación. Conformaron así las empresas Buses La Montaña, Los Halcones de Tulahuén S.A. y Comercial Nuevo Milenio para participar en el proceso.

En tanto, la Gremial (AGMTP) logró articularse y conformar las empresas para participar en la licitación, a pesar de todas las acciones que pretendieron detener el Transantiago. Definitivamente, no estaban dispuestos a perder el negocio, y hasta contrataron los servicios de consultoras para poder elaborar las ofertas para participar de la licitación (La Nación, 09/01/2005). Navarrete y sus afiliados crearon las empresas Buses La Capital, Buses Huelén, Buses Gran Santiago y Buses Metropolitana (actual Metbus). Otro miembro de la Gremial que corrió por carril propio es Jorge Gómez Pérez. El empresario responsable de la Empresa Nacional de Transporte de Pasajeros y, junto a miembros de otras líneas, formó una empresa para competir, denominada STP Santiago (STP Santiago, 2004).

Pero existía un peligro para ellos. La posibilidad que oferentes extranjeros participasen en la licitación los obligaría a hacer hasta lo imposible si querían preservar el negocio y los puestos de trabajo. Además, la torta debía repartirse en partes proporcionales a la participación que tenían en ese instante. Viejas rivalidades debían superarse para poder quedar cada cual con una tajada.

En 2014 salió a la luz un acuerdo entre los empresarios tradicionales para repartirse las unidades de negocio a licitar y prácticamente no competir entre ellos, con el fin de acaparar la mayor parte de las unidades de negocio y eventualmente compensar a las otras agrupaciones en caso de ganar o perder. Este acuerdo fue

protocolizado en un documento firmado por los tres. La denuncia fue realizada por Ulises Urzúa, ex empresario presuntamente perjudicado por este acuerdo. El recurso fue interpuesto en el 17° Juzgado Civil de Santiago en octubre de 2013, tras una investigación realizada por la Fiscalía Nacional Económica, y dentro del expediente se encuentra el polémico documento.

El acuerdo suscrito por Jorge Gómez, Manuel Navarrete y Juan Pinto Zamorano tenía por objeto “obtener en la próxima licitación de recorridos el número de plazas o cupos suficientes que permitieran a todos sus asociados continuar explotando comercialmente los buses de su propiedad y así mantener la fuente de sustento que representaba esta gestión comercial para él y su familia”, según consta en el oficio. En él se expresa que la única forma de poder cumplir este objetivo, según estudios técnicos, era repartirse equitativamente las unidades de negocio de acuerdo a la proporción de máquinas que representaban (Gómez, Navarrete y Pinto: 2004).

Es más, el documento señala explícitamente cuánta participación accionaria debería tener cada unidad de negocio en caso de adjudicarse, y la cantidad de unidades alimentadoras que cada firma debiera postular, sin perjuicio de que en esta licitación no debiesen sobreponerse las ofertas y así evitar competencia entre ellos mismos. El acuerdo fue ratificado y firmado por las partes el 10 de diciembre de 2004, pocos días antes de la presentación de las ofertas técnicas de la licitación de vías, ocurrida el día 30 de ese mes.

En cuanto a la suerte de los otros dirigentes del CST, en esta licitación, Armando Huerta y Orlando Panza se acoplaron a la formación de la empresa Subus Chile S.A.. (Comité de Ministros, 2003: Acta 7 y Subus Chile, 2005). Esta firma participó en la licitación, de la mano de capitales surcoreanos, que posteriormente dieron paso a empresarios colombianos a través del grupo Fanalca. Desde sus inicios ésta era liderada por el ex dirigente multigremial del transporte Héctor Moya.

Otros grupos de empresarios de las micros amarillas, descolgados de las dirigencias tradicionales, también quisieron hacerse presente. De las históricas Transportes Carrascal, Plaza Egaña Lourdes, Transportes Victoria Sur y Sirandoni, nació Unión del Transporte (Unitran S.A.), quien postuló a recorridos troncales y alimentadores. La dirigente microbusera Adriana Troncoso, a su vez, junto a otros microempresarios, formaron Transaraucarias S.A., empresa que postuló a unidades alimentadoras.

Otros grupos capitalinos con experiencia que se animaron a postular fueron Tur Maipo, que operaba servicios en Puente Alto y el Cajón del Maipo, y Líder S.A., con líneas que operaban desde Quinta Normal a Peñalolén y Padre Hurtado. También se agregó Redbus de José Yuraszeck, la misma que se adjudicó recorridos de la licitación Metrobús, que con una filial (Redbus Urbano) se hizo partícipe de la operación (Emol, 30/12/2004).

Dentro de los participantes extranjeros, los no tradicionales que se atrevieron a dar el paso en Santiago, fueron las españolas Alsa y Avanza, la francesa Connex

y la colombiana Express del Futuro, con sus filiales chilenas Express de Santiago Uno y Dos, esta última posteriormente denominada Inversiones Alsacia.

Y tal vez como nadie quiso imaginarse en su instante, los máximos ganadores de la licitación Transantiago fueron precisamente los micreros tradicionales. La Gremial ganó los troncales 3 (Gran Santiago) y 5 (Metropolitana), además de los alimentadores de las zonas B y G (Gran Santiago); STP Santiago, de Jorge Gómez, se quedó con dos alimentadores (Zonas D y F), Comercial Nuevo Milenio de Pinto Zamorano con las zonas alimentadoras I y J. Nada menos que 10 unidades de negocio de las 15 ofrecidas.

Las demás alimentadoras fueron adjudicadas a Redbus Urbano (zona C), Unitran (zona E) y Transaraucarias (zona H). En tanto los troncales modelo fueron adjudicados a Subus Chile (troncal 2) y Express de Santiago Uno (troncal 4), y el troncal 1 a Alsacia. La licitación de la zona A, que exigía buses ecológicos, quedó desierta.

Al concretarse este escenario, el sistema de transporte público de Santiago seguiría con un importante predominio del sector tradicional, donde se suponía que dentro de sus filas muchos podrían quedar tranquilos.

La decisión ya estaba tomada, ahora sólo quedaba esperar agosto. Las diez empresas adjudicadas tenían que empezar a trabajar contra el tiempo, porque al inicio de Transantiago debían retirarse todas las máquinas no licitadas. Por ahora, los micreros podían respirar, sin embargo más adelante los frutos de esta movida

no serían los que en algún momento se pensaron. Ni para el gobierno, ni para los microbuseros.

XIII. La previa: todo un parto

En el verano del 2005 tuvieron lugar los cambios en el equipo en el comité de ministros. Comenzaba el año crucial para el magno plan de transporte. Las empresas operadoras estaban adjudicadas y un nuevo ministro de transporte, Jaime Estévez, tomaba las riendas del proyecto que, se suponía, le cambiaría la cara a Santiago.

Por lo pronto, ese mismo verano cambió por completo la cara de la Alameda Bernardo O'Higgins, con la entrega de la repavimentación de la calzada norte, completando el proceso iniciado en el verano de 2004 con la calzada sur, cuya inauguración contó con un célebre lienzo que decía "cumplimos" puesto sobre la nueva calzada (El Mercurio, 19/07/2005). La obra total se entregaría a fines de febrero de 2005 y dejaría el triste saldo de ocho personas fallecidas por atropellos en 2005 y cinco en 2004, además de numerosos accidentes de tránsito debido a las imprudencias de peatones y choferes (La Nación, 19/02/2005 y El Mercurio, 27/02/2005)

Se terminó la Alameda, e inmediatamente después fue el turno de la avenida Pajaritos en Estación Central y Maipú, en la que se construyó el corredor demostrativo entre Alameda y Vespucio, y se repavimentó el tramo entre Vespucio y Plaza Maipú, obras que se extendieron hasta pocos días antes del inicio del Transantiago.

Pero el año electoral no estuvo exento de dolores de cabeza para el plan. Y uno de estos padecimientos tuvo que ver precisamente con las calzadas de la

Alameda, en mayo de 2005. No había pasado mucho más de un año de la apertura de la calzada sur y los pavimentos ya presentaban notables deterioros. La mala calidad del trabajo fue ratificada por un estudio del Dictuc (El Mercurio, 14/05/2006). Pavimentos que debían durar 20 años, comenzaron a romperse sólo al año siguiente, lo que produjo la indignación de las nuevas autoridades y la oposición, que pidieron sanciones ejemplificadoras para los responsables, entre ellos Marcelo Trivelli, quien a esas alturas ya era ex intendente de Santiago y no ejercía cargo público (Emol, 22/07/2005).

Los costos de la reparación original de la Alameda ascendieron a 3.700 millones de pesos, donde el 40% de la obra correspondió a repavimentación con hormigón y asfalto, 30% de mantención del pavimento existente, y la misma proporción de cepillado. Se suponía que la nueva Alameda debía soportar el peso de los buses articulados con su carga de gente, pero incluso antes del debut de éstos, la Alameda estaba partida “en cubitos”. Trivelli declaró a *El Mercurio* que la responsabilidad era de las empresas privadas que ejecutaron el proyecto (Icafal, Brotec y Cosal), y por otro lado Eusebio Herrera, subdirector de pavimentación del Serviu, entidad a cargo de la obra, dijo al mismo medio que las empresas hicieron bien el trabajo ajustándose al diseño que se les entregó, que sólo era una remodelación. Aseguró que “hacer la Alameda de nuevo” costaría casi 30 mil millones de pesos de la época y que se debería cerrar la avenida por un año y medio. El estudio del Dictuc fue tajante, propuso la rehabilitación de la avenida por completo (El Mercurio, 14/05/2006).

No hubo nada de eso, ni tampoco responsables políticos que pagaran el precio, salvo el cobro de la garantía a las empresas ejecutoras del proyecto. La Alameda debió ser “parchada” con el Transantiago viniéndose encima.

Por otro lado, las licitaciones de las áreas del plan que apoyarían la operación iban a paso de tortuga. En el caso del Administrador Financiero, las bases definitivas fueron aprobadas por la Contraloría General de la República recién el 21 de marzo del 2005, a tan sólo cinco meses del inicio programado del plan, aunque la venta de bases ya se había iniciado en enero.

Por la gestión encabezada por Gibrán Harcha, las bases del AFT se modificaron para reducir el riesgo que las empresas interesadas veían en el plan, como el potencial vandalismo, evasión, perjuicios de reputación por mal funcionamiento del sistema, cambios en los montos de las multas por incumplimientos, entre otros. Otro aspecto determinante de las modificaciones tuvo que ver con permitir que un consorcio de entidades bancarias pudiese postular a esta licitación. Originalmente el licitante no podía abarcar más del 35% de ese mercado (Comité de Ministros, 2005: Actas 31y 32).

Lo anterior causó el efecto que varios bancos interesados perdieran el interés, y dieran luz verde a la idea de que sólo un conglomerado de bancos se presentara a la licitación. Este consorcio estaría formado por el Banco del Estado, Santander Santiago, Bci, Banco de Chile, la empresa Promotora CMR Falabella S.A. y Sonda S.A.. Esta última encargada junto a la empresa Nec de proveer al AFT

los sistemas tecnológicos necesarios para el cumplimiento de la tarea (Emol, 22/04/2005).

Se esperaba que en este “gran negocio” el AFT manejara 700 millones de dólares anuales, con una rentabilidad del 15% en el mismo período. A mediados de abril de 2005 fue adjudicada esta licitación al único participante (Emol, 25/10/2005). Ahora faltaba una serie de trámites jurídicos: constituir la sociedad, que la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras autorizara la operación, y lo más importante de momento, celebrar los contratos de prestación de servicios financieros de recaudación, *clearing*²⁹, y equipamiento tecnológico a los concesionarios del Transantiago, además de todos los convenios ya expuestos anteriormente, que debían realizarse con Metro S.A.. Evidentemente esto no se daría en pocas semanas (AFT, 2005).

Quedaba muy poco tiempo para el inicio de Transantiago. Y además de todo esto, aparecía un nuevo inconveniente. Algunas empresas de transporte ganadoras de la licitación no tenían buses para el plan. Aunque sonara absurdo, esta era la realidad. El MTT pidió a las concesionarias durante los primeros meses de 2005 que enviaran el registro de buses con el cual iban a operar en la fase de transición que partiría en agosto, pero sólo algunas cumplirían con eso, lo que le significaba que se aplicaran multas a 6 empresas, siendo la más afectada Alsacia con 1.380 UF tras un perdonazo a las operadoras (Comité de Ministros, 2005: Acta 34).

²⁹ Clearing es el proceso tecnológico en el cual se recopilan y concentran los datos de transacciones digitales del sistema (“bips” en validadores, recargas de tarjetas, conteo de pasajeros entre otras) con el fin de efectuar los pagos correspondientes a los distintos operadores y otras entidades que participan de Transantiago.

Mientras los troncales 2 y 4 esperaban créditos para poder financiar los 1.161 buses nuevos solicitados a Volvo (El Mercurio, 20/10/2005), empresas como Alsacia –que recordemos podía operar con buses antiguos- tuvo serias dificultades para poder listar micros amarillas para la transición.

Se habló de boicot de parte de los microbuseros tradicionales, que no querían pasar sus máquinas en arriendo. Alsacia, por su parte, pudo finalmente encontrar apoyo en Subus. Miembros del sistema antiguo que participaron en esta empresa ofrecieron en arriendo las máquinas que les faltaban a Alsacia (The Moroso, 2005).

Los microbuseros de la Gremial acusaron al gobierno de “darle la pasada a los colombianos”. Los micreros tradicionales no se quedaron atrás y mediante la empresa La Capital S.A. demandaron al fisco y a la empresa colombiana por una supuesta irregularidad en el otorgamiento del Troncal 1 a Alsacia, acusando daños morales y perjuicios ascendientes a 240 millones de dólares. Acusaron que Alsacia carecía del capital social legalmente constituido al participar de la licitación (La Nación, 07/06/2005) Esta demanda posteriormente fue desestimada por el directorio de la empresa, a los pocos meses (Buses La Capital, 2005).

Además, la crisis de escasez de buses se vio agudizada por el retiro anticipado de circulación de 800 micros debido al plan de descontaminación, en el mes de marzo. Se suponía que este hecho debía calzar con el inicio del plan. Otro ítem tenía que ver con los choferes requeridos para mover todos los buses del plan. Mano de obra no había de sobra, y la actual requería ser capacitada, sobre todo quienes manejaran los buses oruga. Del CIG, tercer pilar estructural del plan, no

había siquiera noticias de su constitución y el usuario promedio no tenía idea siquiera qué significaba Transantiago (Comité de Ministros, 2005: Acta 33).

Y por si fuera poco, mientras todas estas cosas estaban ocurriendo, en abril del 2005 el coordinador de Transantiago Aldo Signorelli presentó la renuncia para dedicarse al sector privado, lo que daría paso a un período de interinatos liderados por Rodrigo Urzúa y posteriormente Isabel Guzmán en los últimos meses del gobierno de Lagos (Emol, 22/04/2005).

Todos estos factores hicieron que en junio, el Ministerio de Transportes tomara la determinación de volver a postergar el inicio de Transantiago para el 22 de octubre de 2005. “Ahora sí que sí”, decía el diario *La Nación* (10/06/2005) en 2005.

En tanto al CIG, fue reemplazado por el Sistema de Atención al Usuario de Transantiago (SIAUT), sus bases de licitación comenzaron recién a elaborarse a fines de febrero de 2005. Hacia el mes de junio recién se realizaba el proceso de licitación de esta entidad, que aglutinaría todos los datos que arrojará el sistema para uso de las diferentes empresas, y también se encargaría de orientar y atender al usuario del Transantiago. Para esta licitación se pidió que una empresa tecnológica y otra de comunicaciones se hicieran parte en duplas. Hubo al menos cuatro consorcios interesados de empresas de renombre como Telefónica, Siemens, BBDO y Mc Cann Ericksson, por nombrar algunas. El proceso se llevaría a cabo durante julio de 2005, y aunque generaba altas expectativas en los ofertantes, la licitación quedaría desierta ante la sorpresa de todos.

El asombro fue mayor, ya que medios de prensa aseguraban que había trascendido que los asesores externos a Transantiago habían evaluado por sobre el mínimo (nota 5) en la parte técnica a dos de los proyectos presentados: el de Synapsis S.A.-Walter Thompson y el perteneciente a Telefónica junto a Ogilvy. Antes de la fecha en la que iba a ser la presentación de la oferta económica, el 18 de julio de 2005, el Ministerio de Transportes anunció que ninguna de las empresas había ofrecido una propuesta “técnicamente aceptable”, motivo por el cual se desechaba la licitación presente. El desconcierto cundió en las empresas participantes, y se instaló la duda: ¿Qué pasó ahí? ¿Quién influyó en esa decisión técnica a pesar de lo que había trascendido respecto a la calificación de dos empresas por parte de un organismo asesor?

Según consignó la revista *El Periodista* (22/07/2005), los rumores apuntaban a tres alcaldes, Francisco de la Maza (Las Condes/UDI), Manuel José Ossandón (Puente Alto/RN) y Alberto Undurraga (Maipú/PDC), los primeros muy críticos al modelo de negocios del SIAUT. Los ediles habrían pedido una nueva evaluación técnica a otra empresa, paralela a la realizada por el ministerio (Aditiva).

El nuevo informe favorecería otra vez a las propuestas ya presentadas. Nadie se explicaba la negativa del Ministerio para dejar la licitación desierta. Una fuente anónima declaraba al semanario: “Es que el problema estuvo en que las bases no estaban claras”. En otras palabras, no sabían lo que pedían.

En concreto, se repetía la historia de las licitaciones de vías y del AFT. Las bases del SIAUT tuvieron que entrar a revisión y esperar una nueva licitación que

se haría recién en el 2006, muy encima del inicio de la etapa de régimen. Si bien el sistema estaba contemplado sólo para la etapa de régimen en plenitud, que empezaría el 22 de octubre de 2006, los usuarios no tenían idea de lo que iba a pasar siquiera en el período de transición que partía un año antes. Y era importante saberlo: iban a sacar buses antiguos y se incorporarían los “cuncuna”; los recorridos no iban a cambiar aún, se podía seguir pagando con monedas y habrían buses de más colores haciendo las clásicas rutas amarillas. En la práctica, fue muy pobre el trabajo de información al usuario que hubo previo al inicio de Transantiago. Unos pocos *spots* televisivos, algunas exposiciones en *malls* de los propios operadores y una que otra información de prensa. Pero nada de sistema de soporte que supliera al SIAUT, aunque fuese provisorio.

En esta etapa, el segundo semestre de 2005, ya habíamos mencionado que el Comité Interministerial de Transantiago prácticamente dejó de sesionar. La última vez que el equipo, que ahora lideraba Jaime Estévez, se vio las caras fue el 25 de julio de 2005, a casi tres meses del inicio del plan. Por alguna razón inexplicable, y en los días más decisivos, no se juntaron más. En esa última reunión ya se advertían ciertos problemas que el usuario iba a tener y se esbozaron algunos planes, entre ellos comunicacionales, para combatir la desconfianza y la desinformación. Cuestiones que quedaron tan sólo en esbozos o en iniciativas de bajo impacto.

Y como no hay plazo que no se cumpla, en algún momento, Transantiago debía empezar. Desde las 00:00 horas del 22 de octubre de 2005 ya no había vuelta atrás.

CAPÍTULO DOS: TRANSANTIAGO Y EL SHOCK

XIV. Entre fuegos artificiales y chascarros

La medianoche del sábado 22 de octubre había mucha gente en la Alameda, cerca de La Moneda. Buses blancos con una franja verde, flamantes, iluminados hacían presencia en las calzadas de la principal avenida de Santiago. Con los ministros presentes y fuegos artificiales, cortesía de las empresas operadoras, se dio inicio al Transantiago... que tampoco estaría exento de chascarros bastante risibles (La Nación, 21/10/2005),

Alsacia, Express y Subus mandaron a hacer sus micros nuevas a Brasil. Desde allá debían importarse las más de mil unidades que debían llegar antes del inicio del plan, vía terrestre, pasando por Argentina. Pero un detalle no previsto tuvo detenidas las máquinas por varios días en el Paso Los Libertadores. El gobierno argentino ordenó la retención de los buses por violar la ley de tránsito local, al estar circulando buses sin patente en su territorio. El impasse alarmó a Transportes, que debió realizar gestiones con el gobierno argentino para destrabar la situación, incluyendo un telefonazo del Presidente Lagos a su par trasandino, Néstor Kirchner. Una visita del Ministro de Interior Francisco Vidal a la Casa Rosada en Buenos Aires daría pie a la solución para que las 56 máquinas que estaban detenidas pudiesen arribar a territorio nacional (La Nación, 29/07/2005).

Los nuevos buses comenzaron a equiparse en el taller Mersan, y a los pocos días empezaron a reconocer las calles santiaguinas a la espera del inicio del plan. Y dentro de esas pruebas, se detectó uno de los más absurdos detalles no previstos.

En las pruebas de Subus se dieron cuenta que los buses articulados, cuyo modelo llevaba una estructura sobre la carrocería, no podía circular bajo el paso nivel de la calle Bandera bajo la Alameda. Una oda a la escasa previsión.

Extrañamente, y estando a dos cuadras del Palacio de Gobierno, nadie se dio cuenta de que el paso bajo nivel de San Diego era de 3,05 metros de altura y los vehículos tenían un alto de 3,4. Esto obligó realizar de emergencia una obra para sacar “una tajada” de calle no despreciable para que pudiesen pasar los buses. La nueva altura del paso sería de 3,8 metros, en un trabajo de cuidado, ya que debajo del cruce pasaba la línea 1 del Metro y se encontraba la estación Universidad de Chile, por lo que debían tomarse precauciones con la resistencia de una losa que sería más delgada. Los recorridos de calle San Diego y Bandera debieron ser desviados hasta el fin de las faenas, que se realizaron entre enero y marzo de 2006. El gobierno llamaba a tener paciencia por esta chamonada. (Cooperativa.cl, 09/01/2006 y Plataforma Urbana, 16/10/2005).

En tanto, en Maipú, el Presidente Lagos fue en persona a inaugurar el Corredor Demostrativo Pajaritos a principios de septiembre de 2005. El corredor estaba impecable entre Alameda y Vespucio, pero siguiendo hacia Maipú, a esa fecha todavía estaban por entregarse las obras de habilitación asociadas al Transantiago, del tramo faltante. La misma semana de la inauguración del plan, aún existían postes del cableado eléctrico y de telecomunicaciones en medio de la calzada de la avenida Pajaritos. Y el SERVIU, responsable de la obra, estaba atado de manos, porque Contraloría negó los dineros para correr los postes, debido a que la responsabilidad era de las empresas de telecomunicaciones. La omisión produjo

grandes molestias en la comunidad y en el alcalde de la comuna, Alberto Undurraga, quien exigió pronta solución. Sólo un milagro hizo que los postes fueran retirados el mismo fin de semana de la puesta en marcha (La Cuarta, 24/09/2005 y Comité de Ministros, 2005: Acta 35).

Y si de rememorar el inicio de la primera fase del Transantiago se trata, partió a primera hora del sábado 22 de octubre del 2005 con el asalto a un chofer y diversos reclamos de los usuarios. De entrada, los buses nuevos eran mucho más lentos que los antiguos, la apertura y clausura de puertas no se podían hacer con el bus en movimiento, las máquinas estaban bloqueadas para andar a más de 60 kilómetros por hora y los choferes no recibían billetes.

Los tiempos de viaje aumentaron y muchas frecuencias se dilataron al ocuparse buses de mayor capacidad, debido a que se necesitaba de menos cantidad de buses por hora para cumplir con la oferta de transporte de los recorridos. Todas esas cosas causaron desde la incomodidad hasta la indignación de algunos pasajeros, pero que de cierta forma podían ser esperables, ya que principalmente los factores de seguridad que se combatían del sistema antiguo estaban generando efectos.

Pero las cosas insólitas no se detenían ahí. Se reportaron casos de buses que no podían doblar en ciertas esquinas por el tamaño de los vehículos al ser insuficiente el radio de giro, otros que reportaron problemas con los resaltos de las calles y quedaron atascados. Hubo choferes que no se sabían su recorrido, por lo que los mismos usuarios debían indicarle al operador por dónde continuar su ruta.

Además, hubo cambios de trazados en varias líneas, que nunca fueron avisados a los usuarios; otras rutas que nunca más pasaron por sus calles tradicionales, como también otros recorridos que simplemente desaparecieron y algunos fueron resucitados. (La Cuarta, 25/10/2005 y Emol, 25/10/2005)

Las molestias se agudizaron cuando llegó el primer día hábil de la implementación del plan, día que para mala suerte, llovió en la capital. Y debió salir el gobierno en pleno a pedir, en la primera vez de muchas más, la “paciencia del usuario”. Lagos, incluso, apeló al recurso de “ponerse en el lugar del ciudadano” y abordó un bus de la línea 245 para viajar desde Pajaritos a La Moneda, dando explicaciones de que los buses son más lentos por la seguridad de los pasajeros: “Es más lento porque esto tiene por objeto salvar vidas”, recogía *La Nación* (27/10/2005) de las palabras dichas por el Presidente en esa oportunidad.

Vale decir, que para ponderar los problemas, es necesario considerar que aún no estaban entregadas por completo las autopistas urbanas, y de todos los corredores para buses que estaban pensados, sólo se había inaugurado el de Pajaritos. Es decir 7 kilómetros de los 350 ideales, lo que en términos de tránsito no hacía gran diferencia respecto del sistema saliente. Del corredor Santa Rosa aún no había noticias siquiera del inicio de las obras, y recién en el único comité de ministros celebrado más bien de forma coyuntural por la partida del plan, se comenzaban a plantear cuáles serían los corredores futuros, pero recién para el año 2007. Fuera de todo, desde el comité se concluyó que las dificultades vividas en la puesta en marcha eran “menores” (Comité de Ministros, 2005: Acta 35).

Y si bien hubo ciertos reclamos por los ajustes que, desde el comienzo, se comenzaban a desarrollar, de cualquier manera no eran comparables con los que vendría en un año y cuatro meses más.

XV. Vamos cortando cintas

Ricardo Lagos vio frustrado su deseo de dar el vamos al Transantiago completo. Se acercaban las elecciones presidenciales de diciembre de 2005 y la candidatura de Michelle Bachelet necesitaba una señal potente en términos de transporte público, más aun cuando el Transantiago no recibía precisamente muchos elogios. Algo del PTUS de Lagos tenía que tener su rostro como señal de que las cosas podían continuar bien en el siguiente gobierno de la Concertación.

En este ámbito, la carta a jugar fue el Metro. Con Bustamante aún como presidente de la compañía, Ricardo Lagos anunció el 15 de noviembre de 2005 la extensión de la línea 1 hacia Los Dominicos (Las Condes), con cuatro estaciones al oriente de la Escuela Militar por avenida Apoquindo³⁰, sumando 3,5 kilómetros más a la red. Además, fue anunciada la anhelada Línea a Maipú, que iría desde Quinta Normal hasta la plaza de la comuna "del abrazo" completando 13,5 kilómetros de trayecto. Lo particular de la línea hacia Maipú, que actualmente es la extensión de la línea 5, es que fue pensada como línea aparte, sin combinación con Línea 1 en San Pablo, sería mayormente subterránea y con la clara intención de ocupar lo menos posible la avenida Pajaritos, para no competir con las líneas de Transantiago. De producirse esto último, habría algún tipo de compensación. Las obras, era que no, estaban pensadas para ser terminadas al final del próximo gobierno, a fines de 2009 (La Nación, 15/11/2005 y Emol, 15/11/2005).

³⁰Las cuatro estaciones serían La Gloria, Manquehue, Hernando de Magallanes y Los Dominicos. Posteriormente, la primera quedaría fuera del proyecto.

La semana siguiente, el 24 de noviembre, Lagos daría el vamos al sistema de transporte del Gran Concepción “Biovías” (La Nación, 24/11/2005). En rigor este sería el primer sistema de transporte integrado de Chile. Al día siguiente otro tramo del Metro de Santiago sería inaugurado por el Presidente, la línea 2 entre Cerro Blanco y Einstein (Cooperativa.cl, 25/11/2005). En cinco días más, otra cinta sería cortada, quizás la más importante para ese momento.

El 30 de noviembre, a 16 días de los comicios, se abrían al público dos tramos de la nueva línea 4 del Metro de Santiago, entre Tobalaba y Grecia y entre Vicente Valdés y Plaza de Puente Alto. Las palabras que Ricardo Lagos pronunció en la inauguración ponían énfasis en la “eficiencia” que podía lograr el Estado, personificada en la labor de Metro S.A.. Pronunció un mensaje para los incrédulos: “Metro siempre ha estado entre los primeros tres lugares de los rankings internacionales por su excelencia”, enfatizando que una empresa estatal como Metro podía funcionar tan bien o mejor que una privada. Además, según consigna *Emol* (30/11/2005), agregó: “En 10 años vamos a tener un salto sideral, en donde el Metro va a ser el elemento central del transporte de los santiaguinos, con su eficiencia, con su rapidez, con su seguridad y con el respeto medioambiental”. Palabra de Lagos, como para recordar al cabo de diez años.

El tramo faltante entre Grecia y Vicente Valdés debía ser completado provisoriamente mediante transbordo gratuito y sin paradas vía Vespucio Sur, con buses de Transantiago. Así, quedaban pendientes dos tramos, además del señalado, faltaba el ramal línea 4A desde Vicuña Mackenna a La Cisterna. El primero fue inaugurado por el mismo Lagos a días de dejar la presidencia, en marzo

siguiente. Mientras que el segundo fue entregado por Michelle Bachelet en agosto de 2006. La construcción de la línea 4 costó 1.080 millones de dólares. En tanto, la extensión de línea 2 desde Lo Ovalle hacia La Cisterna sería inaugurada junto con la Línea 4A, y el tramo final en Recoleta, entre Einstein y Vespucio Norte, en diciembre de 2006.

Lo anterior no estuvo exento de críticas desde la oposición, quienes acusaron un “festival de inauguraciones” en tiempos electorales. Lagos defendió la seguidilla de actos, expresando que esto "es fruto de un trabajo serio, largo, bien planificado y a algunos parece que esto les molesta y salen a criticar por distintos medios. Si hubieran leído con detención para cuándo estaba calculado entregar todas estas obras, no estarían tan sorprendidos”, consignó *Emol* (25/11/2005) cuando se inauguró la extensión de Línea 2.

Lo concreto es que Lagos se despedía de su gobierno comprometiendo grandes proyectos de infraestructura y transporte para el próximo gobierno que encabezaría Michelle Bachelet, con todas las consecuencias que esto implicaba. Específicamente en el Transantiago, que tendría que ponerse en marcha su fase de régimen con una gigantesca transformación, y con cambio total del equipo técnico y político, a sólo meses del plazo fatal. Ciertamente una movida estratégicamente cuestionable y con efectos hasta hoy insospechados.

XVI. El cambio de mano

El 30 de enero del 2006, Bachelet anunció su gabinete completo. Con el Transantiago encima, no sería fácil encontrar a alguien que tuviera el valor para ocupar el sillón del ahora Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, nuevamente separado de Obras Públicas. Tampoco se sospechaba el complicado año que le tocaría vivir a Bachelet con la llamada Revolución Pingüina que se tomó el país en el invierno de 2006, categoría de valentía que caería también para los futuros ministros de Educación.

Sergio Espejo Jaksic, un demócratacristiano, abogado de la Universidad de Chile de 38 años con un máster en Políticas Públicas de Harvard, fue elegido por la presidenta para dirigir el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones. Había sido Superintendente de Electricidad y Combustibles y jefe de gabinete del Ministerio de Economía al inicio del gobierno de Lagos, cuando el ministro era José de Gregorio. Pero Espejo no tenía experiencia previa en cargos de esta envergadura. Ni siquiera poseía un bagaje empresarial en los rubros de transporte y telecomunicaciones (Espejo, 2015).

Asumió en marzo la tarea, y así también el liderazgo del nuevo comité de ministros, el cual por el cambio de gobierno fue modificado de forma importante. En el MOP asumió Eduardo Bitrán, en el Minvu Patricia Poblete y en Hacienda Andrés Velasco. Como subsecretario de Transportes quedó Danilo Núñez, como Intendente de Santiago Víctor Barrueto, como directora de la Conama entró Ana Lya Uriarte,

en Concesiones MOP Francisca Castro, y de Seremi de Transportes, Pablo Rodríguez.

Además, después de casi un año de interinatos tras la renuncia de Aldo Signorelli (Emol, 22/04/2005), quien dejó su cargo en el proyecto en abril de 2005 para dedicarse al sector privado, la coordinación de Transantiago quedaría a cargo de Fernando Promis. La única persona que tendría continuidad en este grupo, y que venía desde el gobierno de Lagos, sería Henry Malbrán, desde su puesto en el Sectra.

La fase de transición del Transantiago, en términos de operación, se desarrollaba a inicios del gobierno de Bachelet sin grandes sobresaltos. Existía un cronograma que tenía tres hitos antes de la fase de régimen que comenzaría en octubre de 2006, en el que principalmente se planificaba la llegada de buses nuevos y el retiro de los más antiguos. En función de esto se haría la adecuación de las líneas que cada empresa tenía que operar. Vale recordar que, en la fase de transición, las operadoras de Transantiago debieron trabajar sobre las líneas del sistema de Micros Amarillas. Los problemas de los primeros días fueron paulatinamente superados y ya podía apreciarse una operación normal del sistema de transportes. Al menos, normal en términos de lo que el mismo Transantiago nos venía acostumbrando, hasta ese momento.

Sin embargo, en la sesión del comité celebrada el 20 de abril, el ministro Espejo expresó su preocupación por los constantes retrasos que sufría el plan. El acta menciona que Espejo hizo presente “su preocupación por la falta de holgura

para el cumplimiento de las obligaciones que establecen las Bases de Licitación para el AFT” (Comité de Ministros: Acta 36). Faltaban sólo seis meses para el inicio y en Santiago no existía aún un solo bus equipado con la tecnología que el Transantiago necesitaba. Ni hablar de la red de carga para la tarjeta de acceso al sistema. ¿Cómo podía el Transantiago gestionarse si no estaba la plataforma tecnológica de operación?

En el comité siguiente se explicitó que el AFT había incumplido con las Bases, pues debía tener el 2% de la flota con validadores instalados, GPS y el demás equipamiento en febrero de 2006, además de tener el 100% de los buses equipados en mayo de 2006. En esa fecha, el público todavía no conocía ni los validadores ni la tarjeta Bip!. Lo peor de todo: no existía un plan “B” ante el retardo de este trabajo.

Sergio Espejo y su equipo no llevaban ni dos meses en sus puestos cuando debieron tomar la primera decisión polémica. Ante la complicada situación, el 2 de mayo se anunció que la fase de régimen de Transantiago una vez más sería postergada. La nueva fecha era el 10 de febrero de 2007, y desde el 1 de enero de ese año la gente podría utilizar la tarjeta Bip! como medio de pago, a modo de marcha blanca, pagando el pasaje común. No quedaba otra opción.

El ministro señaló como motivo de la nueva postergación en conferencia de prensa: "En particular la obligación de contar con un medio de pago para habilitar Transantiago y un sistema de gestión, y adicionalmente la obligación de contar con terminales, con un número importante de choferes capacitados y ya contratados".

Además, aludió a la desinformación de los usuarios, una excusa absurda si consideramos que aún estaba pendiente la licitación del SIAUT (Cooperativa.cl, 02/05/2006).

Teniendo todo este panorama, el pleno del comité de Transantiago aún contaba con el tiempo para poder afinar los detalles que estaban quedando pendientes, que no eran pocos. El poder de decisión de personas clave, con un trabajo que recién comenzaban a asumir, a partir de este instante comenzó a ser determinante en las consecuencias que, a partir del 10 de febrero, Santiago y sus habitantes comenzarían a tener.

XVII. La minuta de Correa

Cuando en 2007 se constituyó la Comisión Investigadora de la Cámara de Diputados para determinar responsabilidades en los errores del plan, se reveló una información abrió la polémica en medio de la crisis de Transantiago. Tal información señalaba que, motivado por la última postergación que tuvo el plan, Germán Correa intentó convencer a Sergio Espejo para que enmendara algunos detalles que podrían llevar al Transantiago a la crisis. Para poder realizar aquello, según decía Correa, era necesario retrasar la puesta en marcha del período de régimen por lo menos en un año. La preocupación de Correa al respecto fue plasmada en la minuta que envió el ex coordinador de Transantiago a Sergio Espejo en junio de 2006 (El Mercurio, 18/07/2007).

Desde el instante que Correa fue apartado de la Coordinación de Transportes de Santiago, lejos de desligarse del tema, continuó atento a la evolución de su "engendro" y a las modificaciones que fue sufriendo en el camino. Con preocupación vio que lo que se estaba armando, con los retrasos que comenzaban a conocerse, podría desencadenar en el futuro un escenario crítico para todos los involucrados, desde la Presidenta de la República hasta el último "ciudadano de a pie" de Santiago.

El "Zar" no se quedó de manos cruzadas e intentó alertar de la debacle. Mejor que nadie podía entender que su propia creación, con el camino que llevaba, traería nefastas consecuencias a la ciudad y al gobierno. Comenzó a hacerse presente en columnas de prensa, y otras instancias. Pero la postergación de Transantiago

anunciada en mayo de 2006, lo motivó a pronunciarse de forma categórica y directa al Ministro.

Según una entrevista dada por Correa al periodista Francisco Reyes Vigh, el “Zar” llegó en 2006 a trabajar al Ministerio de Vivienda, cartera que era liderada por Patricia Poblete. Gracias a eso, pudo tener acceso a información privilegiada de los avances de Transantiago, y en abril instó a Poblete a que, desde su posición en el Comité de Ministros, velara por la postergación del plan. Pero Espejo, a los pocos días, ratificó que el plan estaría listo dentro de los plazos estipulados por la administración precedente.

Correa arremetió con un artículo de prensa, acusando recibo por parte de Sergio Espejo, agradeciéndole su aporte, ya que según le dijo Espejo, iría a una reunión con la Presidenta para decirle que Transantiago no podía comenzar en octubre porque estaba todo atrasado (Reyes Vigh, 2009:109). En efecto, Espejo postergó el inicio del régimen hasta el 10 de febrero, pero no en los plazos que Correa estimó prudentes. Sin embargo el ex coordinador fue fustigado por Poblete y en el Comité de Ministros encontraron impertinente su intervención.

Fue por eso que Correa se animó a ir directamente donde Sergio Espejo, y en un encuentro sostenido en Valparaíso a principios de junio de 2006, le hizo llegar la minuta. Ésta se titulaba “Situación del Transantiago: Peligros y Caminos Posibles de Solución”, documento con once ítems en el que desmenuzaba la situación actual a esa fecha del plan, y las vías posibles de solución.

Del documento se desprendía que con la decisión de posponer Transantiago, el problema ya pasaba a ser íntegramente responsabilidad del gobierno de turno. Además, si bien la nueva fecha de inicio daría un “respiro”, con la cantidad de problemas que habían era perentorio que “utilizar ese respiro muy bien” y no cerrarse siquiera a una nueva posibilidad de postergación, si las soluciones debían tomar su tiempo.

De producirse una nueva postergación y desarrollo de soluciones, debía ser una situación que debía acordarse y comunicarse en conjunto con todos los actores involucrados del sistema, y que debía zanjarse mediante mesas de negociación, ya que estaban involucrados temas jurídicos (contratos) y patrimoniales que podrían acarrearles serios problemas al Estado, y también se debía tomar en cuenta que la ciudadanía comenzaba a dar muestras de organización para expresar descontento. Consideremos que al momento que esto estaba ocurriendo, se registraba el *peak* de la Revolución Pingüina de 2006 (Correa, 2006).

El problema más grave que Correa identificó, tenía relación con los retrasos con que AFT estaba realizando la habilitación del sistema de cobro y monitoreo de los buses. En eso fue categórico: “Sin un funcionamiento eficiente y, sobre todo, a prueba de fallos de la tarjeta inteligente sin contacto (TISC) y de todo el sistema de cobro y redistribución en cuanto al manejo de 10 millones de transacciones, no hay cómo iniciar el funcionamiento en red del SITP³¹”, aseguró.

³¹Sistema Integrado de Transporte Público. Sigla que utilizó Germán Correa para referirse a Transantiago.

El ex coordinador mencionó que la nula experiencia del conglomerado de empresas que formaba el AFT (de las cuales Sonda era la encargada del equipamiento y software), en este tipo de negocios estaba pasándoles la cuenta. Se estaba formando una escalada de subdelegación de las distintas tareas a otras empresas que tampoco tenían experiencia comprobada en levantar sistemas de cobros y gestión de transporte público. “Hay razones fundadas para pensar que dicho operador tecnológico no va a ser capaz de tener el sistema que se necesita”, indicó Correa en su minuta.

Para la problemática de AFT afirmó que era necesaria la realización de una auditoría externa de una entidad extranjera experta en la materia. Si resultaba necesario, debía exigirse al AFT que sustituyera al operador tecnológico por uno que tuviese la capacidad para cumplir a plenitud con la instauración del sistema que necesitaba Transantiago. Sus cálculos más optimistas daban un año y medio de tiempo necesario, en el mejor de los casos. De ninguna manera eso se condecía con los plazos anunciados por Espejo de comenzar en febrero de 2007 con todo resuelto.

Además, acusó los retrasos en infraestructura, donde mucho no se podía hacer. Las trabas burocráticas, las licitaciones y las demoras de las obras indicaban de forma oficial que no estarían listas para el inicio de Transantiago. La mayoría estarían operativas desde fines de 2007 en adelante. Correa sugirió que no se inaugurasen “obras a medias” que sólo entorpecerían el normal desempeño del sistema.

Germán Correa advertía de las consecuencias que podría traer el volver a postergar Transantiago, de manera de poder idear las formas de negociar y solucionar este tema. Proponía que las empresas operadoras debían continuar funcionando con la malla antigua, lo que acarrearía mayores costos operacionales.

Debía cuidarse la potencial señal de fracaso de Transantiago, pues traería problemas con la banca internacional que financiaba tanto obras de infraestructura como los mismos buses. Esto podría llevar a la quiebra las operadoras, cesación de pagos de compromisos económicos internacionales y problemas legales con organismos extranjeros, afectando la reputación del país (mencionando por ejemplo, con la empresa Volvo y el gobierno de Suecia). Otros efectos tenían relación con los conductores y trabajadores que se habían sentido apartados del plan y que no habían visto en el gobierno el apoyo para reinsertarse laboralmente. Esto podía ser un foco de potencial conflicto en la coyuntura del levantamiento de los movimientos sociales.

Correa sugirió, en resumen, que frente a todos estos problemas y otros potenciales conflictos se armaran mesas de trabajo con todos los actores involucrados, para generar los consensos necesarios para dar holgura al trabajo necesario para rearticular los aspectos que el plan tenía deficientes.

Pese al esfuerzo de Correa de hacerse escuchar, fue ignorado por Espejo, quien aseguró que los tópicos que el “Zar” le había hecho saber ya los había considerado. Según comentó Germán Correa a Francisco Reyes Vigh, con la

frustración entre los dientes, intentó mediante la ministra Poblete hacer llegar sus observaciones al Comité de Ministros.

En una nueva interpelación a la Ministra de Vivienda, Correa le insistió que de seguir así las cosas lo que se venía sería un desastre y le presentó los antecedentes y documentos técnicos que poseía. Poblete, impresionada, esta vez accedió a hacerlos llegar al Comité de Ministros. Cuando esto sucedió, Espejo se enojó y amenazó con renunciar al Ministerio de Transportes por la desconfianza de la que decía sentirse objeto. Sería todo para los objetivos de la Minuta de Correa.

Correa tendría la última chance de parar la máquina en enero del 2007. En una audiencia sostenida con el Ministro del Interior Belisario Velasco, le hizo saber todo lo ya mencionado, calificándolo de una “cagada inmensa” lo que sucedería desde el 10 de febrero. Esto generó la preocupación de Velasco, quien según relató Correa a Reyes Vigh, pese a sus intentos de instalar la idea de retrasar el plan con los antecedentes entregados por Germán Correa, Espejo nuevamente ignoraría las advertencias y seguiría empeñado con echar a andar Transantiago, convencido que todo funcionaría de manera impecable.

No sería Germán Correa el único en advertir técnicamente los inconvenientes que traería el Transantiago en los últimos meses previo a su puesta en marcha. Una auditoría técnica realizada por la Fundación Chile –que Correa menciona en su minuta, pero que encuentra insuficiente- también alertaba de los problemas que estaba presentando la AFT en el cumplimiento de sus compromisos.

Fernández & De Cea también comenzaba a alertar nuevamente que la cantidad de buses licitados en las condiciones actuales no iban a ser suficientes para cubrir una demanda de pasajeros, que durante los años que se diseñó el Transantiago aumentó. Así lo ratificó Metro en su propio informe, en el que también daba aviso de que al menos el doble de gente iba a llegar a su red y que los viajes de las personas estaban sufriendo mutaciones. Además, no era menor el detalle que las mallas de recorridos y modelaciones estaban realizados sobre la base de los datos recogidos en la Encuesta "Origen Destino" del año 2001. Evidentemente Santiago no era el mismo de hace cinco años atrás (Ciper, 04/11/2007).

Pero para Espejo tal parece que los análisis presentados eran una realidad de otro lugar. No sometió siquiera a discusión la posibilidad de hacer algo que diera más tiempo para remediar la situación, ni siquiera en el comité que celebró el semestre anterior al inicio de Transantiago. Tras la postergación de la puesta en marcha se realizarían sólo dos comités, uno en mayo de 2006 y otro en agosto del mismo año. No se supo nunca más de este organismo de coordinación siquiera en los días previos al inicio del nuevo sistema

La voluntad política estaba definida en la persona que tenía en sus manos llevar adelante o esperar la implementación del Transantiago. Los santiaguinos se darían cuenta solos, y de la manera más brutal si ésta era acertada o no.

XVIII. Levántate más temprano

La licitación del SIAUT con sus nuevas bases finalmente fue adjudicada a finales de mayo del 2006 a la empresa Comicro S.A., filial chilena de la multinacional Tata Consulting Services. Con la última postergación del inicio del sistema de transportes, podía instalarse sin tanto contratiempo la plataforma de información al desorientado usuario de Transantiago que poco sabía lo que se venía.

SIAUT tomó el nombre comercial de "Transantiago Informa" y reclutó como rostro al ídolo deportivo Iván Zamorano, ex capitán de la selección chilena de fútbol a finales de los noventa. Zamorano gozaba en ese instante de muy buena reputación en el mundo de la publicidad, con su estampa de eterno capitán y participación en campañas de importantes empresas privadas como Telefónica y, por cierto, sus colaboraciones en la Teletón.

La misión de "Transantiago Informa" y de Zamorano era orientar acerca de cómo funcionaba el nuevo sistema, los nuevos recorridos y la nueva forma de pago. Bien entrado el segundo semestre del 2006, recién aparecían los spots en la televisión de que el Transantiago traería importantes cambios en la forma de moverse en la ciudad. Eran mensajes a "grosso modo", de que cambiarían todos los recorridos, de que había comunas con colores, y se instaló la palabra "troncal".

Pero para un cambio que supone un *big bang* de estas proporciones, uno de los factores más sensibles era que todos los recorridos que la gente conocía iban a desaparecer, y debían aprenderse nuevas rutas. "Transantiago Informa" dispuso la

comunicación de los recorridos al público sólo el 24 de noviembre, es decir, a menos de tres meses del inicio del plan (La Nación, 25/11/2006).

Es necesario comentar que el acceso a esta información también era muy discutible, ya que la mayoría de estos datos se publicaron en esa fecha en internet. Considerando que, según la Encuesta Casen de 2006, el 27,2% de los hogares de la Región Metropolitana contaba con acceso a internet (Agostini y Willington, 2014:9), los datos indicaban que son los deciles de mayor ingreso los que tenían mayor acceso a la red (Mideplan, 2006). Convengamos que, para estos efectos, son los estratos más vulnerables los principales usuarios del transporte público.

Ya llegando al cambio de año, comenzaron a aparecer mapas y listados de recorridos, que fueron repartidos en múltiples lugares e incluso a cada domicilio. Los mapas, diseñados bajo las normas gráficas que elaboró la Pontificia Universidad Católica, mostraban esquemáticamente los recorridos. Pero su recepción fue desigual. Muchas personas sencillamente no lograron interpretar el mapa (Chilevisión, 2007 y La Nación, 11/02/2007). "Transantiago Informa" había dispuesto monitores, un *call center* y hasta oficinas... pero ¿quién podría ir a una oficina a preguntar cómo hay que llegar a otro lado? Peor aún: ¿cómo llegaría a esa oficina si no me sabía los recorridos?

Por otro lado, los *spots* televisivos mostraban a un Zamorano acompañando a "usuarios" dubitativos. "Iván... ¿Cómo me voy a la pega?", le decían. Tras una serie de indicaciones, se disponía una de las frases célebres de la campaña en voz del capitán: "Los primeros días, sal un poco antes, y planifica tu viaje", instando a

los usuarios a levantarse un poco más temprano y tomar su mapa para ver cómo llegar a destino (Gamboa, 2007).

En enero de 2007, la página de "Transantiago Informa" lanzaba el portal web "De Dónde Hasta Dónde", con el soporte de Mapcity para planificar viajes. Pero su debilidad era la mala calibración en los transbordos en viajes largos. Transantiago ofrecía hasta cuatro validaciones por viaje (viaje inicial más tres transbordos), pero algunos de los viajes sugeridos proponía viajes excediendo ese límite, y que humanamente resultaban imposibles.

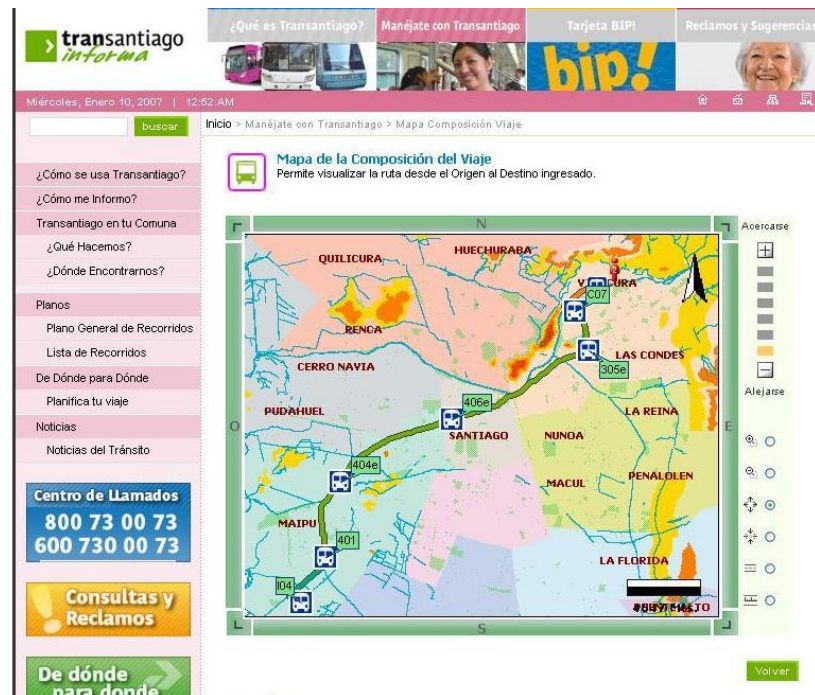


Imagen 3. Vista del portal web "De Donde hasta Donde", en el cual se consultó un viaje desde la Villa El Abrazo de Maipú hasta la Rotonda Lo Curro, y sugiere tomar seis buses. Elaboración propia, Enero de 2007.

Como forma de enfatizar la tarea de refuerzo en la entrega de información, durante enero se contrataron personas como monitores de verano. Tres mil fueron

las vacantes que "Tata" dispuso para la entrega de volantes informativos durante la semana de implementación del plan.

Sin embargo, las estrategias de comunicación de las que estuvo a cargo "Transantiago Informa" eran pobres en términos de hacer entender a la población la dimensión del cambio que se estaba realizando. Esto iba más allá de posicionar la lógica troncal-alimentador y la tarjeta Bip!. La gente no tenía idea cómo moverse, y más que sentirse informada antes del 10 de febrero, cundía la incertidumbre. La solución *de facto* era una sola: llegar a como dé lugar al Metro, porque La Alameda ya no servía como referencia para ir a todos lados como antaño.

Con razón, Zamorano invitaba a todos a "levantarse más temprano", porque saber cómo ir a trabajar desde el 10 de febrero en adelante se convertiría en más de un dolor de cabeza.

XIX. Un desastre inminente

El año 2007 fue recibido con dos extensiones nuevas del Metro. Línea 2 llegó en diciembre por su extremo sur hasta el paradero 25 de Gran Avenida, el nuevo Metro La Cisterna. También por el norte, hasta la estación Vespucio Norte, donde además se inauguró una estación intermodal con buses que van a la provincia de Chacabuco y preparado para recibir los futuros alimentadores de la zona B de Transantiago. Metro, además, lanzó una campaña publicitaria que llamaba a ser “un buen metropolitano” con un decálogo de buenas conductas, ya que según anunciaba la campaña, “Transantiago trae mucho más chilenos al Metro (...) el doble de pasajeros viajarán en Metro”.



Imagen 4. Paleta publicitaria de Metro que señala que “Transantiago trae mucho más chilenos al Metro”. Foto con Licencia CC atribuible a Diego Sepúlveda, año 2006.

Pero para los “buenos metropolitanos” no se tejían buenas noticias desde la superficie. Mientras en enero comenzaba la marcha blanca de la tarjeta Bip! cobrando una tarifa 10 pesos rebajada de la oficial, y que era resistida por los

micreros tradicionales; durante las madrugadas en los distintos terminales el nerviosismo cundía. Un sentimiento ingrato de incertidumbre tomaba como presa a los choferes, y los técnicos que día a día iban monitoreando el funcionamiento de los equipos a bordo de los buses.

Sólo días restaban para el inicio del Transantiago oficial, y todavía el AFT no era capaz de poder hacer funcionar de forma estable el sistema de cobro a bordo de los buses. Ni hablar tampoco del resto de los equipos: la consola, el botón de pánico, el GPS, las cámaras de seguridad, el contador de pasajeros. Nada, pero nada de eso estaba operando correctamente.

Cada noche decenas de cuadrillas de encuestadores, gestionados por Sonda, repletaban los distintos terminales de Santiago revisando los más de cuatro mil buses que debían estar impecables para febrero. Pero sobre todo en los depósitos de las empresas sucesoras de la otrora Gremial se vivían las situaciones más delicadas. En estos recintos había máquinas cuyo sistema eléctrico no soportaba el consumo de electricidad del equipamiento del AFT.

Además, los encuestadores debieron enfrentar la hostilidad de los mismos choferes, entre escépticos del nuevo sistema y enrabados porque los equipos consumían la batería del vehículo y no podían salir a trabajar, perdiendo las últimas monedas que permitía el sistema saliente. Estos hechos entorpecían el proceso de verificación y reparación de los equipos (El Mercurio, 11/02/2007).³²

³²Testimonio propio del autor, quien fue parte de esas cuadrillas durante enero y febrero de 2007.

Pero el problema de aquellas máquinas pasaba a ser puntual. Los problemas del AFT estaban a un nivel más alto. Sonda no había sido capaz de cumplir los compromisos adquiridos con Transantiago, haciéndose realidad la preocupación que el ministro Espejo hiciera patente en el Comité Interministerial de mediados de 2006.

La situación desencadenaba una serie de hechos que derechamente hacían tropezar al sistema. No se podía cobrar el pasaje y eso hacía peligrar los viajes integrados, propósito fundamental del sistema. Tampoco funcionaba debidamente el software encargado de monitorear la flota mediante los GPS –a pesar que Sonda daba por cumplida su promesa de los GPS por el mero hecho que funcionaran dando posicionamiento-, y por ende era imposible verificar el cumplimiento de los programas de operación. No se podía acreditar con registros satelitales el cumplimiento de las empresas. Así, no había forma de efectuar una gestión correcta de las distintas flotas, ni menos realizar la remuneración acorde a la real utilización del sistema, por lo que se debía recurrir a la famosa demanda referencial³³. Así las cosas, Transantiago estaba destinado a funcionar en total anarquía e inquietaba a las concesionarias. Los datos que no se podían procesar debidamente podían significarles perder plata, sobre todo en los casos donde la demanda real superara a la referencial (El Mercurio, 11/02/2007).

Por otro lado, una serie de decisiones de último momento pusieron aún más en jaque los cumplimientos, tanto del AFT como de los mismos operadores. Tras

³³ Véase nota al pie en página 74.

los lapidarios informes que anunciaban el colapso del sistema, principalmente desde Fernández & De Cea, Sergio Espejo accedió a aumentar la flota de buses original de los 4.600 buses a 5.600, mediante cambios de contrato a los operadores realizados a sólo horas antes del inicio del Transantiago.

No era posible hacer llegar en tan poco tiempo mil buses nuevos más, y además equiparlos a sabiendas de las dificultades que ya estaba atravesando el AFT con la instalación de los dispositivos de cobro y monitoreo. Esto fue otro gol bien cantado a favor de los autobuseros tradicionales, quienes debieron disponer de sus máquinas que, en un principio, no estaban consideradas en el plan, vehículos que fueron posteriormente conocidos como “las micros enchuladas” (Ciper, 04/11/2007). Además, naturalmente más plata iba a correr por el torrente, y la tarifa a los usuarios... ¡Ni pensar en subirla!

Avanzaron los días, llegaba el *deadline* y el escenario era desolador. Empresas gestionando contra el tiempo el arriendo y posterior acondicionamiento de máquinas para aumentar las flotas, los usuarios desconcertados sin saber a qué micro debían subirse y Zamorano poniendo su mejor cara para decir que todo saldría de maravillas. Un Ministro de Transportes acorralado por el temor a indemnizar a las operadoras si postergaba nuevamente el inicio del plan, y el AFT a última hora haciendo maromas para suspender el cobro de pasajes por sus fallas tecnológicas, ofreciendo gratuidad de boleto para toda una semana desde la fecha de partida. Esto último ya era el colmo, lo que le valió otro dolor de cabeza a Espejo, porque era la señal irrefutable del incumplimiento, que le valió al AFT el cobro de

dos boletas de garantía y el costo de 117.500 UF para financiar la operación del Transantiago de los días señalados (AFT, 2007).

Con este entrecruzamiento de situaciones suscitándose al mismo tiempo, nada bueno podía esperarse de lo que ocurriría en Santiago desde el 10 de febrero de 2007 en adelante. Los santiaguinos no esperaban que, a partir de esa fecha, les cambiaría la cara para siempre, y que a estas alturas las personas que podían hacer algo para frenar este proceso, decidieran seguir adelante de modo de cumplir los plazos dispuestos.

A las 23:59 horas del 9 de febrero de 2007, las micros amarillas dijeron adiós. Santiago cambiaría para siempre.

XX. Una historia del 10 de febrero

La madrugada del 10 de febrero de 2007, un grupo de jóvenes hacía vigilia esperando el inicio de Transantiago en una casa de la Ciudad Satélite de Maipú. Hace pocos días habían salido en la televisión porque se habían organizado para salir a las calles en patrulla a ayudar a las personas a utilizar el plan.

Se hacían llamar “Seres Urbanos”. Eran muchachos cuya afición era la fotografía de temáticas urbanas y el reporte gráfico, y vieron en el Transantiago un desafío mayor. Curiosos de lo que este plan iba a causar y aprovechando su sapiencia del sistema, y el conocimiento de la ciudad, decidieron salir junto a sus cámaras a ayudar a las desorientadas personas a planificar sus viajes de forma totalmente voluntaria, motivados por la crítica que tenían respecto al sistema de información desplegado por el sistema.

Días antes del 10 de Febrero ya estaban en las calles monitoreando el pulso de la gente, mapas en mano. Eran jóvenes de entre 14 a 22 años, quienes habiendo sondeado la situación, podían prever que se podía desatar un caos del transporte y que alguien debía ayudar. Ariel Cruz, floridano de 14 años decía días antes del debut del Transantiago a Canal 13 (2007): “Siento que es un deber moral para mí, como persona que sé del tema, informar a la gente. Tengo ganas de ayudar e informar y que no sea todo un caos”, señaló acerca de su voluntariado.

El ansia los llevó a juntarse el día 9 de febrero e iniciar una maratónica jornada de espera del inicio del nuevo plan, realizando su voluntariado y aprovechando de tomar las últimas postales del sistema amarillo que daba su adiós.

El último bus que tomaron fue un 615 desde el centro de Santiago a la Ciudad Satélite de Maipú. Se quedaron en la casa de Claudio González, entonces estudiante de publicidad de 22 años. Mapa en mano, los muchachos comentaban lo que se venía, mientras se reían de su aparición en un programa de noticias. El dueño de casa reflexiona, al cabo de 8 años:

“El ‘Big Bang’ generado ese día 10 de febrero, nos motivó a iniciar una campaña loca, algo angustiante en algunos casos, pero que logró un *clic* importante respecto a la situación del momento, de colaborar con un granito de arena a intentar mostrar que el sistema de transportes no era un “monstruo” como muchos creían -escépticos nosotros eso sí- y buscando ver los elementos positivos a algo que poco a poco se ajustaría al inconsciente capitalino”

Claudio González³⁴

Pasó la madrugada, y apenas amaneció el sábado 10 de febrero, decidieron ir a explorar la ciudad. La misión: tomar una de las primeras micros de la línea alimentadora “111” para probar el sistema, aprovechando la gratuidad que había anunciado el gobierno. El viaje a Plaza Maipú fue expedito, un sábado de febrero

³⁴ En entrevista con el autor, el 5 de octubre de 2015

no tiene mayores contratiempos. Pero el panorama al llegar a la plaza de la comuna sería diferente.

En un lugar desde donde antes se podía llegar a varios lugares de Santiago, ahora con los nuevos recorridos, la cantidad de destinos posibles había reducido drásticamente. Por Pajaritos sólo dejaron dos líneas, versus las más de quince que servían para llegar a la estación de metro más cercana, Las Rejas, y otros variados destinos en la ciudad: Las Condes, Vitacura, Independencia, La Florida, Macul, Peñalolén, Ñuñoa y más.

La tercera y última línea que pasaba por Pajaritos, la 506, sólo iba a Peñalolén por otra ruta que ni se acercaba a la Alameda. Ese día sábado, a las ocho de la mañana, ya se aglomeraba la gente, quienes se acercaban a los muchachos y preguntaban cómo llegar a tal y cual lugar. Cundía el desconcierto al mencionar la cantidad de transbordos para llegar a los mismos lugares desde los que antes sólo se tomaba una micro. Ahora, más allá de la Alameda, Providencia, Las Condes o Peñalolén no podías ir. La frustración y desorientación de la gente sólo las podía llevar al único lugar seguro donde no se perderían: el Metro.

Lo paradójico del asunto es que conservando las proporciones, lo que ocurría en Plaza Maipú no era lo que estaba pasando en otros puntos de Santiago. Mientras en varios sectores de la capital la gente abarrotaba los paraderos esperando buses que no pasaban, los buses de la 401 y 506 surgían de la nada, con una frecuencia inusitada. Junto con el sistema habían debutado los “trecitos”. Cada dos minutos

y medio salía desde su terminal una 401, mientras que cada tres salía una 506. El tráfico hacía que ese rango se alterara y llegaran los buses agrupados.

Pero para considerar un ejemplo, la 401 original de ese tiempo (Maipú – Las Condes) tenía casi 900 salidas diarias, con frecuencias en hora punta en torno a los 50 segundos. La misma 506 tenía salidas cada 2 minutos, y su variante expreso, que es aparte, sacaba un bus cada 2 minutos y medio.

Otra línea importante como la 210, única línea que conectaba Plaza Italia y Alameda con Puente Alto, su frecuencia en el horario punta de la mañana era de 4 minutos. Sin embargo, los servicios alimentadores "hicieron agua", y la distribución de la malla de recorridos fue tan mal diseñada, que a pesar de estas frecuencias inéditas de los troncales –en el papel-, los buses se atiboraban de gente y muchas personas en las zonas intermedias quedaban varadas en los paraderos (Transantiago, 2007).

Continuando con su periplo, los muchachos de "Seres Urbanos" abordaron un troncal desde Plaza Maipú hasta Las Rejas. Otra vez se repetía el episodio de aglomeración y desconcierto de la gente. Y en las Rejas, y en General Velásquez, y en Estación Central... ¡No cabía nadie más en los buses! La radio ya estaba reportando que el Metro tenía una afluencia de público histórica, jamás vista antes, por lo menos el doble del sábado anterior.

Después, el grupo se dividió. Mientras unos decidieron ir a la UOCT a buscar más información, el otro fue a realizar monitoreo a Escuela Militar, donde la situación estaba muy complicada. Ariel Cruz, quien estaba en esa cuadrilla, recuerda: “estaba

la embarrada, todo mal. Yo iba con una libretita y le anotaba las combinaciones de micros a los usuarios como si fuesen recetas médicas, indicándoles las esquinas donde debían bajarse para que no se perdieran”³⁵. Mucha de la gente que iba a trabajar al sector oriente de la capital demoró más de cuatro horas en llegar a sus destinos. Sencillamente no podían abordar los buses, y los alimentadores no daban abasto.

En tanto en la UOCT, los periodistas esperaban impacientes el punto de prensa que daría Danilo Núñez, Subsecretario de Transportes. Mientras tanto, miembros de las Juventudes Comunistas llevaban de obsequio un enorme sobre azul para el ministro Espejo. Tres de los jóvenes “Urbanos” que ahí esperaban se colaron como prensa y esperaron las palabras del Subsecretario.

Se supo en esas declaraciones, que a las 10 de la mañana el cumplimiento de las frecuencias era del 31 por ciento, subiendo a 64 por ciento cuatro horas después; y la operación de un 67 a un 81 por ciento en los paraderos monitoreados. En la mañana, la totalidad de los buses circularon a máxima capacidad. Los problemas más agudos se vivían en la zona norte y sur de la capital, donde operaba parcialmente el sistema. En la zona oriente y poniente las frecuencias eran muy extendidas. Alsacia, Express, Transaraucarias, STP y Unitran tenían más cerca o más del 100% de la flota comprometida en la calle. Redbus, Metropolitana, Gran Santiago y Nuevo Milenio presentaban las mayores dificultades.

³⁵ En entrevista con el autor el 8 de julio de 2015.

Pero lo más insólito e irracional: a las 10 de la mañana del sábado 10 de febrero habían tan sólo 1.710 buses en la calle. La cantidad era un tercio de la flota total del sistema y un cuarto de la cantidad de buses que había el día anterior con las micros amarillas. El Metro aumentó en un 75,7 por ciento la afluencia de público respecto del sábado anterior, y los tiempos de viaje no mejoraron en lo absoluto. Con todos estos anuncios, las caras en la UOCT eran de muerte. El primer día de Transantiago resultaba ser un desastre, y los jóvenes “urbanos” contaron de primera fuente al resto del grupo el desconcierto que se vivía en el recinto de Providencia.

Quienes recorrieron la periferia daban cuenta del abandono del sistema. Por ejemplo, era dramático lo que se vivía en el sector de Las Parcelas, en Peñalolén. Una avenida acostumbrada a recibir muchas líneas de buses que venían de distintos puntos de la capital, ahora sólo tenía un par de alimentadores con una frecuencia irrisoria. La misma situación se repetía en decenas de sectores periféricos que antiguamente funcionaban como lugares donde terminaban los recorridos. Ahora sólo era posible, con suerte, llegar a un punto neurálgico cercano.

Lo penoso: desde esos puntos neurálgicos tampoco se podía ir a demasiados lados. Pasaba en Plaza Maipú, el 14 de Vicuña Mackenna, Escuela Militar, e incluso la misma Plaza Italia, la misma donde hasta el día anterior “servían todas las micros”.³⁶

Los jóvenes urbanos, alentados con tímidas apariciones en la prensa, siguieron su cometido, limpiado paneles de información del corredor Pajaritos, y

³⁶Véase Anexo 1

ayudando a más gente. Es ahí donde sentían en carne propia la frustración de los usuarios. Era tal el estrés que se vivía, que incluso muchas veces fueron increpados por los mismos monitores oficiales de "Transantiago Informa", ya que pensaban que estaban "desinformando a la gente".

El grupo, donde también participó Hans Hermosilla, José Luis Cuevas, Francisco Macaya, Alejandro González entre otros miembros, dispusieron al servicio de sus contactos, sus *fotologs* para orientar a los usuarios cibernéticos.

Célebre fue la existencia del *fotolog* denominado "La Zona Z del TS", autoría de Claudio González. Respecto al primer día, en el *fotolog* comentaba: "resulta curiosa la jugada de ofrecer unos días gratis (...), ya que ello podría evidenciar ciertos DETALLES que aún no están del todo resueltos" (sic) (González, 2007), mostrando una agudeza que escapaba del usuario promedio, pero que estaba esperanzado en que el plan tuviera buen resultado. Y si no, había que colaborar con el granito de arena. "Para nosotros significaba una manera de entregar a los demás algo de esperanza en este cambio" comenta González, quien hoy además de trabajar como publicista en una agencia se dedica a colaborar como director de la Junta de Vecinos de la Ciudad Satélite de Maipú.

Los Seres Urbanos terminaron sus travesías una vez que también comenzaron a ser parte del problema, desde su lugar como pasajeros y las decisiones propias de sus vidas. Sin embargo, cada cual siguió a su manera contribuyendo a mover mejor la ciudad. Desde la fotografía, desde dentro de la

estructura, o desde las organizaciones, lo que hará que en esta investigación volvamos a encontrarnos con uno ellos, desde una arena diferente.

XXI. La ciudad indignada

La situación no mejoró cuando se completó la primera semana del plan. Las barricadas por el malestar iluminaban las madrugadas de Peñalolén. El primer lunes del Transantiago tan sólo sería un día más de dolores de cabeza para millones de santiaguinos. Dolores de cabeza que se mantendrían durante semanas...

Se volvían a repetir los episodios de aglomeraciones en los paraderos: en Escuela Militar, el paradero 14 de Vicuña Mackenna, en Las Rejas. Todos los puntos importantes de transbordo estaban repletos de personas que por horas luchaban para poder subirse a los buses que pasaban llenos. La gente lucía apilada como sardinas, después de soportar la ingrata sensación que dejaba haber caminado una cantidad demencial de cuadras, por las malas frecuencias de los alimentadores. Los recorridos de cercanía en algunos sectores fueron, de plano, insuficientes; sobre todo en las zonas que operaban con liebres.

El Metro sufría las consecuencias. La cantidad de usuarios de la línea 1 se había duplicado y comenzaban a generarse atochamientos en los accesos a las estaciones. Los puntos de combinación entre líneas quedaban abarrotados de pasajeros. La gente haciendo caso a las recomendaciones de Metro, terminaría “compartiendo su metro cuadrado”... y un poco más. El hacinamiento causado por la mayor demanda de los usuarios por ocupar el Metro provocó una densidad histórica de 6,4 personas por metro cuadrado en promedio. Esto quería decir que en un espacio de 1 metro de largo y 1 metro de ancho, había entre 6 a 7 personas viajando apretadas en la hora punta (Metro S.A., 2007).

Con el correr de los días, y aunque la empresa junto a Transantiago dispusieran de buses “clones” que imitaban los recorridos de las líneas de Metro, no lograron bajar a la gente de los trenes. Mientras varias estaciones cada mañana cerraban por exceder la capacidad de pasajeros que podían albergar, los buses “clones”, que eran también micros enchuladas habilitadas para este fin, estaban siendo subutilizadas (Emol, 21/03/2007).

La población le hizo caso a Zamorano y se levantó más temprano, pero se demoró una eternidad en poder subirse a una micro. Los atrasos, el estrés de la espera, la lucha por el lugar en un bus, la promesa incumplida de un transporte de alta calidad fue colmando los ánimos y apareció la violencia. Se reportaron personas que a los golpes disputaban un lugar arriba de un bus. Ya iniciado el cobro de pasajes, después de una semana de iniciado el plan, la evasión era un hábito consolidado. Los enojados pasajeros bloqueaban calles para hacer parar los buses y abrir las puertas a la fuerza.

Durante la primera semana ocurrieron al menos dos secuestros de buses por parte de pasajeros que necesitaban llegar a Quilicura y que habían quedado sin locomoción. Mientras tanto, la gente alegaba: “Díganle a Zamorano que venga a subirse a una micro *poh*, como él anda en auto” (La Nación, 13/02/2007).

Las empresas concesionarias todavía no podían responder a cabalidad con la flota comprometida de 5.100 buses. El lunes 12 de febrero un poco más de tres mil buses prestaban servicios de pasajeros en la capital, cantidad insuficiente para la demanda que existía. El servicio debió ser apuntalado por buses del gobierno, las

municipalidades, de gendarmería, incluso la famosa “yuta” de los carabineros. También se observó a muchos choferes particulares, quienes en un ánimo de solidarizar con las personas que no podían llegar a sus destinos, ofrecían sus vehículos. Otros, subían personas peligrosamente a los *pick up* de sus camionetas. Y era que no, una que otra micro amarilla que se negaba a morir daba el momento de ilusión a la gente al aparecer y continuar su recorrido, ahora pirata e ilegal (Sólo Bondis, 2007).



Imagen 5. Bus de Gendarmería de Chile prestando auxilio al transporte público de pasajeros. 12 de febrero de 2007. Foto del autor.

Naturalmente, alguien tenía que responder por todo esto....

Las personas exigían que Zamorano y el Gobierno se hicieran responsables. El Gobierno culpaba a las personas de no informarse y a las concesionarias por no cumplir, incluso llegando a insinuar que las empresas del ex dirigente microbusero Manuel Navarrete estaban boicoteando el sistema. A su vez, Navarrete culpaba a

que no tenían suficiente personal para despachar buses, y que para los choferes también era difícil llegar a los nuevos terminales por la falta de locomoción.

Las otras empresas acusaban mala gestión y que se había realizado un cálculo erróneo de la demanda de pasajeros. Simón Dosque, gerente de la empresa Nuevo Milenio, concluyó que “Hay sectores en los cuales se necesita reorganizar los vehículos”, ya que a pesar de estar operando con una flota 20 por ciento mayor a la requerida para el período veraniego, según declaró a *La Nación* (12/02/2007), los llamados a “salir más temprano” y la poca sincronía con los servicios troncales entorpecían el servicio de los alimentadores. Misma apreciación compartieron desde RedBus y Transaraucarias al medio mencionado.

Y dentro de todo este circo, los políticos oficialistas y de oposición avivaban la cueca de acusaciones cruzadas. ¿Alguien quería siquiera pensar en la gente? (Solo Bondis, 30/07/2007 y *La Nación*, 11/02/2007)

La respuesta desde el gobierno era irreal. Aseguraban que el sistema estaba mejorando día a día y que intensificarían la fiscalización, además de sancionar económicamente los incumplimientos. Fiscalización aquí, multas allá, y los pasajeros seguían esperando, a la vez que las autoridades seguían apuntando sus dardos a las empresas (*La Nación*, 11/02/2007). Las 30 mil UF que les cobraron de multa, a sólo una semana de comenzar el plan a las empresas de Manuel Navarrete, de ninguna manera lograron solucionar los problemas de aglomeración y cobertura que sufrían los pasajeros. Nuevo Milenio también fue sancionado con 6 mil UF.

Todas estas multas fueron por “incumplimientos” de la flota ofrecida en diferentes rangos de infracción (Emol, 16/02/2007).

Con el correr de los días las empresas lograrían disponer de más buses para contribuir a normalizar el servicio, pero sería insuficiente. Se acercaba el mes de marzo, y las escenas de saturación en los paraderos persistían. Los problemas se acentuaron más, sobre todo cuando se detectaría que los operadores de buses no realizaban el servicio nocturno como estaba estipulado. Sólo un 30% de las micros comprometidas a esa hora salían a la calle, dejando a la gente botada y obligándolas a caminar a oscuras, con los riesgos que conllevaba.

Hubo situaciones en que el colapso y el hacinamiento era tal en paraderos y estaciones de metro, que se produjeron numerosas emergencias de personas con problemas respiratorios o cardíacos que sufrían ataques, debiendo ser atendidas por personal de emergencias. Incluso, al menos dos personas fallecieron producto de las aglomeraciones (Emol, 14/03/2007 y 16/03/2007). Esto último, llevó a algunos especialistas médicos a recomendar evitar el uso del Metro para aquellos que sufrían de problemas cardíacos, y también a los ancianos.

Por otro lado, los trabajadores de distintas empresas del sistema realizaban movilizaciones aisladas por incumplimientos salariales y abusos laborales (La Nación, 15/02/2007). A finales de febrero, el ministro del Trabajo Osvaldo Andrade anunciaba que desde la puesta en marcha hasta esa fecha, ya eran más de cien las multas que se habían cursado a distintos operadores, e incluso días antes, el subrogante de la cartera Zarko Luksic denunciaba que en terminales de las

empresas de Manuel Navarrete habían choferes trabajando sin contrato o bien, les habían hecho firmar uno en blanco (La Nación, 16/02/2007 y 27/02/2007). Pero frente a estos conflictos, el gobierno mantenía distancia, limitándose a declarar que “las empresas están obligadas a responder” y que “las relaciones laborales del Transantiago son entre privados” (La Nación, 21/02/2007). Las mismas vulnerabilidades entre estas relaciones, tampoco lograban motivar a los conductores a salir a trabajar en los turnos nocturnos, sobre todo en sectores peligrosos (La Nación, 01/03/2007). Este escenario también atentaría contra la circulación de más buses en la calle.

El gobierno continuó con su política de amenazar con más fiscalización y multas, mientras que las soluciones en pos de la calidad del servicio sencillamente no hicieron efecto en la población, a la cual una y otra vez se le pidió que mantuviera la calma. Pero dada la sumatoria de factores, el estrés, la rabia, los atrasos en los trabajos, el menor tiempo en la casa y otras cosas, la paciencia terminaba por acabarse.

Todo el primer mes de Transantiago, la ciudad fue escenario de diversas protestas de todo tipo. Desde las más pacíficas de ciudadanos organizados para elevar propuestas, y las clásicas barricadas con hechos de vandalismo incluidos. Decenas de personas fueron detenidas, en semanas de manifestaciones ocurridas en los barrios periféricos de Santiago, y otras protestas se producían en los paraderos debido a la falta de servicio. Incluso, en dos oportunidades, terminales de Transaraucarias y Gran Santiago fueron atacados por delincuentes con armas e intentos de saqueos.

La primera semana de marzo, Michelle Bachelet debió regresar de sus vacaciones en Caburgua de forma anticipada para intentar apagar el incendio que se estaba produciendo en su gobierno. Pero pareciera que cada intento por arreglar en algo la situación, más encendía la llama. Las manifestaciones no paraban, la gestión de las empresas seguía siendo insuficiente y desde la oposición las críticas arreciaban. Fue tal el impacto que tuvo el Transantiago en su gestión que en la encuesta de Adimark, su aprobación en la Región Metropolitana bajó bruscamente del 55,2 en diciembre al 42,7 por ciento en febrero, tendencia que se mantendría en los siguientes meses (La Nación, 07/03/2007).

Esa misma semana se dieron a conocer las primeras noticias importantes respecto a cambios en el plan. Sergio Espejo ya había dicho días atrás que la tarifa se mantendría plana en \$ 380 en los próximos meses, aunque no descartaba que ésta subiera o se agregara un sobreprecio a los transbordos. Bachelet por su parte, anunció un paquete de 23 medidas, dentro de las cuales destacaba anticipar 15 mil millones de pesos del presupuesto 2008 del Transantiago para impulsar los proyectos de infraestructura pendientes, la ampliación del horario nocturno del Metro hasta las 11 de la noche, la instauración de servicios “Super Expresos” de extremo a extremo de la ciudad vía autopistas y que transitoriamente serían operados por buses tipo *pullman*.

En otras medidas, se ampliaría la flota exigida a los operadores para llegar a un total de 5.600 buses, se cuadruplicaría el personal de fiscalización, se habilitarían más vías exclusivas y consolidarían nuevas de zonas pagas, extensiones de recorridos, entre otras medidas (La Nación, 10/03/2007).

Destacaba dentro de las medidas a implementar, la iniciativa que llevaría al congreso a la creación de la Autoridad Metropolitana de Transporte. Esto bien recordaba la carencia administrativa que exhibía el plan, y que en reiteradas oportunidades Germán Correa identificaba como el actor adecuado para poder alinear la institucionalidad acorde con los objetivos del plan. La idea de Bachelet era ingresar este proyecto de ley antes del 21 de mayo.

Sin embargo los santiaguinos no podían esperar más, y la crisis del Transantiago comenzaba a ser para el gobierno una micro que amenazaba con dejar a todos abajo. A los humillados usuarios, y por sobre todo a un gobierno que ya lo había pasado mal con las movilizaciones estudiantiles del 2006.

XXII. Ruedan Cabezas

El 20 de marzo de 2007, Iván Zamorano citó a una conferencia de prensa. Estaba molesto. “A poco más de un mes del inicio, he observado con mucha angustia, tristeza y molestia lo que ha ocurrido”, eran unas de las primeras palabras que esgrimía, denunciando que “no se explicaba” la falta de frecuencias de los buses y los groseros tiempos que se debía esperar para implementar las soluciones.

Respecto a los reiterados emplazamientos de los usuarios hacia él, esgrimió “Las respuestas que el usuario exige las tienen que dar las autoridades y privados responsables, y nada tiene que ver con el rostro.” Además, agregó: “Hay una paciencia, y la paciencia se agota. Y entiendo que los usuarios esperan de mí, tal como en el fútbol, el máximo compromiso, aunque vaya más allá de mi responsabilidad y capacidad”.

Enérgico fue el emplazamiento al gobierno a cumplir una promesa que también se la había hecho a él: “Exijo a los responsables respuesta inmediata de cuándo el Transantiago será la promesa cumplida que a través mío se les hizo a los santiaguinos (...) Me siento engañado de la misma forma que se siente engañada la gente” (sic), declaró (Cooperativa.cl, 20/03/2007).

Zamorano no estaba en una posición cómoda. Siempre fue el capitán que acostumbraba a llevarle triunfos y alegrías a los chilenos, y ahora estaba respondiendo como el rostro de la peor política pública que se tuviera memoria. Pero finalmente se sacó esa camiseta. “Yo estoy con la gente” declaró el ex pichichi.

Iván Moreira había emplazado al ex capitán de la Selección Chilena a devolver 300 millones de pesos que supuestamente se le había pagado por protagonizar la campaña, como si él fuese el responsable del caos generado. “Se prestó para políticas públicas del Gobierno y ahora tiene que responder por la desinformación que tiene la gente”, indicaba el diputado (La Cuarta, 13/02/2007).

Lo cierto, es que nunca se supo si era verdad o no, si recibió 300 millones por la campaña. Pero con el alcance tenido y el atentado que significó prestar su imagen para la hecatombe que produjo la implementación del Transantiago, podría no resultar poco razonable cobrar la cantidad señalada. Y si bien el emplazamiento pudo haber sido por interpretar que se ocupó plata estatal, lo cierto es que el trato de Zamorano fue hecho con Tata, la responsable de "Transantiago Informa", y por lo tanto era entre privados. Así lo señaló el Ministro Espejo cuando se enteró de que Zamorano era el primer personaje importante en bajarse de la micro del fallido plan, a quien tras el vapuleo público del que fue objeto, aprovechó de expresarle: “Todo mi respeto, toda mi solidaridad y todo mi afecto” (Cooperativa.cl, 20/03/2007).

En esa misma declaración, Espejo mandaba un severo recado al gerente de Buses Metropolitana y Gran Santiago, Manuel Navarrete. Tomando partido por la desesperada propuesta de los políticos de la Alianza y los alaridos de la gente, el empresario declaró en público su idea de volver a la malla de recorridos de las micros amarillas. Un molesto Espejo no le mandó a decir con nadie: “Las declaraciones de este señor sólo demuestran su falta de compromiso con Transantiago y con un proyecto que va en beneficio de la ciudad. Él está siendo cada vez más parte del problema y no de la solución. Basta. No más. El, que se

concentre en cumplir sus contratos”, recogió *Cooperativa.cl* (*Cooperativa.cl*, 20/03/2007).

Y es que para Navarrete no fue nada fácil ser la cara visible de la empresa que, según los indicadores oficiales, tenía los peores rendimientos. Los problemas ya mencionados que tuvo con los trabajadores de distintos recorridos del Troncal 3 y 5, y las zonas B y G del sistema, además de la individualización por parte del gobierno como presunto responsable de los incumplimientos de las operadoras, siendo que otras también registraban infracciones, sumado a las acusaciones de complot en su contra, dejaban a Navarrete como el malo más malo de la película. Al menos... para el Gobierno.

Lejos de tener el tesón de los tiempos mozos, Navarrete en esta oportunidad sí estaba incómodo. Vez que podían, desde La Moneda le recordaban que estaba bajo la amenaza de las multas y la caducidad de los contratos. En una entrevista a Chilevisión dada durante la misma semana de las declaraciones de Zamorano, Navarrete criticó que el pecado de Transantiago eran los transbordos, ya que no había una cantidad suficiente de buses para que éstos pudiesen hacerse de forma eficiente. Echó más leña al fuego recordando las advertencias que hizo a las autoridades de la debilidad del plan. “Queremos señalar que con antelación, desde el ministro Etcheverry, el ministro Estévez y el ministro Espejo, siempre sostuvimos que lo que iba a ocurrir en la ciudad es lo que está pasando” dijo Navarrete, insistiendo en que la situación que estaba viviendo Santiago la anunció anteriormente. Aun así, reconoció que en la operación de sus empresas hubo

problemas, pero que “vamos a cumplir en los próximos días con los 1.806 buses que debo tener operativos”, según recoge *Emol* (20/03/2007 y 21/03/2007).

Navarrete, eso sí, remató con una gran verdad, a propósito las críticas acerca de la rentabilidad del sistema realizadas por el empresario José Yuraszeck tiempo atrás:

"Él lo que dice es: señores, se equivocaron, hicieron un proyecto teórico, hermoso, maravilloso, y ese proyecto teórico se cae porque no se hicieron las inversiones de obras viales, para que la velocidad comercial de la flota sea de 24 a 25 kilómetros por hora, y eso es real, hoy en día la velocidad comercial de la flota está entre los 11 y 15 kilómetros por hora, ponga la cantidad de buses que usted me señalen, este sistema no va a funcionar" (Manuel Navarrete en *Emol*, 21/03/2007)

Yuraszeck declaró anteriormente a *La Nación* (07/03/2007) que el sistema así como estaba, y con la tarifa en \$ 380 pesos, su bancarrota sería inminente. Meses más tarde, el empresario se explayó en esta idea, diciendo que “es necesario contar con otras fuentes de mayor eficiencia, como por ejemplo, el aumento en la velocidad de circulación de buses o bien aceptar un aumento de los costos y de las tarifas”, según comentó a *Economía y Negocios de El Mercurio* (25/03/2007). Yuraszeck sostenía que Transantiago no era viable con una tarifa inferior a un dólar por pasaje (\$540 de la época).

El también dueño de Viña Undurraga había dejado el negocio de Transantiago pocos meses antes, en septiembre de 2006, cuando vendió Redbus Urbano S.A. a la francesa Veolia (ex Connex), reputada empresa del rubro en Europa, operación que fue muy bien vista por los concesionarios no tradicionales

(Redbus Urbano, 2006). Seguramente previendo el escenario imperante, Yuraszeck pulsó el timbre y también se bajó de esta micro, lejos de las buenas impresiones que daba la transacción (El Mercurio, 28/09/2006).

En cuanto para Navarrete, la historia no dio para más ese mismo fin de semana. El sábado 23 de marzo, el ex emperador del transporte público de Santiago también dejaba el timón de sus empresas. En un comunicado a la prensa, Navarrete expresó: “Quiero señalar categóricamente que nunca hubo ni ha habido en mí el ánimo de generar problemas a las autoridades de Gobierno. Al contrario, y a pesar de las complicaciones propias del evento, siempre puse a disposición la mejor de mis capacidades y esfuerzos para colaborar en el éxito de este plan de transportes”.

Además, aclaró que en su renuncia no habría presiones gubernamentales, sino que su salida tenía "el único propósito de seguir colaborando con el fin último de este proyecto, que sea beneficioso para los habitantes de la Región Metropolitana” (Cooperativa.cl, 24/03/2007 y Emol, 24/03/2007).

Finalmente, a Manuel Navarrete le habían logrado calzar el traje de malvado, y su salida de la gerencia general de dos empresas que manejaban el 38% de los buses del sistema bien podría ser un triunfo para La Moneda. Sergio Espejo podía estar sobándose las manos, pero los ánimos distaban mucho de ser así.

El lunes siguiente, Michelle Bachelet se acercó a la testera en el Palacio de La Moneda y se dirigió al país:

"No es común que un Presidente se pare frente a la Nación y diga: aquí las cosas no se han hecho bien. Pero eso es exactamente lo que yo quiero decir esta noche

en el caso del Transantiago (...) Los habitantes de Santiago y los más pobres en particular se merecen una disculpa de todos nosotros. Los ciudadanos han tenido un comportamiento extraordinario, han tenido mucha paciencia (...) Permítanme decirles en primer lugar que me siento cercana y conmovida con todos los que sufren, con los que tienen más necesidades, por eso me ha dolido profundamente lo que ha pasado en estos días" (Michelle Bachelet en Emol, 26/03/2007).

El mea culpa de Bachelet era el corolario de una de las decisiones más drásticas que atravesó la etapa de implementación del Transantiago. La crisis generada terminó con los días de Sergio Espejo en el Ministerio de Transportes y, en el marco del segundo cambio de gabinete en un año de la presidenta (Emol, 26/03/2007). El demócratacristiano fue reemplazado por su camarada René Cortázar Sanz, economista, ex director ejecutivo de TVN y ex Ministro del Trabajo del gobierno de Patricio Aylwin. La salida de Espejo era la expresión máxima del reconocimiento de la culpa.

Al día siguiente, a la 1 de la tarde, Bachelet citó a los ministros salientes y entrantes, para despedir a los primeros y tomar juramentos a los recién llegados. Espejo llegó rodeado de gente, incluso hubo aplausos y otros ciudadanos que lo miraban con compasión. Entró al palacio, la Presidenta realizó el trámite, y Espejo salió sonriente, dando abrazos. Se subió a su Hyundai Sonata y se marchó.

René Cortázar tenía como primera tarea aquietar las turbulentas aguas que inundaban la cartera de Transportes y el gobierno debido al Transantiago. La mochila era pesada, todo el país tenía los ojos puestos en ese hombre. Segunda

prioridad, hacerse cargo de algo que ya comenzaba a ser innegable: El déficit financiero operacional de Transantiago.

La cosa era básicamente así. Transantiago, con todos los cambios realizados, y los evidentes errores de cálculo que se cometieron, salió más caro de lo pensado por sus mentores. La situación social se les fue de las manos y hubo que extremar medidas –en la medida de lo posible- trayendo más buses. Esto significó contratar más choferes y más gasto de plata en mantención. Las medidas de fiscalización, los costos de operación de las decenas de modificaciones de recorridos que había que hacer, la evasión de los indignados usuarios que se empinaba por sobre el 40 por ciento y un sinfín de cosas también colaboraron con exceso de gasto de recursos. El Transantiago, a los dos meses de su inicio, ya había producido un déficit de 10 millones de dólares (Emol, 16/04/2007).

Buena parte del déficit podía ser cubierto con la reserva técnica³⁷ que fue mencionada más atrás. Pero esa reserva se acabaría en algún momento y los operadores tenían ingresos mínimos garantizados por contrato. Incumplir esta cláusula traería serios problemas al gobierno. Tampoco estaban las condiciones para poder siquiera plantear un alza de la tarifa con el descontento social que produjo la implementación del plan. De hecho, Cortázar sobre la misma información aseguró que aún quedaban fondos para poder mantener la tarifa en los meses venideros. Pero no se aseguraba nada para después.

³⁷ Véase página 80

El nuevo ministro trabajaba contra el tiempo. El “chanchito” del Transantiago parecía estar cada día más escuálido, y los pronósticos eran desalentadores. En la situación del sistema en ese instante, cada mes podía generar un déficit de nada menos que 30 millones de dólares. Para hacer más impresionante la cifra: 500 millones de pesos se gastaban cada día para financiar lo que no podía la tarifa. En un mes, 15 mil millones de pesos. En un año... podían ser 180 mil millones de pesos (Emol, 19/11/2007).

Cortázar tuvo que comenzar a pensar en el tabú del plan: utilizar platas del Estado para subvencionar al Transantiago. Pero esto debía ser mediante leyes especiales, y la Alianza estaba en franco pie de guerra contra el sistema y el gobierno. No sería sencillo y el tiempo apremiaba. Debía asegurar el futuro próximo y puso los ojos nada menos en otro actor que estaba recién tratando de levantarse del duro golpe que le produjo el plan: El Metro.

El plan de Cortázar era pedir prestados a Metro 80 millones de dólares para poder financiar algunos meses de operación de Transantiago. Esta plata, sería restituida a la empresa ferroviaria en un plazo acotado. La propuesta contó con la venia del Ministerio de Hacienda y fue formulada a la compañía.

Sin embargo, esta operación sacaría aún más ronchas. Una, dentro del mundo político donde cuestionaban la legalidad del préstamo de Metro al Transantiago. En tela de juicio quedaba la transparencia de la jugada, al saber que el destino de estas platas sería pagarle a los operadores privados del plan, además de que esto escapaba del objeto social con la que la empresa Metro funcionaba, el

cual era la explotación de sistema de transportes eléctricos y no de efectuar préstamos al Estado. Pero otra postura indicaba que a pesar de ser una sociedad anónima, que en cuya propiedad participa el Estado, en términos jurídicos no estaría cayendo en ilegalidad, según el informe que Metro solicitó al estudio de abogados Philippi, Irarrázaval, Pulido & Brunner (El Mercurio, 09/05/2007).

Otras desavenencias se dieron lugar al interior del edificio de Alameda 1414, sede del Metro de Santiago. El 4 de mayo de 2007, el directorio de la empresa debió votar si la propuesta realizada por Cortázar era aceptada por Metro. El presidente de la ferroviaria, Blas Tomic, se mostró abiertamente contrario a la operación, por los motivos antes señalados. Consideraba que entregar esa plata al Transantiago era “irregular” y que “ponía en riesgo el patrimonio de la empresa”, al no haber suficientes garantías de que Transantiago fuera capaz de cancelar esa deuda (El Mercurio, 08/05/2007). Sin embargo, Tomic fue apabullado por su directorio con un 6 a 1 en los votos. Sin el piso de su propio directorio, y con la convicción de que una decisión así no contaría con su aprobación, Tomic decidió renunciar a la presidencia del Metro de Santiago (El Mercurio, 06/05/2007).

Tras una nueva cabeza que rodó, Clemente Pérez asumió como nuevo presidente de Metro. Pérez tendría buena disposición hacia Cortázar, facilitando el objetivo de conseguir algunos billetes para poder pagar el Transantiago, aunque sólo por un mes más. Todo a costa de la renuncia del presidente del directorio de una de las empresas “estatales” con mejor reputación del país.

XXIII. Muy feo lo que hicieron

Mientras René Cortázar peregrinaba en todos lados buscando plata para el Transantiago, la Cámara de Diputados decidió crear una comisión investigadora para determinar responsabilidades en el diseño e implementación del fallido plan.

La comisión, presidida por el diputado PPD Patricio Hales e integrada por doce diputados más de ambos sectores políticos, sesionó 47 veces durante el segundo semestre de 2007. En el marco de esta indagatoria, desfilaron más de cincuenta personas, entre ex autoridades de gobierno, personas que participaron del Comité de Ministros, consultores involucrados, representantes de trabajadores y otras personas que tuvieron injerencia en el diseño del plan.

Una de las primeras polémicas que salieron de este proceso fue que se supo que el mismo Germán Correa avisó antes al Ministro Espejo de que Transantiago tendría problemas.³⁸ La minuta, a la que hemos ya hecho referencia antes, salió a la luz, haciendo noticia. Esto generó una dura réplica del mismo Espejo, semanas después, cuando a él le tocó asistir a la sesión.

El ex ministro Sergio Espejo aseguró que se había buscado alternativas de trabajo a los choferes marginados con el nuevo sistema. Además de indicar que Correa le había enviado un correo señalando que no era importante si había errores, “porque el sistema le cambiaría la cara a Santiago”; y todo error era arreglable. Sin embargo, en sus intervenciones fue enfático en recalcar que él debía sacar adelante a como diera lugar algo que era una política de Estado, aunque también dice haber

³⁸Véase título XVII La Minuta de Correa.

sugerido a la Presidenta postergar su puesta en marcha. Espejo señaló a la comisión que “no hay estudios del 9 de febrero que nos digan que Transantiago no debía comenzar” reforzando la idea de que, según él, no había información técnica que sugiriera posponer la partida de Transantiago. Esto ya se sabe que no fue así (La Cuarta, 30/08/2007 y Emol, 28/08/2007).

Otro episodio particular tuvo que ver con el coordinador de Transantiago de ese momento, Fernando Promis. Si bien la comisión concluyó que las advertencias de la consultora Fernández & De Cea, acerca de las falencias del sistema, no fueron suficientemente enérgicas, éstas no dejaban de ser importantes. Cuando la consultora declaró que había hecho saber los riesgos de que echar a andar Transantiago tal como estaba, al día siguiente Promis renunció a su cargo. Promis alcanzó a estar un año y cinco meses en su cargo, que dejó sin explicitar los motivos (Emol, 08/08/2007).

Patricio Hales criticó duramente el proceder de Promis, ya que fue él quien tuvo los antecedentes de los informes que advertían el desastre. Incluso, siendo Promis quien hizo llegar a los distintos ministerios la información, la cual pasaba por su filtro, tampoco hizo gran cosa para detener los procesos que veían por mal camino. Hales emplazó a Promis por haber entregado “informes de fantasía” a las autoridades, propiciando la decisión de iniciar un plan mal diseñado. Todo esto a pesar de que los informes de Aditiva y Fundación Chile recomendaban dar una vuelta a las consultorías realizadas por Fernández & De Cea. Hales dijo: “Escuchando a Fernando Promis, con razón Transantiago falló como falló. Si elaboraba estos informes sin los antecedentes adecuados y éstos llegaban hasta la

Presidenta, lo que le llegaba era esto, informes de fantasía predominantemente positivos que tapaban cualquier crítica" (La Nación, 11/09/2007).

Otra de las cosas llamativas de los asistentes a esa comisión tiene que ver con un blindaje casi incondicional de los interrogados al ex presidente Ricardo Lagos y la presidenta Michelle Bachelet. Espejo no dudó en asumir la responsabilidad política de todo lo que hayan hecho sus subordinados. Jaime Estévez fue más allá y puso el pecho a las balas, diciendo que la responsabilidad política de lo hecho y no hecho durante su período como ministro era de él y no de Ricardo Lagos (El Mercurio, 28/08/2007).

Entre los asistentes hubo emplazamientos cruzados, como los realizados a Nicolás Eyzaguirre por bloquear el financiamiento, a Fernando Bustamante por defender corporativamente a Metro en vez de apalancar el proyecto global, a Belisario Velasco por declarar en un momento que Bachelet tenía los pormenores de los problemas y luego desdecirse. Una guerra de declaraciones cruzadas entre los subordinados, mientras Bachelet y Lagos seguían en su Olimpo de exculpación.

De hecho, los dos mandatarios fueron consultados por la Comisión, aunque ellos respondieron mediante oficios a los requerimientos de los diputados. Era evidente que todo el mundo quería saber qué dirían los presidentes que llevaron adelante el plan. Aquellos quienes la población emplazaron (junto a Zamorano) en los momentos de mayor furia y agobio.

Ricardo Lagos respondió en nueve carillas. En ningún punto asumió culpa alguna. Tampoco reprobó el actuar de otros personeros de su gobierno ni el de

Bachelet. La poca autocrítica del ex mandatario es condimentada con ligeros reconocimientos al retraso de etapas de Transantiago. Sin embargo, resta dramatismo, explicitando su confianza en que el gobierno de Bachelet arreglaría lo que quedó mal.

El ex Presidente aseguró además que Transantiago fue presentado al parlamento en reiteradas oportunidades, como institución representativa de los chilenos. Lagos dijo: “Los alcances del plan fueron expuestos en variadas ocasiones (a los parlamentarios). Por esa vía, el legislador dio su consentimiento a Transantiago” (Lagos, 2007:5). Incluso agregó que a través del ministro Estévez se hicieron las asesorías a los microempresarios excluidos, y que sí se había realizado trabajo local con las municipalidades a través del Plan de Gestión Ciudadana. (Lagos, 2007: 8). Estas dos últimas iniciativas tuvieron dudosos alcances efectivos, a revisar en la Parte II de este trabajo.

Bachelet por su parte, respondió a través de su ministro René Cortázar a las ocho preguntas que la comisión le formuló. Dijo haber tenido conocimiento “global” de los problemas, pero no al punto de dar lectura a los informes técnicos (Emol, 07/12/2007). Este elemento es esencial, si se considera que una de las grandes dudas que existían era si Bachelet supo o no del papelón que significaba iniciar Transantiago el 10 de febrero de 2007. De hecho, célebre fue el momento que en el mes de abril de 2007, en *Radio Pudahuel* dijo haber tenido “una intuición” de tener que postergar, a la que no hizo caso, diciendo que aquella información “no la tuvo a la mano” (Te Pasaste, 2013).

En diciembre de 2007 la Comisión cerró su trabajo de establecimiento de responsabilidades. Las conclusiones del informe son demoledoras, no así sus efectos.

Respecto a la partida del sistema el 10 de febrero, se establecía que no se contaba con ninguno de los componentes necesarios totalmente listos para un buen funcionamiento. Hace hincapié en los incumplimientos del AFT, y fustiga que el gobierno decidiera seguir adelante, aun cuando tenía conocimiento de las falencias y que no había un plan B. “La decisión de lanzar el plan estaba tomada desde mucho antes y ninguna advertencia ni informe fue capaz de sacar al Gobierno de esa convicción adquirida”, indica el informe.

Además, dice que si bien se podría pensar que al postergar Transantiago se protegía la salud financiera del Fisco, esto indicaba que iniciar el sistema a como dé lugar era pensado sólo por no desperdiciar plata, en vez de velar por los objetivos de mejorar la calidad de vida de los usuarios. (Cámara de Diputados, 2007: 649).

Otras conclusiones dicen que los contratos firmados con el Gobierno, además de ser muy “garantistas” con los privados, eran deficientes en términos de fiscalización. Esto propició lo que el informe calificaba como “impunidad contractual ante cualquier incumplimiento”. Los privados fallaban, nadie fiscalizaba.

El informe concluyó también que Transantiago le había hecho un daño “incalculable” al Metro, afirmando también que su integración con Transantiago ha ocasionado que “bajo el pretexto de mantener la estabilidad del sistema, ha solicitado que Metro realice aportes financieros de dudosa legalidad”, en clara

referencia al préstamo de 80 millones de dólares que realizó Metro a Transantiago y que fue gestionado por René Cortázar.

Como “inconmensurable” también fue calificado el daño a los usuarios, dando lugar a una realidad que hasta el día de hoy se mantiene: “queda absolutamente claro que el impacto de Transantiago afectará gravitadamente la confianza entre el usuario y el transporte público” (Cámara de Diputados, 2007: 651).

Los honorables agregaron también una serie de propuestas, cuyo punto de partida implicaba reconocer el fracaso del Plan Transantiago. Los diputados pidieron además rediseñar el modelo troncal-alimentador, liberalizar los recorridos alimentadores y la adecuada implementación del sistema tecnológico de coordinación de buses. A esto se sumaba transparentar la utilización de los recursos que genera el sistema, que la tarifa que cobre éste fuese la real (más alta), considerando subsidios focalizados en los sectores con menos recursos, y un compromiso de la autoridad para cumplir de forma urgente con la infraestructura crítica que faltaba.

Pero lo más llamativo era que la comisión también señalaba una por una las responsabilidades de las distintas personas que estuvieron participando en el proceso, con el fin que se hiciera efectiva. Treinta y cinco fueron las personas y entidades individualizadas, clasificadas por la gravedad de su responsabilidad:

- Responsabilidad Gravísima: Javier Etcheverry, Jaime Estévez, Sergio Espejo, Belisario Velasco, Andrés Velasco, Guillermo Díaz, Danilo Núñez, Aldo Signorelli, Fernando Promis, Gibrán Harcha, Henry Malbrán y

Rodrigo Urzúa, Andrés Navarro (Sonda), Enrique Méndez (AFT), José Manuel Mena (AFT – Banco Estado)

- Responsabilidad Muy Grave: Eduardo Bitrán, Nicolás Eyzaguirre, Marcelo Trivelli, Fernando Bustamante, Mónica Zucker, Andrés Silva, Germán Correa, Pablo Rodríguez, Silvio Albarrán, José Luis Mardones (Banco Estado), Consultora Fernández & De Cea y los Operadores de Vías.
- Responsabilidad Grave: Jaime Ravinet, Sonia Tschorne, Adriana Delpiano, Isabel Guzmán, Víctor Barrueto, Ximena Rincón, Marcelo Farah y Blas Tomic.

Ricardo Lagos y Michelle Bachelet tuvieron un trato especial y el informe les dedicó capítulos aparte.

A Lagos se le acusó que la estructura conceptual, jurídica, administrativa y económica se realizó bajo su mandato. Los diputados acusaron que el cambio de estructura de sistema fue inconsulto, “sin debate público ni conocimiento parlamentario” (Cámara de Diputados, 2007:669).

Los diputados criticaron la forma en que se negociaron los contratos con los operadores y la demanda referencial como forma de pago. Tampoco les parecía comprensible que Lagos hubiese decidido seguir adelante con el inicio de la primera parte de Transantiago el 22 de octubre de 2005, hecho que significaba la entrada en vigencia de los contratos de concesión, a pesar de las evidentes carencias del sistema. Se le acusó de esto último como utilización del hito con fines electorales. También se enumeraron los daños financieros y sociales del plan, y sindicaron al

ex Presidente como el “autor intelectual de este negligente programa, y las autoridades y funcionarios que ejecutaron la idea eran de su dependencia personal y política”, según indicaron los diputados. Todo esto, a juicio de la Comisión, convertiría a Lagos en el responsable político de Transantiago. (Cámara de Diputados, 2007:671)

En cuanto a Bachelet, la Comisión la acusó de que ella no había sido capaz de evitar el desastre, al no evitar la puesta en marcha del plan. Además, se le criticaba que haya seguido adelante cuando el plan ya había demostrado ser un fracaso y que las soluciones planteadas siguiesen guiadas por el mismo esquema fallido. Más aún, que perseverara en mantener la estructura generándole millonarios costos al Estado, además que muchos de quienes participaron en las distintas etapas de diseño e implementación del fallido plan, continuaran en sus puestos³⁹. Reconocieron que fue la única autoridad en expresar disculpas públicas, pero le reprocharon haber dado el vamos teniendo información que preveía los malos resultados. La paradoja de no haberle hecho caso a su instinto.

El informe de la Cámara de Diputados es extenso y muy enfático en declarar responsabilidades. Las cuarenta y siete sesiones dejaron horas y horas de testimonios, polémicas y acusaciones que quedaron para la posteridad en un documento y una que otra noticia de prensa.

Sin embargo, los alcances de los resultados de esta Comisión son irrisorios. Muchas responsabilidades, si de sanciones se puede hablar, estaban prescritas.

³⁹ Sólo Sergio Espejo fue destituido. Blas Tomic renunció y respecto a Fernando Promis se habla de una destitución, que en restricto rigor se dio a conocer como renuncia.

Sólo Ricardo Lagos, tras los resultados evacuados, salió al paso a pedir “sus excusas muy sinceras” a la ciudadanía por el monstruo que bajo su mandato se gestó. Gesto que no fue replicado por ninguna otra autoridad o encargado.

Es más, la única utilidad que tuvo esta investigación, que tomó valioso tiempo y acaparó varias portadas, eran del tenor de “qué feo lo que hicieron, no lo hagan nunca más”. Cero sanciones, cero multas, nada de nada. Y si hoy revisamos la actualidad de las personas individualizadas, tanto en la Comisión como en este mismo reportaje, la gran mayoría sigue en sus actividades como si nada hubiese pasado. Algunos todavía siguen en el gobierno, otros en directorios de empresas, incluso algunos teniendo éxito en el extranjero. Tal parece que los grandes errores son fácilmente olvidables por todo el mundo.

XXIV. Cortázar contra el mundo

Avanzando los meses de 2007, comenzaban a quedar más claras las misiones específicas de René Cortázar en Transantiago. Éstas tenían relación con conseguir el financiamiento para el sistema, y también lograr realizar los cambios a los contratos que se necesitaban para poder solucionar el problema de las débiles exigencias a los operadores de buses.

Ninguna de las tareas era fácil. Gracias al préstamo que realizó Metro al sistema, Cortázar logró apalancar unas semanas de operación. Justo en ese contexto, a pocos días del cambio de Presidente en el Metro en mayo de 2007, el ferrocarril subterráneo sufría la primera de sus grandes fallas⁴⁰. Lo último sería un problema permanente con el que debían aprender todos a convivir.

El fantasma del desfinanciamiento volvió a posarse sobre la nuca del Gobierno sólo al mes siguiente. Inmediatamente después que Metro accediera al préstamo de los 80 millones de dólares que terminó con la presidencia de Tomic, Cortázar presentó una propuesta de financiamiento por 290 millones de dólares. Esto se iba a financiar con platas públicas que Transantiago después debería devolver. Dentro de esta plata, estaba considerado pagar el préstamo que había realizado Metro. Pero este plan debía concretarse mediante una ley. Por lo tanto debía pasar por el parlamento, siendo aprobado en junio por la Cámara de Diputados. La Alianza se abstuvo de aprobar, aunque sí fue acogido el requerimiento que realizó, que es de disponer los mismos recursos para regiones,

⁴⁰Véase Capítulo XXVI El Réquiem del Metro.

lo que desde ese momento se entiende como “fondo espejo”. Es decir, "la gracia" saldría 580 millones de dólares (Emol, 12/06/2007).

El Senado dio el visto bueno a la iniciativa y se liberaron los 290 millones. Se pagó la deuda de Metro y se le dio oxígeno al Transantiago para el resto de 2007. La mitad de esa plata estaba sujeta a pago sólo si el Gobierno lograba modificar los contratos a los concesionarios de buses (Ley 20.206, 2007). Tras negociar contra el tiempo, Cortázar logró cumplir con la exigencia que puso la ley 20.206. Así, Transantiago logró tener la segunda parte de los 290 millones pedidos en julio al Estado.

Si bien fueron numerosos los cambios en los contratos que se realizaron, que más que nada postergaban las fechas de cuándo las empresas cancelaban su aporte a la reserva técnica; lo acontecido entre agosto y noviembre fue clave para el plan de Cortázar.

Las modificaciones de contrato realizadas en ese momento cambiaban la estructura de pago de las empresas. Se redujo el pago fijo por demanda referencial y se incorporó y el monto a pagar estaba afecto a descuentos que se iban a deducir a partir del nivel de incumplimiento a indicadores como el Índice de Cumplimiento Plazas Hora (ICPH)⁴¹ o el Índice de cumplimiento de Regularidad (ICR)⁴². Con esto,

⁴¹El ICPH es un índice de cumplimiento asociado a la cantidad de plazas (lugares para pasajeros en los vehículos) comprometidas por contrato y la cantidad de plazas realmente ofrecidas durante una hora determinada. El pago ideal se realiza cuando este índice es cercano al 1, cuya perfección significa que ofrecí al público la misma o mayor cantidad de plazas que comprometí en el contrato. (Transantiago, 2008)

⁴²EL ICR es un índice de cumplimiento asociado a la regularidad de los servicios de cada empresa. Es un cálculo realizado por el monitoreo de cumplimiento de las frecuencias. Por ejemplo, el pago de ICR perfecto se da cuando yo logré cumplir el envío de mis buses con la frecuencia comprometida, y esta frecuencia es verificada en puntos de control a lo largo del recorrido.

la idea era que las empresas debiesen sacar buses a la calle sí o sí, ya que debían cumplir con la capacidad de transporte comprometida en el contrato y satisfacer las frecuencias comprometidas. La nueva modificación también exigía que las empresas incorporasen más buses. Además, se modificaron los horarios de los recorridos en la noche para que las líneas no dejaran de operar tan temprano, y se modificó la fórmula de pago por pasajero transportado.

Estos dos hitos marcaron un precedente importante para la gestión de Cortázar. Se comenzaban a ver ciertos atisbos de solución, aunque la sensación en las calles no lo indicara. Era cierto que se incorporaron más buses y se agregaron recorridos nuevos. Pero el descontento de la gente era una sensación consolidada que no se disculpaba fácilmente.

Esta desilusión se hizo patente cuando debió comenzar a pensarse en cómo financiar la operación del Transantiago el año siguiente, en 2008. Definitivamente había que determinar una fórmula definitiva para poder mantener financieramente a Transantiago y no tener así que recurrir al alza de las tarifas, lo que podría generar una reacción de los ciudadanos demasiado riesgosa para asumir por parte del Gobierno.

El monto que René Cortázar y su equipo fijaron de aporte del Estado para hacer posible el objetivo, era de 145 millones de dólares. Esto correspondía a la mitad del dinero pedido en julio. El Gobierno incluyó esta partida en la ley de presupuestos del año 2008, lo que dejaba nuevamente el destino del plan de

transportes en manos del parlamento. Recordemos que cada mes, Transantiago producía pérdidas por 35 millones de dólares.

Esta discusión se volvió descarnada. La oposición definitivamente no aceptó entregar más dinero al Transantiago, a pesar de los llamados del Gobierno para llegar a un acuerdo. El Senador Jovino Novoa declaró a *Emol* (18/11/2007): “Este año la Concertación aprobó 300 millones de dólares para el Transantiago. Con eso se podrían arreglar todos los problemas del terremoto en Tocopilla.⁴³ ¿Cuál ha sido el resultado? Vayan a preguntarle a los millones de usuarios que no ven ningún progreso en el sistema”, negando cualquier posibilidad de aprobar presupuesto alguno para el plan.

El 14 de noviembre de 2007 se realizó en la Cámara Baja la discusión acerca del presupuesto del Transantiago. La maratónica jornada duró nada menos que 16 horas y media. La negativa a aprobar el proyecto por parte de los opositores dio paso a una desgraciada creatividad para el Gobierno. Una indicación cambió el monto asignado para Transantiago de 145 millones de dólares a mil pesos. La indicación fue aprobada y el proyecto de ley fue despachado con ese monto al senado (*Emol*, 15/11/2007).

La “luca” para el Transantiago siguió su curso la semana siguiente en el Senado, donde se desató una de las más agrias disputas internas que recuerde la Concertación. Una facción de la Democracia Cristiana, denominada los “colorines”

⁴³Se refiere al Terremoto de 7.7° Richter ocurrido en la ciudad de Tocopilla, Región de Antofagasta, ocurrido el 14 de noviembre de 2007 y que dejó 2 muertos, 95 heridos y 15.000 damnificados. (Ministerio del Interior, 2014)

en referencia a su líder Adolfo Zaldívar, se acopló a la oposición para rechazar el presupuesto a Transantiago, lo que significó que el Gobierno perdiera la pelea. El presupuesto del 2008 se aprobó sólo con mil pesos para el Transantiago. Esto le costaría la militancia en la DC a Adolfo Zaldívar, y motivó una serie de renunciaciones de varios militantes, produciendo una grave crisis interna en el partido de la "falange".

Para el también DC René Cortázar esto fue un balde de agua fría, cuyo efecto se vería aumentado cuando, a mediados de diciembre de 2007, se dieran a conocer las conclusiones de la Comisión Investigadora de Transantiago⁴⁴. Faltando dos semanas para el fin de año, y sin poder cumplir su promesa de revertir la crisis del sistema, Cortázar presentó su renuncia al Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones el 14 de diciembre de 2007.

Michelle Bachelet, lejos de aceptar la dimisión del ministro, lo ratificó en su cargo entregándole todo su apoyo. La mandataria, en su declaración, señaló que valoraba "el coraje que demostró al asumir y desempeñar un cargo que se vislumbraba lleno de dificultades e incomprensiones, y por la eficiencia demostrada en tan corta gestión", según consigna *Emol* (14/12/2007).

Todavía había mucho trabajo pendiente para el ministro. Nuevamente la plata pronto se acabaría. El apoyo de la presidenta era en serio, y no escatimó recursos para posibilitar la tarea a Cortázar. Si ya no se podía contar con el parlamento, entonces se intentaría con el Banco Estado. El 2 de enero Bachelet anunció que solicitaría un préstamo de 160 millones de dólares al banco estatal para financiar

⁴⁴Véase título XXXIII (en página 153) "Muy Feo lo que hicieron".

los primeros cuatro meses de 2008 del plan. Nuevamente, lograban desmalezar el difícil camino de pagar el desastre. Pero había otra carta bajo la manga que, junto al préstamo de Banco Estado, generaría más problemas para el Gobierno.

En abril, se aprobaba un préstamo por 400 millones de dólares para el Transantiago. El Banco Interamericano del Desarrollo (BID) sería quien efectuaría el préstamo que directamente sería girado en favor del AFT, con aval de Corfo. Este acto, instaría a Transportes a aumentar en 10 millones de dólares el préstamo de Banco Estado para impulsar el proyecto de la Autoridad Metropolitana de Transportes. Toda la operación fue validada por la Contraloría. (BID, 2008)

Además, en ese contexto, Cortázar presentó el primer proyecto de ley con la intención de establecer el subsidio nacional de transporte público. Esto fue recogido por el BID como antecedente para otorgar el crédito solicitado.

La oposición reaccionó furiosa. Los parlamentarios de la Alianza sintieron que se pasaron por alto al parlamento, al comprometer al Estado en un millonario préstamo internacional. En julio presentaron un requerimiento al Tribunal Constitucional para que revisara el caso del préstamo del BID. En concreto, solicitaron que se evaluara la legalidad de los decretos que dieron curso a la operación, ya que sostenían que debía realizarse mediante leyes de la república (La Nación, 25/06/2008).

Los giros del préstamo internacional eran graduales. Fue durante ese proceso en el que el Tribunal Constitucional se pronunció respecto a la operación. El Gobierno volvió a ser derrotado, ya que el organismo declaró inconstitucional el

mecanismo del préstamo del BID. Esto lo obligó a detener la operación cuando ya se había transferido 288 millones de dólares, haciendo pasar al país un bochorno internacional (La Tercera, 30/09/2008). Esto, también retrasó significativamente el proyecto de subsidio que Cortázar había presentado en junio y, más encima, el Transantiago sumó una nueva Comisión Investigadora, relacionada con el polémico crédito.

Bachelet y Cortázar tenían la última carta bajo la manga: El 2 por ciento constitucional disponible para catástrofes. Este 2 por ciento del presupuesto de la nación permitía financiar los costos que derivasen de una situación de emergencia. La mencionada emergencia también la vivirían políticamente ellos, y tras el traspie constitucional, la Presidenta hizo uso de su atribución que establecía la carta fundamental.

La mandataria determinó que la solución a las dificultades de transporte público en Santiago era una “necesidad impostergable” y emitió un decreto de ese tenor para hacer uso del 2 por ciento, con el fin de garantizar el servicio a los pasajeros. Esto ponía a disposición del Ministerio de Transportes un monto de hasta 856 millones de dólares. Esta operación también fue aprobada por la Contraloría (Ministerio de Hacienda, 2008 y Emol, 04/09/2008).

Cortázar, tras esto, fue claro: de ser necesario se volvería a acudir a este recurso en 2009 si el parlamento no daba paso a una solución definitiva para subsidiar Transantiago (Plataforma Urbana, 27/11/2008).

El escenario político para la Concertación era tenebroso. La Alianza, de la mano de Sebastián Piñera, tenía reales posibilidades de llegar al gobierno en 2010. Transantiago, sin duda, había dado un duro golpe a la continuidad de la coalición que gobernara desde 1990. Y bien pudieron haberlo entendido en el grupo opositor. En 2009 recién estuvieron abiertos a discutir el proyecto de subsidio al transporte público. Una jugada que tuvo mucho de previsor.

En un movimiento realista, el Gobierno accedió en febrero de 2009 a anunciar la primera alza de tarifas del Transantiago, dejando el pasaje en una tarifa plana de 400 pesos. Cortázar, justificó la medida argumentando que, respecto al 2007, “el sistema ha mejorado sustantivamente, por lo tanto es justo”, según indicó *Cooperativa.cl* (28/01/2009).

Algunas semanas después, en el mes de marzo, fueron anunciadas las conclusiones de la comisión investigadora del crédito del BID a Transantiago. Dentro de las conclusiones aprobadas, reprocharon que el gobierno se tomara atribuciones “abusivas”, arrogándose facultades que le pertenecen al Congreso Nacional. Además, cuestionaron el actuar de los ministros Cortázar y Andrés Velasco, cuyo actuar consideraron vulneraba la Constitución y las leyes. Entre otras consideraciones, la Comisión concluyó que cursar el crédito por 400 millones a través del BID era “irresponsable” (Cámara de Diputados, 2009).

El BID reaccionó congelando cualquier opción de colaborar con Chile hasta no establecerse cómo se pagarían los 288 millones de deuda (La Nación, 01/07/2009). Por otro lado, la Comisión también exigió que el parlamento tomara las

medidas para dejar de “despilfarrar recursos del erario nacional”. Todo este problema motivó a la Alianza a llamar a René Cortázar a una interpelación, liderada por el diputado UDI Patricio Melero, para que aclarase lo sucedido (La Nación, 24/04/2009).

En el enfrentamiento, ocurrido en mayo de 2009, Cortázar debió contestar las preguntas del diputado gremialista, quien lo fustigó por su proceder. El ministro insistió en haber actuado en el marco de la ley, mientras Melero lo acusó de armar una “entelequia jurídica” para poder instalar la idea de que el crédito era entre privados. El político de la Alianza insistió que, en este caso, se comprometió la reputación del país. Cortázar nuevamente se amparó en el dictamen de la Contraloría que avalaba la operación, y realizó un nuevo llamado a seguir con el subsidio que el transporte público necesitaba. Incluso, Cortázar expresó que el sistema ya no estaba en un estado de crisis gracias a los aportes realizados. Las respuestas del ministro no dejaron contento al diputado (Cooperativa.cl, 06/05/2009).

Paralelamente, en otro ámbito, habían sucedido dos hechos que alteraron la operación del Transantiago. A fines de 2008 fue caducada la concesión de la zona G, que pertenecía a Buses Gran Santiago, ex empresa de Manuel Navarrete. Otra de las unidades de negocios de la misma empresa tampoco continuaría sus servicios en 2009. Se trataba del troncal 3, que debió entregar sus servicios a Buses Vule, en un proceso de licitación que no estuvo exento de polémica.

Los demás competidores –casi todos operadores del sistema- reclamaron ser descalificados en la fase técnica con dudosos criterios, aun cuando presentaban un pago por pasajero transportado menor que Vule, en el contexto de la crisis financiera del sistema. Desde Transportes argumentaron que las ofertas eran insuficientes en términos de construcción de terminales y capacidad de transporte (El Mercurio, 27/08/2009).

La historia de la capitanía de Cortázar en el Ministerio de Transportes podría haber estado llena de golpes. Sin embargo, el anhelo del subsidio al transporte público al fin podía ser una realidad. El proyecto de ley fue reactivado en la mitad de 2009, revisado y aprobado por el Senado y, posteriormente, ratificado por la Cámara de Diputados, ocurriendo su promulgación por el gobierno en agosto de 2009.

Por primera vez para el Transantiago se aprobó una ley que le concedía recursos estatales permanentes. El subsidio ascendía a 3.600 millones de dólares que iban a apalancar la cobertura de costos de operación del sistema hasta 2014. Además, ese subsidio permitía al Estado pagar el préstamo con el BID y el Banco Estado, y el mismo monto que se ocupara en Transantiago sería aportado a las demás regiones (Cámara de Diputados, 2009b).

Fuera de Santiago, las platas se destinarían a subsidiar el transporte escolar, construcción de infraestructura para el transporte público y ejecución de programas de renovación de buses en las distintas ciudades del país.

Entrando la agenda política en una nueva contienda electoral, el fin de la teleserie del subsidio al Transantiago es el hito que pone fin al período de Cortázar al mando del Ministerio de Transportes. Un período que le sacó sangre, sudor y lágrimas; “un esfuerzo que valió la pena” según contó a Revista Nos en el 2009. Esfuerzo que, sin embargo, con el errático actuar de dos gobiernos consecutivos en un tema tan delicado como la calidad vida de la capital, no fue suficiente para revertir la crisis de la Concertación.

El candidato oficialista Eduardo Frei perdió las elecciones frente a Sebastián Piñera en enero de 2010, comenzando una nueva etapa para el país. Con un Transantiago fuera de la crisis con la que empezó, pero lejos todavía de la promesa del transporte de clase mundial al Bicentenario, se convertía en una interesante pregunta ver qué haría la Alianza. Ahora son ellos quienes tomaban el timón de un problema permanente. Llegaba la hora de hacer valer todos los dichos sobre los cambios que necesitaba el transporte público de Santiago.

XXV. Un zapato que quedó ancho

Con las dificultades propias tras una catástrofe natural, Sebastián Piñera asumió el gobierno el 11 de marzo del 2010. Pocos días antes, el 27 de febrero, un violento terremoto afectó a la zona centro y sur de Chile. El Presidente electo, declaró que la catástrofe obligaría a hacer modificaciones al programa de gobierno, ya que cambiaría el escenario del país. Sin embargo, no resultaba pensable dejar de hacerse cargo de la idea de intervenir la política pública heredada de la Concertación más vilipendiada de los tres últimos años.

Si se trata de qué es lo que venía para Transantiago, los ejes fundamentales eran cuatro. Uno, tenía relación con la agilización en la construcción de corredores segregados y zonas pagas. Dos, perfeccionar los incentivos para mejorar mallas de recorridos y reducir transbordos, además de establecer por fin un sistema de gestión de flota de alto estándar. Tres, expandir el Metro a zonas socialmente rentables. Por último, perfeccionar la institucionalidad del Ministerio de Transportes para “que en el futuro no se volviese a repetir un desastre como el Transantiago”. Además, Piñera en su programa anunció que terminaría con el subsidio transitorio que había sido aprobado en 2009, sin embargo mantendría subsidiada la tarifa del pasaje escolar (Piñera, 2009:43).

La ejecución del programa que pretendía borrar del mapa los errores de los gobiernos de la Concertación tenía como conductor a Felipe Morandé, investido como Ministro de Transportes y Telecomunicaciones del nuevo mandato. Morandé fue *macrocoordinador* del grupo Tantauco, que elaboró el programa de gobierno.

Los lineamientos centrales del área de Transportes se hicieron con la dirección de Ana Luisa Covarrubias, ligada al centro de estudios Libertad y Desarrollo. Covarrubias fue nombrada por el Gobierno de Piñera como Coordinadora del Transantiago en un principio.

El año del Bicentenario no tuvo grandes novedades en la estructura del Transantiago. La gestión de Morandé fue más bien fantasmal, cuyo único anuncio importante tuvo relación con un cambio profundo de contratos a realizarse durante el período del gobierno en ejercicio. En este contexto, Covarrubias dejó la Coordinación de Transantiago para formar parte del grupo de expertos para elaborar estos cambios. Fue reemplazada por Raimundo Cruzat, quien estuvo durante un año en el cargo. Después, desde octubre de 2011, este puesto sería ocupado por Patricio Pérez. (Cooperativa.cl, 23/07/2010)

Los que sí sintieron cambios brutales serían los usuarios. A partir de febrero de ese año comenzaría a sesionar el Panel de Expertos del Transporte Público. Este panel, que se formó en cumplimiento de la Ley de Subsidio al Transporte Público, era el encargado de revisar mes a mes los diversos costos del sistema. Mensualmente debía anunciar las variaciones de la tarifa.

Como era de esperarse, con las consideraciones del panel y la intención del nuevo gobierno de recuperar la estabilidad financiera del sistema, las tarifas se elevaron. Sólo en el primer año del gobierno de Piñera, la tarifa base⁴⁵ pasó de los \$400 a los \$540, lo que generó mucha molestia en los usuarios⁴⁶ (DTPM, 2014).

⁴⁵ Tarifa sólo bus o Metro en horario valle.

⁴⁶ Véase Título XXXII Entre la resistencia y la participación.

Además, de la mano de una fuerte campaña contra la evasión con el célebre jingle “No meta la mano”, junto con el aumento de la fiscalización y multa a los evasores, el sistema cambió su forma de operar los viajes y transbordos. Antes, por viaje se podía marcar cuatro veces la tarjeta (tres transbordos) y ahora sólo se podría tres. Además, si se realizara un viaje en la misma línea utilizando ambos sentidos, se cobra la ida y la vuelta por separado. Así, el Transantiago se ganaba otro reclamo generalizado (Publimetro, 09/05/2010).

También en este período ocurrió la caducidad del contrato de Transaraucarias, alimentador de la zona H en julio de 2010. Debido a un paro de conductores que se prolongó por más de cinco días, la autoridad terminó de forma implacable con la concesión a la empresa que pocos días antes había sido adquirida por la firma rusa Tokam.⁴⁷ Mano dura que no se volvería a ver nunca más durante el autodenominado “gobierno de excelencia”.

En febrero de 2011 el Presidente Piñera cambió a Felipe Morandé por Pedro Pablo Errázuriz como titular del Ministerio de Transportes. El nuevo ministro, ingeniero civil de la Pontificia Universidad Católica de Chile, tenía experiencia gerencial en la sanitaria Essbio y Lan Express, filial de LAN (El Mostrador, 16/01/2011). La gestión de Errázuriz estuvo fuertemente marcada por los cambios de contratos a los operadores de buses y el AFT.

Un mes después, el congreso despachó la ley 20.504 que dotaba de mayores atribuciones al Ministerio de Transportes para “modificar el régimen contractual de

⁴⁷Véase Título XXXIV Dos historias opuestas de insolvencia

los concesionarios de Transantiago” (CGTS, 2012:60). En el caso de los cambios relativos a buses, redujo la cantidad de unidades de negocio de 14 a 7. Renegoció todos los contratos de los operadores que continuaron operando, ya que Buses Gran Santiago, Las Araucarias y Unitran dejaron de participar en el sistema debido al fin de sus concesiones. Por su parte la participación de la empresa Comercial Nuevo Milenio fue absorbida por sus filiales Buses Vule y Metropolitana.

La nueva estructura del Transantiago quedó así:

- Servicios 100, operada por Inversiones Alsacia S.A.
- Servicios 200 y Zona G, operadas por Subus Chile S.A.
- Servicios 300 y zonas E, H e I, operadas por Buses Vule S.A.
- Servicios 400 y zona D, operadas por Express de Santiago Uno S.A.
- Servicios 500 y zona J, operadas por Buses Metropolitana S.A.
- Zonas B y C, Operadas por Redbus Urbano S.A.
- Zona F, Operada por STP Santiago S.A.

Además, el cambio más importante tuvo relación con modificaciones en la fórmula de pago a las empresas, que cambió drásticamente. Ahora, el 70% de los ingresos de las empresas estaría asociado a la cantidad de pasajeros transportados, reduciendo la proporción de pagos por kilómetros recorridos de los buses. Esto estaría afecto a descuentos si hubiese malos resultados en dos nuevos indicadores, uno de Calidad de Servicio al Usuario y el otro de Calidad de los Vehículos.

Otros cambios tenían relación con flexibilizar el uso de las vías licitadas, ya que antes eran exclusivas de cada empresa. Ahora éstas tendrían uso preferente y no exclusivo, por lo que permitiría a otra empresa suplir una carencia de transporte que la concesionaria preferente no pudiese o quisiera cubrir, sin tener que compensar en dinero a la empresa preferente. Esto permitió varios cambios, fusiones y creación de recorridos que dieron conexiones que antes el sistema no ofrecía.

El cambio contractual también obligaría a las empresas a hacerse cargo del problema de la evasión. Ahora serían ellas las encargadas de velar por este ítem, debiendo las concesionarias realizar las inversiones o acciones pertinentes para aumentar el pago de los pasajes. También a las empresas se les dieron las responsabilidades de proponer los planes de operación y renovar en total 1.400 buses de la flota del sistema, para desaparecer a los enchulados definitivamente.

Lo que los usuarios vieron, por lo menos, es que a las micros les cambiaron los colores. Se le dijo adiós al bus troncal blanco de franja verde característico, ya que cada empresa tendría su color. Con este gesto, el gobierno comenzó de a poco a desprenderse del término “Transantiago” para referirse al sistema de transporte público de Santiago. Hecho que quedó constatado en sus gráficas.

Por eso, sé honesto y paga siempre tu pasaje.

Infórmate en www.transportepublicodesantiago.cl o llamando gratis al 800 73 00 73.
Desde celulares y regiones llama al 600 730 00 73.

 **Transporte Público
de S a n t i a g o**



Imagen 6. Gráfica de campaña anti evasión de Transantiago que muestra cambio en la marca del sistema, ahora denominada “Transporte Público de Santiago”.

Otro importante cambio fue el traspaso de las operaciones de la tarjeta Bip! desde el AFT al Metro de Santiago. Hasta ese instante, el administrador financiero del sistema seguía presentando serias falencias en el cumplimiento de sus obligaciones. En abril de 2011 fue multado por más de 1.600 millones de pesos, producto de una masiva falla en la red de recargas de tarjetas Bip! ocurrida el 1 de marzo de ese año. Definitivamente, la gestión del organismo no dejaba contento a nadie y los días del conglomerado bancario en Transantiago parecían "contados" en un ámbito que nunca supo desenvolverse: proveer una solución tecnológica de medio de pago.

Fue por eso que se cambiaron las funciones de lo que se denominó “servicios complementarios”. El AFT sólo se dedicará, ahora, a administrar las platas. Sonda, por su parte, seguirá siendo el encargado de proveer equipamiento para la gestión de flota, sin embargo los contratos permitían que los operadores contasen con sus propios proveedores, lo que incentivaba la competencia. Metro, por su parte, se hará cargo de la red de carga y distribución de la tarjeta Bip!, y su antiguo proveedor

Indra S.A. tomará partido en la provisión de equipamiento de las funciones de Metro para sus obligaciones (DTPM, 2014:29).

Otro de los cambios institucionales importantes tuvo relación con la creación de un Directorio de Transporte Público Metropolitano en abril de 2013. Este órgano reemplazaría y revitalizaría lo que era el antiguo comité ministerial, y designaría la dirección ejecutiva al denominado “Director de Transporte Público Metropolitano”, reemplazando la antigua figura del coordinador general y destinando esa misma coordinación a ser un ente eminentemente técnico que apoyara la labor del director. La persona que ocupó ese cargo fue Patricio Pérez (Presidencia de la República, 2013 y DTPM, 2014:3).

Definitivamente, al gobierno de Piñera se le puede destacar el empeño realizado en cambiar, algo que sea, la posición poco empoderada que tenía el Ministerio de Transportes en este sistema. Los efectos reales en el mejoramiento de la calidad del servicio siguieron siendo discutibles en términos de percepción de los usuarios, a juzgar por las mediciones en la calidad del servicio que hasta la fecha había realizado el Directorio.

Pero la realidad del sistema no permitió del todo cumplir con un programa que prometía “terminar con Transantiago”. Partiendo por la idea de suprimir el subsidio, que rápidamente tuvo que desecharse. Transantiago recibió platas de la ley de presupuesto en 2012 y 2013. En septiembre de 2013 la misma ley de subsidio transitorio aprobada en 2009 fue reemplazada por otra norma que aumentó la cobertura del aporte hasta el año 2022. Lo que sí mantuvo el gobierno de manera

permanente, tal como lo prometió, era el subsidio a la tarifa escolar. (DTPM, 2014:115).

Otro compromiso tenía relación con la infraestructura. Agilizar los proyectos de corredores y vías era vital para poder aumentar la velocidad de los buses y reducir costos. Piñera recibió su Gobierno con 42 kilómetros de vías segregadas y finalizó su mandato con 61, mantuvo los mismos 31 kilómetros de vías exclusivas y sólo aumentó en dos kilómetros las pistas sólo para buses. Destacó, en este último ítem, un intensivo programa de fiscalización vía *fotoradares*, que emitían partes empadronados. Esto sólo se implementó en la Alameda y Providencia en un principio, y al finalizar el mandato logró funcionar también en las calles del Centro de Santiago.

Habiendo entendido que el problema de las vías segregadas y exclusivas era algo vital de poner atención, resulta poco comprensible que el avance en ese ítem haya sido tan escaso. Si bien en los hechos el gobierno realizó un cambio de concepto de cómo debían ser los corredores (que devinieron en los llamados Ejes de Movilidad) y elaboró un plan maestro de obras, muchas de éstas siguieron en carpeta o en la etapa de estudios. De agilizar, bien poco. Ya hemos revisado en este reportaje los contratiempos que tuvieron estos procesos, y siempre la promesa era superarlos.

La Asociación de Concesionarios de Transporte Urbano de Superficie (Actus)⁴⁸ declaró al iniciar el año 2015 que la velocidad comercial de los buses había

⁴⁸La Asociación de Concesionarios de Transporte Urbano de Superficie (Actus) fue una entidad nacida en 2013 que agrupó a todos los concesionarios de buses del Transantiago, excepto

disminuido en un 10% entre el 2011 y el 2014 (Actus, 2015a). Esto contravenía el objetivo de mejorar las condiciones de tránsito para los buses.

Otra carencia de infraestructura tuvo relación con las paradas. Se reconoce un aumento en la cantidad de refugios de parada, y la implementación de un sistema de iluminación LED, alimentado con energía solar en un número acotado de paraderos. Sin embargo, el crecimiento de número de refugios no fue proporcional a la cantidad de paradas nuevas que el sistema estableció. Las zonas pagas disminuyeron de 157 a 129, pese que se había recomendado establecer más puntos de pago fuera del bus. En este sentido hubo un avance muy puntual en la intersección de Departamental y Vespucio, donde se inauguraron modernas estaciones de parada de buses. Hasta hoy, son los únicos que existen (DTPM, 2015: 86). Además, una mala decisión heredada desde el gobierno de Bachelet fue la puesta en marcha de la Estación Intermodal del Sol en Maipú, que destacó por significar una inversión de 30 millones de dólares y tener un bajísimo nivel de utilización (AhoraNoticias, 19/08/2014).

Si de Metro se trata, la administración Piñera tuvo en vilo a los vecinos de Pedro Aguirre Cerda. La ex Presidenta Bachelet, pocos días antes de dejar su investidura y antes de la segunda vuelta presidencial anunció la línea 6 del Metro. Esta nueva ruta conectaría Cerrillos con Providencia, utilizando para su trazado la avenida Isabel Riquelme, empalmando con las líneas 2, 3 y 5, el Estadio Nacional,

Redbus. Tenía como fin alinear a las firmas en pos de levantar demandas e información relativa al sistema de transportes. Su presidente era Héctor Moya y su director ejecutivo, Víctor Barrueto. La agrupación funcionó hasta fines de noviembre de 2015, fecha en que decidió disolverse.

y terminando su recorrido por Avenida Pedro de Valdivia hasta llegar a Providencia, donde primitivamente el trazado seguiría hasta combinar con Tobalaba⁴⁹.

El grupo asesor de Piñera en esta materia, encabezada por Ana Luisa Covarrubias, antes de comenzar el gobierno y siendo ya elegido, expresó que había que revisar si era socialmente rentable esta línea y si era mejor construir corredores en vez de Metro (El Mercurio, 19/01/2010). El mismo Piñera criticó el proyecto calificándolo en su momento de “ofertón político”. El alcalde de Conchalí Rubén Malvoa (RN) consideraba una burla a las personas que seguían esperando por años una respuesta, en clara referencia a que no se diera prioridad a la postergada línea 3⁵⁰. Pedro Sabat, alcalde de Ñuñoa (RN), calificó el proyecto de la Línea 6 como “rasca” (Emol, 30/12/2009).

Cuando comenzó el gobierno, cundió la incertidumbre si se respetaría el anuncio de Bachelet. Pero, finalmente, las dudas se despejaron recién en octubre de 2010, cuando el mandatario oficializó la construcción de las dos líneas en cuestión. Línea 6 estaría lista para 2017, y Línea 3, para 2018 (Radio Universidad de Chile, 05/10/2010). En relación a Metro, Piñera también inauguró en marzo de 2011 la extensión faltante de Línea 5 entre Pudahuel y Maipú.

El plan de Piñera resultó demasiado ambicioso. Tal vez, otra cosa era con guitarra. Lo cierto era que los santiaguinos recibieron el nuevo gobierno de Bachelet esperando las mismas soluciones que exigían cuando se fue. Los cambios

⁴⁹Posteriormente se modificó el terminal en la estación Los Leones, combinando sólo con línea 1.

⁵⁰El proyecto de línea 3 data de los años ochenta, en el plan original de desarrollo del Metro. Postergada por el terremoto de 1985, la línea conectaría las comunas de Conchalí y Ñuñoa teniendo su trazado por Vivaceta, Estación Mapocho y Universidad de Chile, Avenida Matta e Irarrázaval.

profundos del gobierno anterior no resultaron suficientes para satisfacer al exigente público santiaguino. Sobre todo, porque a pesar de querer esconderlo o darle otra cara, el Transantiago como concepto seguía existiendo y continuaba con sus promesas pendientes... más encima aun saliendo horrorosamente caro.

XXVI. El Réquiem del Metro

El medio de transporte más moderno y eficiente del país, hasta antes del Transantiago, era sin lugar a dudas el Metro de Santiago. La buena gestión de esta empresa y su impecable servicio causaba que en todos los sectores de la capital fuera un gran sueño la llegada del ferrocarril metropolitano.

Las autoridades en la época de diseño de Transantiago estimaron que el servicio prestado por el Metro era subutilizado. Es decir, que podrían ocuparlo más personas, ya que el Metro –en teoría- tenía capacidad de llevar más gente. Así, se necesitarían menos micros para transportar a los santiaguinos.

Sin embargo el modelo de Transantiago, al considerar como eje principal el Metro, e integrar este modo de transporte al sistema global, tuvo como consecuencia esperable la migración de gente hasta este medio de transporte. Las estimaciones, como revisáramos anteriormente, fueron disímiles. Mientras consultoras consideradas por los ministros hablaban de 530 millones de personas anuales, Sectra hablaba de más de 700 millones.

Como sea, el Metro debió prepararse para un flujo que no estaba acostumbrado, educar a sus pasajeros en términos de compartir su espacio y esperar la inmensa cantidad de gente que, desde ahora, recurrirá a él día a día.

Tras el 10 de febrero de 2007 y el fin de ese verano, el escenario era decidor. Más del doble de las personas respecto a la época sin Transantiago llegaban cada día al metro abarrotando los trenes. Comenzaron a verse tristes escenas de gente

frustrada, intentando entrar a estaciones cerradas por encontrarse colapsadas en su capacidad.

Sin embargo, hubo un hecho en particular que sería el inicio de una serie de otros con el que Metro debió convivir, de ahora en más. El sábado 12 de mayo de 2007 a las 7:15 horas, una falla ocurrida en un eje de un coche obligó a cerrar parte de la línea 1 entre Baquedano y Tobalaba. Las aglomeraciones no se hicieron esperar, y la gente nuevamente perdió la paciencia en Plaza Italia. El Capitán de Carabineros Carlos Abarza declaró a *Canal 13* que se habrían juntado unas 6 mil personas en ese punto de la ciudad. Todos esperando una solución para continuar sus viajes. Sólo la presencia de fuerzas especiales de la policía logró calmar los ánimos, que estaban en el límite de la indignación. El ministro Cortázar se aliviaba que la falla hubiese ocurrido durante el fin de semana (TVN, 2007a).

No faltó mucho tiempo para imaginarse cómo sería el mismo caos en un día hábil. Sólo dos días después, un desperfecto en el sistema de puertas de un tren en estación los Héroes obligó a suspender el servicio en línea 1 por diez minutos. El detalle: era la plena hora punta de la mañana. Los buses no pudieron absorber la cantidad de gente que debió bajar de los trenes. Las personas que esperaban micro y metro en el sector de Las Rejas simplemente explotaron de ira y se tomaron la calle. Gritos, demandas y la principal avenida de la capital tomada por centenares de personas comunes y corrientes furiosas motivaron el actuar de carabineros. Las bombas lacrimógenas despejaron la vía, pero no la rabia. Todo esto... porque a un pasajero se le quedó la mochila atascada en la puerta (TVN, 2007b).

Estos hechos dejaron dos ideas instaladas. Una, la poco dimensionada dependencia del sistema de buses hacia el Metro. Si el Metro fallaba, no había alternativas que pudieran suplir por completo la suspensión del servicio. Y, en segundo lugar, se instaló el pensamiento de la sobrecarga del servicio del tren subterráneo. Esto, ligado a una posible falta de mantención de los coches.

Las fallas, de cualquier tipo, se volvieron comunes en el Transantiago. De desde aquel tiempo a esta parte, de vez en cuando se sabe de alguna línea que debe dejar de operar por algún desperfecto. Ya sea de trenes con fallas en puertas, ruedas, cortes de electricidad entre otras.

Sin embargo la interrupción del servicio más significativa se produjo el 14 de noviembre de 2014. Una falla eléctrica en las vías de la línea 5 provocó un corto circuito con arco eléctrico. El efecto fue mayúsculo al estar involucrado un cable que alimentaba de corriente a las vías de toda la red neumática del metro (Metro S.A., 2014b). Esto provocó que las líneas 1, 2 y 5 del ferrocarril subterráneo dejaran de operar parcialmente por un día completo. Nuevamente, se vivieron escenas de caos en distintos puntos de la capital, y Transantiago tuvo que salvar –de mejor forma que 2007, de todas maneras- el viaje de miles de santiaguinos que ya no podían contar con Metro para su jornada. Este evento le costó el puesto al entonces presidente de Metro, Aldo González. En su lugar asumió el cargo Rodrigo Azócar, quien fuera gerente general de Metro en los años previos a Transantiago (Metro S.A., 2014c).

Los trabajadores del Metro mediante sus sindicatos, han denunciado que la seguidilla de fallas no es algo casual. No sólo el Metro se ha visto afectado por la sobrecarga de pasajeros con el Transantiago y con sus extensiones inauguradas. Los problemas tendrían origen en la gestión de su personal. Y aquí no sólo están considerados los del área de mantenimiento.

Advierten que, desde un tiempo a esta parte, la subcontratación ha sido la tónica en la empresa para poder llenar vacantes producidas por despidos del personal antiguo. Este escenario se agudizaría durante el gobierno de Sebastián Piñera, período que con cambios de autoridades dentro de la compañía se realizó una profunda reestructuración dentro de la empresa, según indican los trabajadores.

Dirigentes sindicales denunciaron a parlamentarios que en Metro hay discriminación hacia las mujeres, y que se ha despedido a numerosos trabajadores del área de mantenimiento. Explicaron que el personal despedido contaba con vasto conocimiento en los coches de Metro y fueron reemplazados por profesionales con título universitario, sin tener el *training* en materias tan específicas, como se trata del funcionamiento de los trenes del Metro (PC, 2012).

No se trata de ser titulado, llegar y hacer la pega. Los trabajadores explican que la maquinaria específica de Metro “necesita un tiempo de inducción de conocimiento del equipo en cuestión (...) si el trabajador no conoce el equipo, se transforma en un peligro mayor para él, para el equipo y para el fin último que es el transporte de pasajeros”, declararon en una reunión que consigna el Partido Comunista con sus parlamentarios. (PC, 2012)

También hicieron hincapié, en esa oportunidad, en la sobrecarga de trabajo, debido al abaratamiento de costos en dotación. Y si esto lo sufren los trabajadores de planta de Metro, la situación es peor con el personal externo. Dos años más tarde, el presidente del Sindicato de Metro Eric Campos expresó que la situación de precariedad se mantenía. Declaró que la empresa estaba en lo que denominó una “asfixia administrativa”. Según lo señalado por Campos a *Radio Cooperativa*, esto se enmarcaba en una acción tendiente a reducir el personal, “fortaleciendo la tercerización” (Cooperativa.cl, 14/11/2014)

Campos dijo que al año 2014, de los diez mil trabajadores que tiene el Metro de Santiago, cerca del 70 por ciento es subcontratado. Y el nivel de las condiciones de trabajo de los subcontratados sería tan paupérrimo, que en ese mismo año se recibió una denuncia de una cajera que se orinó en su puesto de trabajo, ya que la empresa para la cual trabajaba no tenía un relevo para que los operarios pudiesen ir al baño (Cooperativa.cl, 14/11/2014).

El presidente de la Federación de Sindicatos de Metro, Eugenio Valenzuela, por su parte, en entrevista con *CNN Chile* de agosto de 2014, comentó también falencias en las rutinas de mantenimiento del ferrocarril metropolitano. Acusó un “un diseño equivocado de política de mantenimiento preventivo”. Advirtió que las inspecciones preventivas a los coches y las vías se realizan en menor medida por lo menos desde hace dos años. Además, expresó que existe una grave falta de repuestos, al punto de tener que sacar un repuesto de un tren para ponérselo a otro. Todo esto, fue denunciado a las autoridades de Metro, del Gobierno y sin tener respuesta. “Sentimos que se está jugando con la seguridad de los trabajadores y

los pasajeros de Metro”, dijo Valenzuela respecto a esta situación (CNN Chile, 2014).

Eugenio Valenzuela explicó en CNN Chile (2014) por qué es delicado el tema del mantenimiento:

“Si no se realizan los protocolos de mantenimiento como estaban establecidos, con la profundidad, con el detalle que corresponde; y si usted no tiene los repuestos adecuados para cambiarlos según sugerencia de los proveedores, eso se va relativizando, y usted va de alguna manera haciéndose más vulnerable frente al servicio que está obligado a dar”.

Las denuncias de los trabajadores tienen asidero en la idea de preservar personal calificado y llevar a cabo los protocolos de mantención a la altura de la nueva exigencia que tuvo Metro desde que inició el Transantiago en 2007. Evidentemente ha sido una tarea infructuosa. Sin ir más lejos, dos meses después de las declaraciones de Valenzuela al canal de noticias, ocurre la emergencia que obligó a cerrar más de la mitad de la red. Desde aquel momento, los episodios de desperfectos que llaman la atención no han cesado. Hace pocos meses, el 11 de septiembre de 2015, línea 1 en su extremo oriente debió cerrar debido a que comenzó a incendiarse una rueda de un tren.

La mayor sobrecarga de los trenes podría explicar la creciente cantidad de fallas, pero no es aceptable que frente a esto la política haya sido dilatar los mantenimientos. Valenzuela acusa que más que un problema de presupuesto se debe a un mal diseño de una política de mantenimiento, lo cual lleva a sospechar que el mal funcionamiento de Metro le pavimente el camino a la privatización.

Tergerizar la mayor parte de las labores apuntaría en la misma dirección, considerando que es un aspecto esencial del modelo de privatización que han experimentado empresas chilenas (El Clarín, 13/11/2014 y El Mostrador, 14/11/2014). El temor de los trabajadores de Metro sigue latente, más aún cuando Bachelet ha anunciado la posibilidad de concesionar la futura línea 7 del Metro.

Desde Metro han negado estas apreciaciones. Incluso hablan de bajas en la tasa de averías críticas respecto a años anteriores después de un plan de intervención realizada posteriormente a las sucesivas fallas de 2014. 114 millones de dólares invirtió la empresa estatal en un programa de revisión y reemplazo de piezas defectuosas para evitar averías (La Tercera, 07/07/2015).

Todos estos problemas que ha mostrado Metro no se evidenciaban antes de Transantiago. Sin duda, el sistema ha sometido a una dura prueba el aguante del ferrocarril metropolitano, que próximamente anexará dos líneas más. Vale la pena preguntarnos si el daño que Transantiago provocó a Metro estaría propiciando intenciones privatizadoras. Aunque a pesar de lo desagradable que se ha vuelto utilizar el metro para buena parte de sus usuarios, éste sigue siendo el medio de transporte público más confiable. Aunque los riesgos ya están explicitados.

XXVII. El Transantiago de hoy.

El Transantiago de hoy definitivamente no es el mismo de 2007. Tampoco al modelado para las bases de licitación, ni tampoco a la idea primitiva que trabajó Germán Correa cuando recién se ponía en marcha el PTUS. Sin embargo, mientras en las arcas fiscales el sistema abre un forado cada vez más grande, en las calles se vive un equilibrio precario, totalmente dependiente del buen funcionamiento de Metro.

El sistema opera con los 6.500 buses en promedio, que eran los que René Cortázar señalaba como los necesarios en el año 2007. De ellos, 1.200 corresponden a buses articulados (El Mercurio, 28/01/2015). Sin embargo, el gobierno de Sebastián Piñera determinó que no se importaran más este tipo de vehículos. Todavía no se ha definido cómo será la fórmula de reemplazos (Radio Universidad de Chile, 03/08/2010). Hoy existe un nuevo tipo de bus estándar, un metro más largo de los normales de doce metros, con puertas en ambos lados y otras mejoras. Lejos del Bicentenario logró cumplirse la promesa de retirar las micros enchuladas de las calles de Santiago, haciéndose una realidad sólo el año 2015.

La Actus ha hecho un llamado de atención para negociar con el gobierno la salida anticipada de los buses articulados. Con la antigüedad que tienen, ya están siendo objeto de nuevas fallas. La operación y mantención de éstos es demasiado onerosa. Un bus articulado gasta tres veces más combustible que uno rígido de doce metros (Emol, 01/10/2005). Los operadores alegan que el mal estado de sus

buses se debe a la falta de infraestructura dedicada, las condiciones de operación del sistema que consideran de “estrés”, el vandalismo y las malas prácticas de los conductores, según comentó en 2015 Víctor Barrueto, Director Ejecutivo de Actus a *Cooperativa.cl* (30/04/2015). Por ahora, el Gobierno no se ha hecho parte de un plan que permita la inversión para renovar los buses más antiguos del sistema.

Pero uno de los tópicos que toca Actus, en su declaración, es el asunto de la infraestructura, que hasta hoy sigue siendo una gran deuda pendiente. Actualmente son 69 los kilómetros de vías segregadas, construidas durante los últimos 10 años. Todavía está lejano el ideal de 200 a 300, rango que los distintos expertos y gobiernos han expresado como óptimo. La actual administración de Michelle Bachelet ha tomado la posta y ha impulsado un importante avance. En estos instantes se trabaja en el Corredor Vicuña Mackenna, el eje de movilidad Camino a Rinconada, y están finalizando los mejoramientos en el corredor Santa Rosa Sur. El plan anunciado por Bachelet apunta a completar 40 kilómetros más de corredores, la cantidad más alta de un gobierno con una inversión de 548 mil millones de pesos (Gobierno de Chile, 2014).

Además, en 2015 se dio inicio a un plan de priorización del Transporte Público en el Centro de Santiago, diez calles céntricas pasaron a ser vías exclusivas entre las 7 de la mañana y las 21 horas. Además, se implementaron los denominados “ejes ambientales”, que en días de medidas excepcionales por alta

contaminación ambiental se vuelven vías exclusivas. Esto afecta a las calles Independencia, Los Leones, San Diego y San Pablo⁵¹.

Transantiago ha tenido dos impactos positivos necesarios de reconocer. La tarjeta Bip! ha sido recurrentemente mencionada por los usuarios como el mejor elemento del sistema. Aun cuando han persistido algunos problemas de cobertura de las redes de recarga, que hoy ha diversificado sus formas de operar. Hoy es posible cargar la tarjeta Bip! en dos cadenas de supermercados además de los puntos de recarga locales y las estaciones del Metro.

Sin embargo, un punto en contra de la Bip! es que el año pasado se detectaron falencias de seguridad. Una cantidad importante de plásticos fueron *hackeados*, cargando cuotas de transporte que podían utilizarse en los validadores. El Gobierno anunció que esas tarjetas quedarían sin validez, y que probablemente se deba cambiar la tecnología de la Bip! a otra que brinde mejor seguridad y otras prestaciones (Radio Bío Bío, 15/09/2015).

El Transantiago ha logrado el objetivo de reducir los niveles de contaminación que la locomoción colectiva aporta. A medida que ha ido renovándose la flota, el total de emisiones del sistema de buses ha tenido un brusco descenso. Entre el 2007 y el año 2012, el sistema logró reducir en un 29% la cantidad de emisiones de CO2 al aire (MTT, 2013).

Sin embargo, el problema de la contaminación ambiental exige mirarlo desde una perspectiva más amplia. La baja del aporte de los microbuses a la polución no

⁵¹San Diego y San Pablo en un tramo fuera del casco histórico del Centro de Santiago.

terminó ni en lo más mínimo con el problema. Según estadísticas del INE, La cantidad de episodios de alertas, pre-emergencias y emergencias se mantuvieron en el mismo rango entre el año 2001 y el 2013; con un momento excepcional de bajas en el 2005 y 2013. Todo esto, considerando que la política de medidas de excepción ambiental estaba relacionada con la medición del material particulado grueso (MP 10) (INE, 2015:208).

En 2015, la norma para determinar los episodios críticos evolucionó hacia una más exigente. Ahora se considera la medición del material particulado fino (MP 2.5) (La Nación, 24/03/2015), lo que trajo el inmediato efecto de aumento las alertas, pre-emergencias y emergencias. Este material particulado fino es más pequeño que el grueso y puede producir enfermedades como conjuntivitis, rinitis e irritación de las vías respiratorias, ya que siendo más fino puede ingresar con mayor facilidad al cuerpo.

Según un estudio elaborado por la Universidad Andrés Bello, al año 2012 los buses del Transantiago contribuyeron con el 3,7 % de este material a la contaminación. Mucho menos, incluso que el total de vehículos particulares con y sin sello verde (4,3%), los vehículos diésel (4,86%) u otras fuentes contaminantes. Destacan los camiones (12,27%), las fuentes fijas industriales (15,42%) y el uso de leña (42%) (Ciudadano Responsable, 2012).

Una de las ideas fuerzas de Transantiago era aportar a la descontaminación de Santiago. Sin embargo, tras los esfuerzos hechos y comprobados, no es un problema que se haya solucionado con la implementación de este sistema. Esto nos

hace pensar que probablemente haya sido una propaganda para promover el plan que pudo ser engañosa, con el fin de deslegitimar el sistema anterior. La política ambiental no sólo debería considerar los buses, por lo que se comienza a barajar que la restricción vehicular sea permanente para los autos catalíticos. Sin embargo, no es algo que pueda considerarse suficiente.

Se cumplió también la meta de bajar los accidentes de tránsito en los participasen vehículos de la locomoción colectiva. A inicios de esta década, en promedio 3.000 accidentes cada año tenían como protagonista un bus de Transantiago, la mitad de lo que ocurría con micros amarillas (El Mercurio, 10/11/2013). Lo último se ha traducido en una baja de las personas fallecidas por estos eventos, la mayoría por atropellos, que se mantienen en torno a las 60 víctimas anuales. Los bloqueos de velocidad, la parcial profesionalización de choferes y la menor cantidad de vehículos son causas de las mejores cifras respecto al sistema anterior.

El Metro también sigue en pleno desarrollo. Se espera que en 2017 pueda entrar en operaciones la línea 6, paralela a la línea 1. Al año siguiente, línea 3 iniciará sus servicios. Pero sin perjuicio de esto, Bachelet ordeno iniciar los estudios de factibilidad de la Línea 7, incluida en el Plan Maestro de Transportes 2025. Sería una línea que unirá Maipú con Vitacura a través del eje 5 de Abril, Blanco Encalada, Parque Bustamante y la Costanera. Además, anunció el mismo proceso para extender el proyecto original de línea 3 hasta la Plaza de Quilicura, y ampliar la línea 2 hasta la comuna de El Bosque por avenida Los Morros.

El desarrollo ferroviario suburbano también retomó la marcha que había sido abandonada la década pasada. En el gobierno anterior, el Melitrén había vuelto a ser tomado como prioridad, y actualmente se realizan trabajos de coordinación con las comunidades afectadas, para poder iniciar las obras de habilitación de las vías y la construcción de estaciones. Este proyecto unirá Estación Central con Melipilla, teniendo un servicio corto entre Malloco y Alameda, cuya tarifa será integrada con Transantiago y accesible con tarjeta Bip! (La Tercera, 17/05/2013).

Otras formas de transporte también se van integrando al plan. Entre Ciudad Empresarial y el Metro Tobalaba se instalará un teleférico, que podrá conectar ambos lugares en 11 minutos. El denominado Teleférico Bicentenario será licitado en enero de 2016 (Ciudad Empresarial, 2014 y La Tercera, 14/10/2015).

A lo anterior se suma un proyecto de tranvía que uniría las comunas de Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea, con 9 kilómetros de recorrido entre Manquehue y el Portal La Dehesa. Transitaría por Apoquindo, Avenida Las Condes y Avenida La Dehesa. La inversión ascendería a los 250 millones de dólares, y ya existe un protocolo de colaboración entre los municipios y el Ministerio de Transporte para impulsar el proyecto, que iría aparejado con una pista exclusiva para buses y estaría integrado al Transantiago (Cooperativa.cl, 25/08/2015 y Las Condes, 2015).

Tuvo que pasar mucha agua bajo el puente para que los proyectos de movilidad tuviesen eco en la ciudad. A diez años de inicio del Transantiago, ya no podemos pretender que las cosas continúen tal como están y hay que apuntar realmente a las promesas que siguen pendientes. La voluntad política debe estar

del lado de superar las tareas prioritarias de infraestructura para que ésta se vuelva más provechosa para los distintos medios de transporte. Y de todas maneras, se abre la interrogante de si el gobierno es capaz de recoger este cúmulo de experiencias a las que hemos pasado revista en esta investigación.

PARTE II

UN DESASTRE SOCIAL Y ECONÓMICO

CAPÍTULO TRES: TRANSANTIAGO Y SUS DAMNIFICADOS

XXVIII. “Hasta cuando, compañeros”

La mañana del 2 de junio de 2014 fue altamente convulsionada en el depósito de Redbus ubicado en la comuna de Huechuraba. A las siete de la mañana, el conductor de buses Marco Antonio Cuadra tomó un bidón con gasolina, se empapó del combustible y se prendió fuego. Fue la macabra forma de mostrar a sus compañeros, a la empresa, y al país, el dolor por la forma denigrante con que había sido despedido, a pesar de ser presidente del sindicato número dos de la empresa.

“He decidido mandar una carta al inspector regional del trabajo para contarles cómo tratan a los sindicatos en mi empresa. Por lo tanto me voy a quemar. (...) Hasta siempre compañeros”, fue el mensaje que envió Cuadra a uno de sus compañeros sindicales antes del trágico suceso (La Segunda, 02/06/2014). Después de 25 días hospitalizado en el Hospital San José, Marco Antonio falleció producto de la gravedad de sus quemaduras.

El caso de Cuadra manifestaba sólo una de las aristas más graves en las cuales se evidencia la precariedad de las condiciones laborales en las que hoy trabajan más de 17 mil operadores de buses, que diariamente son los responsables de más de 3 millones 300 mil viajes, según datos del último informe de gestión del Transantiago, referente al año 2013.

Para poder comenzar a entender esta situación, tratemos de ponernos en sus coordenadas. El operador de bus del Transantiago, debe conducir una máquina

que puede llevar hasta 90 o 170 personas a bordo, dependiendo si es un bus normal u oruga. Es responsable de la integridad de todas estas personas realizando viajes en una vialidad que es hostil, y si existe un accidente quien responde es él. No hace falta ser muy entendido en la materia para constatar que en muchos lugares de Santiago las calzadas están en un estado deplorable y los programas de reparación de vías si bien existen, no han logrado solucionar del todo el problema.

Están sometidos a la presión de cumplir un itinerario para poder preservar la regularidad de su recorrido y cumplir la frecuencia. Esta misión, sobre todo en los horarios punta, se vuelve infructuosa debido a la congestión vehicular que exhibe la capital, y la escasez de vías exclusivas para su utilización por parte de las micros.

Sumado a eso, son la cara visible de un sistema que no cuenta con el beneplácito de los pasajeros, estando expuestos a las reacciones de los usuarios frente a los problemas del sistema. Y todo esto en recorridos que –en los más extensos- pueden durar hasta cinco horas en una jornada laboral que, en ocasiones, puede excederse de lo legal y de lo humanamente soportable.

Pero los problemas de los choferes son más profundos y afectan ciertamente a los usuarios del Transantiago. En contraste con la promesa de mejora de las condiciones laborales respecto al sistema anterior, sólo se han perpetuado los contratiempos, echando por tierra las expectativas de un cambio radical en la relación laboral, y por qué no afirmarlo, de la relación sistema-trabajador-usuario.

Gran parte de los choferes del Transantiago presentan algún grado de estrés asociado a su actividad laboral. Esto ha generado que cientos de trabajadores del

sistema manifiesten problemas de salud mental, depresiones, conductas violentas, al punto de producirse intentos de suicidio, e incluso muertes, tanto por incidentes producidos en ruta, como también por operadores que han decidido quitarse la vida, como Marco Antonio Cuadra.

El experto en psicología ambiental Félix Navarro indica que el estrés al que se exponen los operadores podría tener serias consecuencias psicológicas y físicas. “La enfermedad somática que cada chofer genera dependerá de la estructura corporal y carga genética de cada uno”, sostiene el psicólogo. Entre los síntomas posibles se encontrarían: colon irritable, úlceras, alteraciones a la piel, cansancio físico, alopecia, crisis asmáticas, arritmias cardíacas, ataques de pánico, entre otros.

Además, Navarro se refiere a los cambios de conducta de los cuales los operadores podrían ser objeto a causa del estrés:

“Podríamos plantear que las conductas más comunes a encontrar en el grupo de observación son irritabilidad, episodios de angustia más o menos crónicos, alteraciones de ánimo e incluso algún nivel de bloqueo emocional, asociado a episodios depresivos, perdiendo funcionalidad tanto en el ámbito de trabajo, como al interior de sus familias, no pudiendo responder muchas veces a las responsabilidades propias que puede conllevar ser jefe o jefa de hogar y estar fuertemente afectado por lo planteado anteriormente”⁵².

⁵² En entrevista con el autor, el 26 de octubre de 2015.

El origen de este problema resulta multifactorial. Como punto de partida se pueden enumerar las extenuantes jornadas laborales a las cuales los choferes están sometidos. Diversas denuncias apuntan a que los operadores deben realizar “horas extra” ya que sus jornadas exceden, incluso, la normativa legal. Fernando Olivares, operador de Subus y dirigente sindical de esa empresa, comenta:

“A mí me tiran una vuelta por el 201 o 230, que dura 4 horas 30 a 4 horas 50 en horas *peak*. (...) (Los jefes) querían que les diera las dos vueltas de un viaje, que serían nueve horas. (Le dije) ‘No jefe, yo no le hago las nueve horas’. Hasta 10 horas nos demorábamos en las dos vueltas por el 201 normal que viene desde Huechuraba hasta San Bernardo”⁵³.

Olivares cuenta, además, que a causa de la sobrecarga de trabajo y el hostigamiento, padece depresión. “Esto me pasó la cuenta, se me hincha el cuello, tengo demasiado estrés, tengo problemas psicológicos”, dice el conductor. Agrega que este tipo de abusos respecto a los horarios es habitual en las empresas, sobre todo hacia los operadores *part time*, a quienes les ofrecen pagarles más por acatar estas órdenes de sus superiores.

Lo anterior, además de constituir un serio riesgo ante la falta del descanso necesario de los conductores, es ilegal de acuerdo al Código del Trabajo. El artículo 26 del este cuerpo legal dice claramente que los choferes del transporte público urbano no pueden conducir más de cuatro horas continuas, y que el descanso posterior debe ser de dos horas mínimo, lo cual no se cumple en este caso. Si bien

⁵³ En entrevista con el autor, el 2 de agosto de 2015.

no es la realidad de todos los recorridos, sí es una situación que se hace visible en gran parte de éstos, cosa que gracias a las nuevas tecnologías han quedado registradas en videos en redes sociales, cuando los pasajeros se vuelven testigos, y hasta partícipes de incidentes producidos por estas prácticas.

Si sumamos a esto el nivel de presión que probablemente pueda tener un operador, bien puede convertirse en un problema de seguridad grave. “Las principales implicancias son, en principio, un elevado nivel de desconcentración por parte del conductor, lo que de por sí aumenta, aunque no necesariamente determina, la posibilidad de generar algún tipo de accidente al no poder reaccionar de manera refleja cómo se requiere”, comenta Félix Navarro. Esta situación se agudiza cuando se trata de conductores que pueden estar en tratamiento de sus problemas psicológicos con psicotrópicos.

No ajeno a esto se encuentran los enfrentamientos entre pasajeros y conductores. Una práctica que el Transantiago también pretendía erradicar, pero queda en evidencia que eso está lejos de ocurrir. Los choferes son constantemente agredidos por pasajeros disconformes con el sistema, o bien cuando son emplazados a cancelar el pasaje, o al ser reprendidos por cometer conductas irresponsables como abuso del uso del timbre de detención, peticiones de paradas no autorizadas, entre otras. Incluso son objeto de asaltos, aun cuando ya no portan el dinero de los pasajes. Olivares cuenta que “sales y no sabes si vas a volver 'tajeado', como a muchos colegas que le han cortado su cara, les han 'tajeado' las piernas” dice respecto a las agresiones, comentando que incluso hay choferes que

dadas las secuelas de estas golpizas, no han podido retornar al trabajo de forma normal.

Un caso reciente que le costó la vida a un operador de Transantiago tuvo lugar en el centro de Santiago. El 2 de mayo de 2015, Roberto Cabrioler de 67 años de edad, conductor de la línea 404 El Descanso – Mapocho se dirigía hacia Maipú, cuando en calle San Antonio fue abordado por un sujeto que no pagó el pasaje. El evasor, al ser increpado por el chofer, escupió al trabajador, lo que gatilló una fuerte discusión que acabó cuando Roberto Cabrioler se desplomó producto de un paro cardiorrespiratorio provocado por el tenso momento. Tras ser auxiliado por un colega que venía en la máquina siguiente, el malogrado conductor fue internado en la Posta Central en estado crítico (Cooperativa.cl, 02/05/2015). Tras siete semanas en coma, Cabrioler falleció. A la fecha no se sabe quién fue la persona que lo atacó ni si el incidente fue considerado como accidente laboral (LUN, 24/06/2015). A este caso se suma el de Erasmo García, chofer del alimentador E15 Bahía Catalina – Froilán Lagos, quien el 24 de enero de 2010 fue atacado también por un evasor, quien le enterró un destornillador en la sien, provocándole la muerte (Visión Central Online, 2010).

La violencia mutua entre choferes y transeúntes es pan de cada día. En el *Facebook* de Fernando Olivares cada cierto tiempo es posible observar fotos de colegas de él que han sido agredidos. Es habitual que de vez en cuando un nuevo video “cazanoticias” sea transmitido en televisión mostrando agresiones a choferes, conductores abandonando sus máquinas o bien peleando con otros. Para qué

hablar de las agresiones verbales, y otras tantas de las que nunca nos vamos a enterar.

El psicólogo Félix Navarro comenta que esta situación estresante que atañe a choferes y pasajeros, contribuye a crear una atmósfera de hostilidad y angustia que tiene un punto de encuentro en esta violencia.

“Parece importante destacar que uno de los factores de presión que más afecta a los conductores y usuarios, junto a la sobredemanda de horas de trabajo por un lado, y el aumento en los tiempos de desplazamientos, por otra, es la sensación de incertidumbre que emerge en el día a día. No pudiendo los usuarios, controlar los tiempos ni las contingencias que pueden ocurrir durante el período de tiempo en que se movilizan de un punto a otro de la ciudad.”⁵⁴

A esto se puede sumar la inseguridad a la que están expuestos los choferes los días de eventos deportivos masivos, como los partidos de la Selección Chilena o los clásicos del fútbol. Durante el desarrollo del Mundial de Brasil 2014, se palpó de forma evidente que muchos buses son arruinados por turbas de delincuentes que se mimetizan en medio de la hinchada, secuestrando las micros y agrediendo a los choferes. Tal situación ha motivado el reiterado llamado de los operadores a no sacar los buses a la calle, por miedo a las agresiones, a pesar que Transantiago suele programar planes especiales de refuerzos de recorridos en estas ocasiones (Publimetro, 23/06/2014).

⁵⁴ En entrevista con el autor, el 26 de octubre de 2015.

Sumado a esto, las condiciones de los vehículos con los que trabajan los choferes, en muchos casos, tornan insegura su conducción. De hecho, es un ítem que también ha ocasionado muertes por accidentes por presuntas fallas mecánicas, según han denunciado los mismos trabajadores.

En diciembre de 2013 Florentino Ballesteros, chofer de Metbus, fue arrollado por su propia máquina cuando ésta estaba estacionada y comenzó por si misma a avanzar cuesta abajo en la calle Nueva Bilbao de Las Condes. En octubre de 2014 la misma suerte corrió Obed Silva, operador de Express de Santiago, quien fue aplastado por una máquina que también comenzó a moverse sola y con las puertas abiertas, siendo que los buses deben estar bloqueados de movimiento si las puertas no se encuentran cerradas. En ambos casos, las empresas mencionadas no se atribuyeron posibles fallas técnicas.

Pero las condiciones mecánicas precarias de los buses son una realidad. Numerosas son las denuncias de choferes que hacen referencia a desperfectos en los frenos, en la suspensión del bus, de micros que se desarman solas, entre otras. Fallas que, por cierto, perfectamente podrían cobrar más vidas, tanto de trabajadores como de los transeúntes. La fiscalización de este problema sigue siendo débil, más todavía cuando se han conocido denuncias de revisiones técnicas de dudosa rigurosidad, tal como la que efectuó el programa Contacto de *Canal 13* en el año 2014 (Canal 13, 2014).

Sumemos también que las mismas condiciones laborales descritas tienen un paralelo con el personal mecánico, en el cual se presenta una rotación importante.

Una vez que los buses dejaron de tener sus mantenciones en sus distribuidoras de origen, quedaron en manos de los mecánicos de cada empresa, donde producto de la rotación de personal, muchas veces quedan los buses en manos de inexpertos. Tan evidente es el tema, que todos los años esta situación es denunciada por algún canal de televisión en su noticiario.

Y por si todo lo que se ha descrito fuese poco, existen todavía cosas irrisorias que ocurren sobre todo en las líneas que tienen uno de sus puntos de inicio de recorrido en la vía pública. Todavía es posible constatar en la calle que los choferes no tienen un lugar adecuado de descanso, que están esperando en plena calle para continuar su trabajo. Sin baño, sin colación, sin techo, sin abrigo. Esta negligencia llegó a tal punto, que incluso a fines del 2010 la Corte de Apelaciones condenó a la empresa Express de Santiago Uno, por no permitir el descanso y la colación a sus trabajadores, constatando, inclusive, que algunos eran obligados a utilizar pañales y orinar en botellas o en los mismos buses. Así, tal cual (Cooperativa.cl, 30/12/2010).

Todo esto por una renta que está lejos de motivar a los trabajadores. De hecho, cuando el Transantiago se inició hace diez años, la profesionalización de los conductores iba a valorizar más este trabajo, con rentas acorde a la responsabilidad que iban a tener. “Mil dólares y hasta un auto nos prometieron”, dice Fernando Olivares. La realidad actual dista mucho de esa promesa. El mismo Olivares nos cuenta que al menos en Subus hay cinco rangos de sueldos para el mismo trabajo, desde los 250 mil hasta los 531 mil pesos base. En muchos casos se repite la lógica de un sueldo base bajísimo y numerosos bonos muy proclives de perder por

cualquier situación, Además, La explotación de la que son objeto permite que los sueldos que pagados con horas extras no sean, claro está, los reales que ofrece el sistema.

Lo último tiene como consecuencia que el sistema presente un déficit de pilotos. No se trata de que las empresas no quieran contratar gente, si no que el ser chofer de Transantiago, con todo lo que debe enfrentar, y con sueldos mediocres, sencillamente no es una opción para la mayoría de las personas que necesitan trabajo. No es extraño ver constantes anuncios en los medios de comunicación ofreciendo plazas de trabajo como operador de bus de las distintas empresas.

A fines de 2014, Transantiago reconoció que al sistema le faltaban 2.500 choferes y se proyectaban 2.000 vacantes en 2015. Las empresas han debido redoblar esfuerzos para captar choferes nuevos, incluso ofreciendo el curso de conductor profesional para después contratar nuevos pilotos, y reencantar a las mujeres que en un principio tuvieron una importante participación en el plan, lo que fue disminuyendo conforme pasó el tiempo, hasta llegar el año pasado al dos por ciento de la planta total del sistema (Cooperativa.cl, 20/10/2014 y La Tercera, 20/10/2014). La escasez de conductores repercute directamente en las condiciones laborales de los choferes actuales al tener que suplir esta carencia, ocasionando consecuencias obvias: licencias médicas, ausentismo y estrés.

Frente a esta situación, los sindicatos que han podido articularse han tenido una difícil tarea. No solo porque hay una complacencia de las autoridades, al tener una fiscalización que aún sigue débil, sino que, también, porque las prácticas

antisindicales son habituales en las empresas operadoras de Transantiago. Entre las malas prácticas se enumeran la creación de sindicatos paralelos con dirigentes que velan por los intereses de la empresa y dividen la organización de los trabajadores, el hostigamiento e incluso la separación ilegal de su cargo a dirigentes sindicales y la suscripción de convenios con los trabajadores en condiciones desleales respecto a las negociaciones colectivas de los sindicatos establecidos legalmente.

La Dirección del Trabajo cada semestre publica una nómina de empresas que han sido condenadas por prácticas antisindicales. Una nómina que no resulta numerosa para la cantidad de empresas que existen en el país, pero en las que las empresas del Transantiago participan asiduamente. De los últimos 24 semestres en que se ha publicado esta lista, sólo en tres no han sido mencionadas las concesionarias de Transantiago.

Entre las condenas más comunes a prácticas antisindicales de estas empresas está el despido de personas que tienen fuero, las cuales deben ser reintegradas y la empresa debe pagar una multa. En menor medida las sentencias apuntan a delitos de hostigamiento a funcionarios, obstaculizar el funcionamiento de las organizaciones sindicales, cambios arbitrarios o alejamiento de sus funciones a personal con fuero y descuentos de permisos. Las empresas más condenadas son Express de Santiago, Alsacia, Subus, Redbus y las extintas Unitran y Transaraucarias (Dirección del Trabajo, 2015).

Para ser parte de la directiva sindical de estas empresas hay que armarse de valentía. Las persecuciones laborales, como las que sufrió Marco Antonio Cuadra, tienen un claro efecto inhibitorio en la organización de los trabajadores. Esto, sumado a la comprobada creación de los sindicatos denominados “amarillos”, esclarecido esto en 2014 por la Dirección del Trabajo, produce una vulneración a los derechos de los trabajadores y evidentes dificultades de para una sólida organización de los choferes y funcionarios del plan.

A pesar de este escenario, no han sido muchas las movilizaciones de trabajadores de Transantiago que han sido de gran impacto. En la fase temprana, destaca la realizada por los choferes de la zona alimentadora H en el año 2010, mediante un paro por no pago de sus imposiciones, que a la larga le costó a Transaraucarias que se le caducara la concesión del área adjudicada (Pedro Aguirre Cerda, Lo Espejo, San Joaquín y San Miguel) (Radio Universidad de Chile, 02/07/2010). Durante 2008, los trabajadores de Express de Santiago y Alsacia realizaron diversas movilizaciones, que incluso incluyeron una huelga de hambre, y en la que fueron desvinculados 16 trabajadores con fuero sindical (Emol, 31/03/2008; La Tercera, 01/05/2008 y Radio Primero de Mayo, 06/05/2008). De la misma empresa, su dirigente sindical Leopoldo Valdivia en 2009 estacionó un bus articulado en la Plaza de la Ciudadanía para hacer manifestar los problemas que sufren los trabajadores. El mismo trabajador increpó en marzo de ese año a la misma presidenta Bachelet por la situación del Transantiago, en plena inauguración de un corredor (Chilevisión, 2009).

Desde 2010 a la fecha, el consorcio Alsacia Express ha enfrentado por lo menos tres huelgas importantes, siendo la más importante la efectuada en junio de 2015, en la que los choferes afiliados al sindicato Simtal estuvieron dos semanas paralizados, y cuyas protestas incluyeron quemas de buses e interrupciones del servicio del Metro, al bajar trabajadores a sus vías. Actualmente, los conductores que participaron de la última acción arriesgan incluso la aplicación de la Ley de Seguridad del Estado (Emol, 12/06/2015). En 2012, Redbus afrontó un paro de 150 trabajadores que reclamaron por mejoras salariales y la desvinculación de 280 conductores. Los 150 choferes movilizados fueron despedidos por la empresa (La Tercera, 06/11/2012). Esto, sólo por nombrar algunos ejemplos.

Fernando Olivares cuenta que la persecución a los dirigentes y trabajadores críticos del sistema llega a tal punto que se forman verdaderas “listas negras”, en las que literalmente los choferes son vetados para trabajar en otra empresa del sistema, si llegan a ser desvinculados.

Luego de repasar las situaciones que enfrentan los choferes, resulta difícil pensar que en términos laborales la mejoría haya sido notoria respecto al sistema anterior. Sí se puede decir que se controlaron ciertos vicios e irregularidades que en las micros amarillas se daban debido a la informalidad de su sistema. Pero la idea y la promesa del Transantiago consistían en un transporte de calidad en el cual sus trabajadores vieran dignificados sus trabajos.

Al cabo de diez años, por más que se ha intentado expresar y acallar, la situación no ha tendido a mejorar. Probablemente cada año sigan transmitiéndose

reportajes de precariedad laboral asociadas al Transantiago, de seguir así como están las cosas. Lo peor, todo esto no pasa desapercibido para los usuarios, también les afecta de manera importante. Tal vez, así lo entendió Marco Antonio Cuadra, cuando pagando con su vida profirió el grito más desesperado respecto a una situación indigna y peligrosa para los santiaguinos.

XXIX. El fin de un imperio

No fueron años fáciles para el antiguo gremio de la locomoción colectiva santiaguina, después de su movilización del año 2002. Sin embargo, las cúpulas dirigenciales no se quedaron de brazos cruzados. Tuvieron la suficiente inteligencia para someter a sus tiempos el proceso de licitación de las vías y poder articular una participación que se veía lejana cuando Transantiago se mostró por primera vez.

Un gremio con el que para ningún gobierno ha sido fácil convivir. Desde la dictadura, año en el que creció explosivamente el mercado de líneas de microbuses en la capital, los microbuseros tuvieron el sartén por el mango. Tal era el respeto a su poder, que el régimen militar de Pinochet los trató con cuidado, y en el gobierno de Aylwin, fuera Germán Correa en tono conciliador a ordenar a los empresarios para la licitación de 1992, aun cuando los micreros también se manifestaron con paralizaciones. Pero el gallito con Ricardo Lagos fue el más duro y el más doloroso, al menos para quienes conformaban el Consejo Superior del Transporte: Aquellos bajo el alero de Marinakis, Navarrete, y Huerta.

La historia ya contada dice que los principales dirigentes, incluso disidentes entre sí, se pusieron de acuerdo para poder ganar la mayor parte del Transantiago. Contaron, incluso, con la asesoría de una consultora externa, y así conformaron las empresas que el sistema pedía para funcionar en su etapa de régimen. Vale considerar también el importante rol de las micros amarillas en la fase de transición. Este fue un proceso que dejó grandes ganadores y una no menor cantidad de perdedores. Y perdedores al nivel de perderlo todo.

La película más triste fue la que se dio en la ex Gremial. La asociación liderada por Manuel Navarrete, cuyo secretario era Demetrio Marinakis, participó en el Transantiago con Buses Metropolitana (hoy Metbus) y Buses Gran Santiago. Entre las dos empresas tenían dos troncales y los alimentadores de nueve comunas del norte y sur de Santiago, principalmente. Empresas que en su composición accionaria incluyeron a algunas de sus más importantes asociadas. La Ovalle Negrete, la Pila Recoleta o la Manuel Montt Cerrillos devinieron en estas grandes compañías.

Manuel Navarrete asumió como el gerente general de ambas firmas en la fase de transición, así que la nueva etapa del gremio seguía teniendo prácticamente la misma cabeza. Pero la debacle vino tras el fatídico verano de 2007. Los constantes emplazamientos del gobierno y los cuestionamientos al desempeño de las empresas durante las primeras semanas del Transantiago hicieron que Navarrete diera un paso al costado, apenas un mes y medio desde el inicio de operación del plan. Pero no sería lo último que Navarrete haría en este contexto.

Las dos compañías tenían por bases de concesión un plazo de 3 años para renovar sus flotas si querían continuar operando en el sistema, sobre todo en los troncales. Metropolitana fue la beneficiada en este caso, pudiendo traer 500 buses nuevos para las líneas número 500, la que el 2008 pudo renovar por completo su flota. Distinta suerte corrió Gran Santiago, que siguió operando con micros enchuladas en su troncal (líneas 300) y las zonas alimentadoras B y G.

Pero llegado ese punto, comenzaría el declive y, en definitiva, la retirada de Navarrete del sistema. A finales del 2007, vendió su participación en la sociedad de Buses Gran Santiago, la que fue asumida por los accionistas de STP Santiago, quienes se hicieron cargo de la operación de las unidades de negocios que poseía.

Respecto a Metropolitana, la empresa recibió en 2008 los quinientos buses que anunció y renovó su flota por completo, cumpliendo la exigencia de la concesión. Navarrete siguió ejerciendo, mediante las filiales que no licitaron (La Capital y Huelén), como parte de la estructura societaria, sin embargo ya entrando el 2008, vendió las participaciones de estas empresas a firmas ligadas a Juan Pinto Zamorano y Jorge Gómez; los otros dirigentes microbuseros de menor perfil público.

De Navarrete no se supo nada más en el ámbito público, y sus dos ex empresas tuvieron suerte dispar. Metropolitana continuó operando el troncal 5 con su flota nueva, y tras los cambios de contrato de 2011 anexó a sus operaciones la zona J de alimentadores. Actualmente es una de las mejores empresas según los índices de regularidad y frecuencia que informa el Directorio de Transporte Público de Santiago. Hoy opera con el nombre de Metbus.

En tanto Buses Gran Santiago (BGS) cambió en ese tiempo su administración y fue tomada principalmente por el grupo de Gómez (STP). Debió sortear serias dificultades de operación, sobre todo en la zona G de Transantiago, en la cual el año 2008 acumuló un total de 7.760 UF de multas por infracciones de operación y de equipamiento para tratamiento de las emisiones en los buses. Lo último le costó a BGS perder la zona G, que pasó a ser operada por Transportes

Las Araucarias. Mientras tanto, Buses Gran Santiago seguía adelante con sus recorridos de zona B y el troncal 3 (La Nación, 26/12/2008).

Sin embargo, la empresa no cumplió con la renovación de la flota que la concesión exigía para el troncal 3, por lo que éste debió ser relicitado en 2009. Buses Gran Santiago perdería sus recorridos de la línea 300 a manos de la nueva empresa Buses Vule, compañía formada con capitales de Comercial Nuevo Milenio y Metbus, que como ya fue mencionado, tienen relación con Juan Pinto Zamorano. Otros recorridos como el 304, 305, 306, 309 y 311, junto a sus variantes, fueron entregados a Alsacia y Express a modo de compensación por las probables pérdidas que enfrentarían por el éxodo de público a las nuevas extensiones del Metro, principalmente de la línea 5 a Pudahuel y Maipú (El Mercurio, 04/02/2010).

Pero no sería todo para Gran Santiago. Tras la caducidad a Transaraucarias, BGS tuvo la posibilidad de reivindicarse cuando tomó algunos servicios de la zona H para operar en 2010. Pero para la administración, la situación financiera de la empresa se tornó insostenible, por lo que a inicios de 2011 solicitó su propia quiebra. Hasta ese instante, la empresa daba trabajo a 2.793 personas (Emol, 01/04/2011).

El final de uno de los bastiones de la gremial de Navarrete tuvo lugar en manos que no fueron las de él, y de forma poco honorable. El proceso de quiebra y sus derivados aún están vigentes, siguiendo su curso en el quinto juzgado civil de Santiago, mientras que sobre la marcha, al menos un centenar de trabajadores demandaron a la empresa por diversos motivos, principalmente por las precarias condiciones laborales.

El último capítulo de BGS dice así: el síndico de quiebras determinó la continuidad del giro para seguir generando recursos, se remataron los bienes de la empresa, no le fueron renovadas las concesiones de los alimentadores y fueron pasados a Redbus (Zona B) y Buses Vule (Zona H). Buses Gran Santiago desaparecía para siempre del mapa del Transantiago. Tuvieron que pasar algunos meses para que –juicios mediante- varios trabajadores puedan recibir sus finiquitos. Otros aún pelean en tribunales.

Si bien este fue el ocaso de la cúpula del feudo, no quiere decir que en la parte baja de la pirámide no haya pasado nada. Todo lo contrario, las consecuencias fueron aún más trágicas.

Todo esto, porque vale la pena recordar que Navarrete, Marinakis y compañía no eran los únicos que manejaban el negocio de la locomoción colectiva antes del Transantiago. Cientos de otros microempresarios y dueños de micros tuvieron que rebuscárselas para poder seguir teniendo ingresos, mantener a las familias, y seguir pagando las letras de sus máquinas. Todos aquellos que no pudieron participar en las licitaciones y quedaron fuera de aquel trato de repartija del Transantiago.

Según indica *Emol* (18/03/2009), son casi 3.500 las personas que quedaron sin sustento con el cambio de sistema, de los que por lo menos trabajaban en empresas que quedaron excluidas. Varios de ellos eran dueños de una o dos máquinas, que por distintos motivos quedaron excluidos del sistema. Con el correr de los días, la improductividad de los buses estacionados hacía sus situaciones

económicas insostenibles y debieron buscar alternativas. Por el tamaño de los buses, pocos de ellos se fueron a prestar servicios a regiones, otros se cambiaron a servicios particulares para realizar viajes a privados. A otros no les quedó otra que meterse al sistema, arrendando sus vehículos.

Sabido que al inicio del Transantiago su flota resultó insuficiente, el arriendo se volvió una alternativa útil para todas las empresas para salir del paso, mientras no llegaran buses nuevos... y hubiese plata para pagarlos. Una de las figuras en este “emprendimiento” fue Guillermo Díaz, el ex subsecretario de Transportes del gobierno de Lagos.

Díaz junto a un socio llamado Mario Zúñiga formaron en 2007 una empresa llamada “Transpalitos”, que se encargó de reclutar para venta o arriendo los ex buses amarillos para mediar entre los dueños y las empresas operadoras, que durante los primeros meses de Transantiago tuvieron que hacerse de una flota adicional para aumentar el número de buses en la calle. Transpalitos comisionaba un porcentaje de esta transacción, y los arriendos fluctuaban entre los 700 mil al millón y medio mensual por bus. Su principal cliente era Subus (Revista Capital, 20/04/2007).

Vale acotar, que con el inicio del Transantiago, el valor de los buses amarillos se fue a pique, por lo que no resultaba más rentable vender la máquina, haciendo del arriendo una alternativa que permitía recaudar un poco más de dinero a los dueños (Economía y Negocios, 20/05/2007). Esto no estuvo exento de polémica al

considerar que el mismo Guillermo Díaz promovía la salida de estos buses del sistema (La Tercera, 23/08/2008).

Pero para algunos dueños de buses el negocio del arriendo fue un completo fracaso. Otras firmas, e incluso operadores de buses que arrendaron máquinas, no cumplieron con los pagos de este compromiso, complicando aún más la situación de los dueños de microbuses.

Existen denuncias en contra de Manuel Navarrete, cuyas empresas concesionarias en su momento tomaron buses en arriendo. Pero las máquinas habrían sido devueltas en condiciones deplorables y con meses de arriendo impagos. Había casos que ni los peajes por *Tag* tenían al día (La Nación, 09/06/2008). Esta denuncia la hizo en 2008 Juanita Valdez a *El Mercurio* (03/08/2008). El caso de Valdez sería uno de varios que con Transantiago quedaron arruinados tras el inicio del plan.

Las consecuencias de la ruina de los micreros fueron hasta fatales. Un compungido Demetrio Marinakis hablaba en el programa *Mentiras Verdaderas* del 12 de Febrero de 2014 de personas que perdieron sus casas y sus bienes, hasta de gente que se suicidó a causa de perderlo todo. La muerte fue la solución final para al menos catorce pequeños y medianos empresarios de la locomoción colectiva que no pudieron torcer el destino del declive de sus empresas (La Red, 2014).

Otros afectados decidieron demandar al Estado por los perjuicios recibidos. En junio del 2007, dieciocho ex empresarios de la locomoción colectiva, incluyendo

entre ellos al otrora dirigente Armando Huerta, interpusieron una millonaria demanda al Fisco por lucro cesante, daño emergente y daño moral, que totalizaba más de 2.300 millones de pesos. Posteriormente, se acoplaron a esta demanda otras 38 personas y entidades con un recurso de igual tenor, que sumaba \$5.200 millones a los ya reclamados. En la disputa legal incluso oficiaron como testigos a favor de los demandantes el entonces senador Adolfo Zaldívar y el diputado Carlos Olivares.

Tras cinco años de alegatos y diligencias, el 31 de julio de 2012 el 23° Juzgado Civil de Santiago sentenció desestimar la demanda por considerar que ésta no tenía lugar dados los argumentos esgrimidos por los demandantes. La disputa prosiguió en la Corte de Apelaciones mediante recurso de casación, el cual también sería rechazado. La Corte Suprema daría un veredicto final ratificando las resoluciones anteriores, rechazando en 2013 reponer la causa, fecha desde la cual se dictó la última sentencia.

Los 54 ex micreros no prosperaron en su afán de ser indemnizados por el estado por el perjuicio que les significó “ser apartados” de los procesos de Transantiago. La Corte Suprema determinó que todos los procesos de licitación y atribuciones que ejerció el Ministerio de Transportes que cuestionaron los demandantes, y que tenían relación con el funcionamiento y regulación del transporte público, se ajustaron a derecho.

Este cúmulo de experiencias no habla más que del final de décadas de hegemonía de un sector de la sociedad que ejercía el poder sobre ruedas. Que fue

capaz de poner de cabeza a varios gobiernos, y que del cual se sustentaron miles de familias creando una cultura que ha merecido notables homenajes y recuerdos. Pero que sumado a los desoladores efectos en los antiguos estandartes grandes y pequeños, fueron inapelablemente sobrepasados por el nuevo escenario.

XXX. Cambios de costumbres

Una parte fundamental de la vida como el hecho de transportarse está sensiblemente ligada al resto de las actividades de las personas y de la ciudad misma. Desde ahí que se pueda entender que el PTUS tuviese una serie de políticas pensadas desde todas las dimensiones del transporte urbano, en todos sus modos.

Pero en el caso específico de Transantiago, las consecuencias colaterales en el diario vivir de la ciudad fueron insospechadas incluso para el denominado “ciudadano de a pie”. Son varios los aspectos que hacen que el cambio de cara haya sido aún más profundo.

Para partir, hay que comenzar discutiendo si el objetivo del Transantiago era desincentivar el uso del transporte privado.

La Encuesta Origen Destino de 2012 fue categórica en señalar que muchas personas se bajaron del transporte público respecto a once años atrás. De la cantidad de viajes que se realizaban en el conjunto metro y micro en 2001, hubo una baja del 31,3 al 25,9 por ciento en la encuesta de 2012. En cambio, la tasa de viajes en automóvil aumentó del 21 al 26,1 por ciento en el mismo período. También llama la atención el crecimiento significativo de medios de transporte alternativos como la bicicleta, que pasó de una participación del 2,1 por ciento en 2001 al 3,9 por ciento en 2012 (UAH-SECTRA, 2015: 72).

Vale la pena acotar que el estudio de 2012 abarcó más comunas que el de 2001, con el consiguiente crecimiento de la población en ese período, y que los viajes en los distintos modos de transporte público que abarcan buses y metro no

tuvieron un incremento en proporción, dando paso a una mayor cantidad de viajes en automóviles, bicicleta, caminata y otros medios de transporte.

Lo que alerta el informe es que aunque dentro del transporte público siguen teniendo mayor utilización los buses que el Metro, éstos no han logrado poner freno al uso del automóvil por parte de los santiaguinos, situándose este modo de viaje, por primera vez, en este sondeo por sobre el uso del sistema de transporte público (UAH-SECTRA, 2015:72).

Antes de Transantiago, las estadísticas que publicaba el INE dicen que el crecimiento promedio anual de la cantidad de vehículos motorizados en la región Metropolitana entre 2001 y el 2006 fue del 4,1 por ciento. Entre 2006 y 2011 esta cifra aumenta al 5,9%, teniendo el 2009 un fuerte declive que tiene relación con la crisis económica de ese momento. Sin embargo, es notable señalar que en el año 2006 había en la Región Metropolitana 732.891 autos y *station wagon*, en el 2011 esta cantidad llegó a 997.530, y en 2014 la cantidad ascendía a 1.247.250 unidades (INE, 2007, 2012 y 2014).

Ambos estudios comprueban que en ciertos sectores de la capital han preferido utilizar el automóvil en vez del transporte público. Más aún si también se considera que las transacciones (cada pasada de tarjeta Bip! por un validador) tienen una tendencia a la baja desde el 2008 a la fecha, según consignó *Economía y Negocios* de *El Mercurio* (04/02/2015). Y los motivos para esto son múltiples.

El Transantiago no ha logrado ser un transporte más rápido y confiable pese a las mejoras e inversiones realizadas. Un elemento de seguridad como el bloqueo

de velocidad, que bien ha salvado vidas, hizo que los vehículos no corrieran por las calles, dando la sensación de una pérdida de rapidez del servicio, pero no así la percepción de seguridad, que se vio sacrificada en otros aspectos como la delincuencia.

Pero también la dependencia del sistema de vías exclusivas y corredores hace que muchos de los servicios pierdan regularidad y se demoren en los atochamientos de las vías mixtas, que se ve acentuado por el crecimiento ya mencionado del parque automotriz. Para entenderlo mejor, si hay gente que se bajó de la micro para subirse a un auto propio, causa que por el mismo espacio vial tengan que pasar más autos que en años anteriores. Esto lo ha hecho visible la Asociación de Concesionarios de Transporte Público (Actus) de Superficie en una campaña “#Másviasexclusivas”, graficando el espacio que ocupa la cantidad de autos que llevan el número de pasajeros que transporta un bus de Transantiago. Este equivale a sesenta autos en la calle. Ahora, si estas personas tomaran micro, se aliviaría el tránsito ya que se estima que sesenta autos menos tendrían que salir a circular a la calle por cada bus a plena capacidad.



Imagen 7. Afiche de Actus para promover vías exclusivas para el transporte público.

Con las condiciones viales actuales, la velocidad del transporte público tampoco se ha visto beneficiada. En los últimos tres años se ha visto mermada en casi 2 km/h, llegando a 18,5 en horarios punta, acercándose a los niveles que tenía el antiguo sistema de transporte, según los datos que Actus (2015a) entrega. El experto Rodrigo Quijada dice en su informe sobre la Investigación al Transantiago de 2007 que “de la velocidad dependen estrechamente los tiempos de espera, el nivel de hacinamiento, la capacidad de transporte, los costos de operación, y por supuesto, los tiempos de viaje; es decir, todo lo que es importante en el sistema” (Quijada, 2007:3).

Esto se traduce en que en muchos sectores, las micros pasaran en menor cantidad y cuando lo hacen están siempre llenas. Esto sucede, por ejemplo, en la Villa El Abrazo de Maipú, el Metro Tobalaba y Escuela Militar, donde los usuarios deben dejar pasar varios buses para poder subirse haciendo tediosos los tiempos de espera. En las estaciones de transbordo también es posible ver las filas de

espera de las micros, que se tornan enormes, sobre todo en las transferencias de troncal a alimentador o viceversa.

Estas situaciones se presentarían sobre todo en la periferia, lugar donde por su calidad de extremo de la ciudad, albergaba antiguamente los terminales de las líneas de micros amarillas, al ser recorridos de punta a punta. En el sistema anterior, muchas villas tenían varios recorridos para salir hacia el resto de Santiago (por ende, más buses y frecuencia). Pero desde Transantiago sólo contaron con una línea alimentadora, situación que paulatinamente se fue mitigando, pero que a la actualidad no se ha solucionado del todo, sobre todo en aspectos como cobertura y regularidad.

Pero para la gente que no tenía opción de migrar de medio de transporte, tuvo que someterse al cambio que significó el nuevo sistema, con sus externalidades. Una buena parte de la población cambió sus costumbres y su actitud en la relación con la ciudad... partiendo porque el Transantiago trajo consigo el considerar nuevas conductas para convivir con los demás santiaguinos.

Para muchos "periféricos", se les alargó el tiempo de viaje. Transantiago presenta muy pocos problemas de frecuencia y cobertura cerca del Centro o Providencia, pero en Maipú, Quilicura, Puente Alto y San Bernardo el nuevo sistema sencillamente no mejoró los tiempos de viaje. La Ilustre Municipalidad de Maipú, en el marco de una campaña vial el año 2014 consignó que una gran cantidad de vecinos de esa comuna perdían hasta dos horas diarias en congestión vehicular. Esto afectaba tanto a particulares como al transporte público. Un sencillo ejercicio

matemático de multiplicar 2 horas por 22 días laborales promedio que tiene un mes, los maipucinos pierden 44 horas mensuales en tacos. Casi dos días de vida que no tienen ninguna retribución y es una situación que también se vive en otras comunas extremas de Santiago. (Municipalidad de Maipú, 2014)

Las personas se levantan más temprano y llegan más tarde a su casa con más detenciones de viaje. Las dinámicas de transporte y relación de la familia se van alterando. La lucha diaria por un lugar en el sistema de transporte, sumado a una tarifa que no se condice con una promesa de calidad de servicio, y que es una causa directa de la alta evasión que tiene el pasaje, someten a los usuarios a una situación de estrés constante que también se aleja de la promesa de una mejor calidad de vida.

En términos de seguridad no ha sido del todo una solución. Si bien es cierto que se ha reducido drásticamente la cantidad de asaltos a microbuses respecto al tiempo en que los conductores manejaban dinero a bordo, la delincuencia se ha bajado de la micro para esperar en los paraderos. Estos hechos son más difíciles de imputar al sistema de transporte, no así la proliferación y aumento de hechos de connotación sexual, sobre todo en el Metro de Santiago.

Con el brutal aumento de pasajeros que tuvo el Metro, el hacinamiento en los coches se volvió un tema de preocupación no sólo de salud, sino de integridad física. Se visibilizaron numerosos casos de acoso sexual, tocaciones y abusos deshonestos a bordo del tren subterráneo de personas que aprovechaban precisamente el hacinamiento para cometer los ilícitos y quedar impunes. Todo esto

al amparo de una legislación deficiente (Derechos Humanos + Derechos del Ciudadano, 2007).

Estos factores se ven reflejados en la evaluación que han realizado los usuarios a lo largo del tiempo en que ha funcionado el plan. Varios sondeos de distintos organismos han calificado con nota deficiente al Transantiago. Todas las evaluaciones del sistema por parte de los usuarios publicadas por el Directorio de Transporte Público Metropolitano desde 2013 han obtenido un 4,4, excepto la de noviembre de 2014, en que la nota fue 4,3. (DTPM, 2015:115). Las encuestas anteriores bordearon la nota 4,0 (El Mercurio, 07/04/2013).

Uno de los primeros sondeos del sistema en régimen fue realizado por la Universidad del Desarrollo en plena crisis, en marzo de 2007, el cual arrojó un promedio de 3,7 (La Nación, 03/03/2007). Y en junio de 2015, Libertad y Desarrollo le ponía un 3,8 al sistema (Economía y Negocios, 21/06/2015). Las numerosas evaluaciones que se han hecho no salen del rango situado en torno al 4,0, lo que indica que en ocho años de operación en régimen el Transantiago no logra ser del gusto del santiaguino, aun si presumimos la variedad de metodologías empleadas en estas encuestas que son de diferentes entidades.

Todo este cúmulo de cuestiones, más que ir generando un sinfín de dolores de cabezas a los usuarios, quienes además deben enfrentar periódicamente fallas del sistema del Metro, van dando luces de una segregación urbana que se hace aún más manifiesta a la hora de ver si el Transantiago ha servido o no para mejorar la

calidad de vida de la ciudad y si ha contribuido a un mejor desarrollo de sus actividades.

El estudio “Movilidad Cotidiana Urbana y Exclusión Social” dirigido por Paola Jirón, académica del Instituto de la Vivienda de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Chile aborda esta serie de factores. Los santiaguinos pasan más tiempo arriba de la locomoción y esto ha traído consigo una serie de comportamientos que antes no eran habituales, y que llegaron para quedarse.

Según consignaron *La Tercera* (10/09/2011) y *Revista Qué Pasa* (09/02/2012) acerca de este estudio, algunas nuevas costumbres de los santiaguinos en relación con la locomoción sería que las personas que no toman desayuno en sus casas junto a sus familias y prefieren hacerlo en sus lugares de trabajo o estudio porque deben salir demasiado temprano de sus casas. Otras personas han suprimido comidas como la cena por el horario de llegada a sus casas.

También se indica que el sistema no ha resultado ser amigable con usuarios infantiles o jóvenes que recién exploran la ciudad, lo que causa una acotamiento del área donde se mueven los usuarios más jóvenes o bien el reemplazo del transporte público. Es decir, que al niño lo vaya a buscar alguien por temor a que les pase algo.

Otro ítem que va aparejado con el boom de las tecnologías inalámbricas es el aprovechamiento del transporte público como espacio de trabajo, estudio y comunicación, Como la gente se ve menos, se comunica y trabaja principalmente

por chat o correo electrónico desde su celular. Los viajes largos y extenuantes inhiben la realización de actividades extralaborales. Incluso en las periferias la sensación de aislamiento del resto de la ciudad desestimula el hecho de salir en horario nocturno.

Walter Imilan, investigador que forma parte del equipo de Santiago se Mueve, comentó a *Revista Qué Pasa* (09/02/2012) que los sistemas de transporte suelen no considerar la complejización de la planificación de los viajes de los grupos familiares. El sistema se vuelve cerrado, excluyente y los planes de la jornada de los usuarios quedan muy condicionados a las vicisitudes del sistema. Transantiago tampoco sería un buen ejemplo para el entendimiento de esta complejización.

Los efectos colaterales del Transantiago en las personas escaparon de las manos de quienes diseñaron el plan, sobre todo de quienes, por criterios financieros y políticos, dejaron de lado detalles que quitaron del sistema los elementos de confort, aptitud vial de la ciudad y sobre todo, de entendimiento con el usuario, el mismo que carga su tarjeta Bip! (y también los que ahora no lo hacen). Les cambiaron todo un paradigma sin prácticamente consultarles nada.

A todos les cambió la vida. Para bien o para mal. Lo cierto es que al menos, que haya sido “para bien” no es un consenso, es más bien una promesa incumplida.

XXXI. La inclusión en deuda

Transantiago proyectaba un cambio para el modo de moverse dentro de la ciudad. En ese cambio estaba también incluida la población en condición de discapacidad, ya sea visual, auditiva o motora.

La necesidad de un acceso universal a todas las personas se hizo más patente en la década de los '90', cuando se discutió y promulgó una ley que brindaba a las personas en situación de discapacidad protección jurídica para ser integradas a los diversos espacios sociales. La norma permitía evitar que los discapacitados sean discriminados y adaptar la infraestructura pública para su libre tránsito. Este aspecto, por ejemplo, no estaba contemplado en la licitación de las micros amarillas.

En el sistema amarillo no era norma que los paraderos y los buses fueran accesibles, por ejemplo, para las personas que usan silla de ruedas. Sí, se hizo algo, a posteriori, con las personas ciegas o sordas, al instalar señaléticas *ad hoc*. Sin embargo, las sillas de ruedas seguían quedando abajo de la micro.

En 1997 se inauguró el primer tramo de la línea 5 del Metro y sus 12 primeras estaciones fueron las pioneras en tener sistemas que permiten el acceso de personas con silla de ruedas. Ya sea en ascensor o salva escaleras, eran las únicas de la red en contar con este tipo de accesos, ya que tampoco había sido considerado en las estaciones antiguas. Al momento de la construcción de la red más antigua, no existía ninguna exigencia al respecto.

Las bases de licitación de Transantiago estuvieron en línea con la responsabilidad de dar la oportunidad a las personas con movilidad reducida de

transportarse de forma autónoma en el sistema. El bus estándar de Transantiago tuvo como parte de sus exigencias el acceso al bus mediante rampa para sillas de ruedas y el piso del vehículo a la altura de la vereda, además de un sistema de anclaje de las sillas.

Además, para las personas con discapacidad auditiva, se consideraba una serie de señales luminosas y de información tanto para saber recorridos, información y el sistema de detención del bus. Para ciegos, los paraderos incluyeron en su diseño la texturización del suelo para indicar los puntos de parada y en el bus se instalaron en los pasamanos, parches con relieves que indican los asientos reservados y sistema braile para el timbre del bus. En las últimas modificaciones normativas del bus estándar, se incluyó una luz y un pito que anuncia el cierre de puertas del bus, y que es posible ver en los buses más nuevos.

Pero la valorable idea de incluir elementos inclusivos en los distintos espacios y vehículos del sistema, chocó con los efectos colaterales de la implementación del Transantiago.

Para evaluar el caso, se puede comenzar con el Metro. La red actualmente cuenta con 108 estaciones. De éstas, 37 corresponden a las líneas 1 y 2 y que fueron abiertas al público antes de la entrada en vigencia de la ley 19.284 de Integración Social de personas con discapacidad. Esta ley, en su artículo 21 exige que toda edificación nueva donde se preste un servicio público o privado, incluso señalando literalmente las edificaciones que brindan acceso al transporte público, deben “efectuarse de manera que resulten accesibles y utilizables sin dificultad por

personas que se desplacen en silla de ruedas” (Ley N° 19.284, 1994). Por lo tanto las 71 estaciones restantes que fueron construidas después de la publicación de esa norma la cumplen de una u otra forma, principalmente mediante ascensores.

Pero el trabajo pendiente quedaba con al menos el 34% de la red, considerando la cantidad actual de estaciones. Bien, con las exigencias de Transantiago para buses y espacios públicos, podía motivarse en Metro estar a la altura de esa idea al corto plazo. Sin embargo, al cabo de 10 años, el avance ha sido lento. A la fecha, son 20 las estaciones que todavía no cuentan con accesos universales, según el plano de estaciones con accesibilidad que publica Metro (Metro de Santiago, 2015b).

Reconociendo esta deuda, Metro inició un programa de instalación de ascensores en las estaciones de línea 1 y línea 2 que faltaban. En su Memoria 2014 indica que durante ese año se inauguraron este tipo de instalaciones en siete de las estaciones de la red, y que durante 2015 se iniciarían los estudios de ingeniería de otras siete. Mientras tanto, en las faltantes, todavía se tendrá que esperar.

Aparte de esto, la empresa trabaja en un sistema de información audible que puede utilizarse gracias a un *smartphone*, ideal para personas ciegas o con dificultades de vista. Fueron diez las estaciones que implementaron este sistema durante el último año. Además, la última partida de trenes que llegó a línea 1 en 2013 considera un espacio reservado para sillas de ruedas.

A pesar de la lentitud de las soluciones de accesibilidad, el Metro ha sido reconocido por el Pacto Global de Naciones Unidas por su atención a las

necesidades de las personas con movilidad reducida. Sin embargo, sus iniciativas enfrentan un enemigo común junto con los buses.

El problema se genera en las horas de mayor aglomeración de gente. Las diversas experiencias publicadas por pasajeros en redes sociales muestran grandes cantidades de gente acumuladas en las estaciones en hora punta. Además, vale la pena volver a traer a colación el hacinamiento de los vagones del metro en estas franjas horarias. Para personas ciegas o las que se mueven en silla de ruedas representa un enorme riesgo que inhibe la eficacia de las medidas de acceso universal. Estas personas quedan expuestas a empujones, apretones y hasta pueden ser asfixiados debido al hacinamiento.

Lo mismo ocurre en los buses en las horas punta, en los cuales por estar abarrotados de gente peleando por un lugar para transportarse, ocupan el sector del vehículo reservado para sillas de ruedas. El fácil acceso en estos casos se ve impedido para una persona con silla de ruedas, aun cuando esto esté consagrado por la ley.

Aunque también hay un componente cultural de la no comprensión de las necesidades de espacio de una persona en situación de discapacidad. Por ejemplo también se aprecia que en el Metro los ascensores preferenciales son utilizados por personas sin dificultades de movimiento. Dentro de los vagones, la indiferencia de ciertos usuarios merma los esfuerzos de brindar los espacios necesarios para las personas con discapacidad. Lo mismo pasa en los buses, en los cuales los asientos reservados son de color naranja. Este detalle no pasa a ser más que algo estético,

ya que no se tiene registro de alguna campaña de educación respecto a compartir y ceder espacios. Sencillamente, las personas no saben y no son capaces de entender (Plataforma Urbana, 14/02/2014).

Es por eso que todavía sigue siendo clásica la situación que ocurre en los vehículos de la locomoción colectiva, de personas que no dan el asiento, o que colocan bultos o coches de guagua en lugares reservados para sillas de ruedas.

A eso hay que agregar que en los buses el acceso universal todavía no es ofrecido por el 100% de la flota. Y esto de forma absolutamente legal. Los concesionarios de buses ocupan en algunos recorridos las llamadas “liebres”, que son básicamente micros más chicas que los buses estándar. El decreto 142 del año 2011 del Mideplan dictamina que todos los buses nuevos con un largo superior a 9 metros que realizarán servicios de locomoción colectiva urbana deben contar con rampas de acceso y espacio reservado para sillas de ruedas (Mideplan, 2011). Sin embargo, las liebres al no tener ese largo, quedan fuera del rango que exige la norma para proveer acceso, permitiendo omitir este detalle.

En efecto, todos los modelos de liebres más comunes en Transantiago tienen un largo menor a los 9 metros, permitiendo eludir la exigencia de transporte con acceso universal.

Hasta septiembre de 2015, según los registros del Plan de Operaciones de Transantiago vigente, 76 líneas son operadas con vehículos sin ninguna facilidad de acceso para discapacitados. Otras 89 líneas tienen facilidades parciales. Es decir, alternan buses con y sin acceso en su operación. Esto último tiene como

consecuencia tener que dilatar el tiempo de espera de un bus si los primeros en pasar no cuentan con acceso adecuado. Lo último resulta grave si consideramos que en muchos casos, al ser recorridos alimentadores, son los únicos que pasan por ciertos sectores. Y peor aún, la proporción de los servicios sin total acceso universal representan una parte importante del total de líneas del sistema (DTPM, 2015b).

Lo anterior resulta irrisorio si por un resquicio legal se evita considerar a la población discapacitada en términos de acceso al bus. Sobre todo, si se toma en cuenta que las diferencias respecto al umbral de la norma son sólo centímetros en el largo del vehículo. Esta situación contrasta con la información desplegada por los fabricantes de estos buses y los sistemas de transporte extranjeros donde circulan. Todos estos son fabricados en Brasil, donde en ciudades como Curitiba y Sao Paulo existen líneas con acceso para sillas de ruedas. E incluso, en las mismas páginas de los fabricantes se ofrecen buses accesibles como unidades en stock.

En otro ámbito, vale agregar que la ley 20.422 en su artículo 28 exige que toda obra pública dentro de los límites urbanos exige que sea “accesible y utilizable en forma autovalente y sin dificultad por personas con discapacidad, especialmente por aquellas con movilidad reducida” (Ley 20.422, 2010). La realidad de los paraderos, las veredas y las bajadas de las aceras, que son elementos de acceso al sistema, resultan dispar en distintos puntos de Santiago, lo que dificulta de forma importante el desplazamiento dentro de la ciudad a las personas con movilidad reducida, infringiéndose de paso la ley.

A la fecha, las buenas intenciones y uno de los grandes caballitos de batalla de lo que fue el plan Transantiago, como la idea del acceso universal, sigue siendo una de las grandes deudas del sistema. Esta realidad deja en una situación de segregación a por lo menos 366.137 personas con discapacidad física, 184.553 con discapacidad visual y 96.432 personas con discapacidad auditiva, según el Primer Estudio de la Discapacidad en Chile Endisc de 2004. Ellos representan el 10,1 por ciento de la población de la Región Metropolitana, cifra que en cantidad de personas, al cabo de 11 años, bien pudo haber aumentado. (INE-Fonadis, 2004:8).

Y para rematar. Las personas con situación de discapacidad también deben cancelar su pasaje. Sin descuentos. Aun cuando han sido sistemáticamente postergados.

XXXII. Entre la resistencia y la participación

El sistema de transporte público capitalino no deja indiferente a nadie. Si bien, en general, los santiaguinos tienen un comportamiento pasivo frente al Transantiago, tiene claros adherentes y detractores. O bien, las sensaciones consolidadas hablan de permanente crisis u oportunidades.

Desde los primeros días de funcionamiento del sistema, éste se vio como objetivo de numerosas y merecidas críticas. Basta recordar escenas de tomas de micros en Plaza Italia en febrero de 2007, la protesta espontánea originada en Alameda con Las Rejas tras una falla del metro en mayo de ese año, y una escena que de vez en cuando se repite cuando furiosos pasajeros reclaman en Providencia por la falta de micros hacia Lo Barnechea o Renca y se toman la calle (El Clarín, 14/05/2007; Plataforma Urbana, 11/07/2011; Cooperativa.cl, 27/08/2012; El Mostrador, 03/06/2014; Pasajero Activo, s.f.).

La percepción negativa que se consolidó respecto a la calidad del servicio de Transantiago, ha sido la causa de acciones de protesta tanto espontáneas como concertadas en varios sectores de la ciudad.

El rechazo al Transantiago ha traído, por ejemplo, episodios en los que los buses sufren hechos vandálicos como forma de rechazo al sistema. Cada cierto tiempo, una micro es quemada ya sea en protestas o en lugares aislados. Habitualmente los vehículos sufren otros daños, consecuencia de apedreos y roturas de vidrios intencionales, sobre todo en villas periféricas. Estos hechos ponen en serio riesgo la integridad de conductores y pasajeros. Además, esto obliga a

retirar el bus de circulación para ser reparado, lo que a la larga produce problemas de dotación de vehículos.

Pero la principal forma de rechazo, la que golpea al corazón del sistema, es la evasión. El año 2014 fue el que tuvo la más alta tasa de evasión del sistema, llegando al 24 por ciento. Es decir, uno de cada cuatro pasajeros no paga su pasaje. Según datos de Actus y Alto Evasión, esta práctica genera pérdidas por 415 millones de dólares al sistema cada año. (La Tercera, 05/06/2015).

Los esfuerzos de las autoridades y los concesionarios han sido infructuosos para detener este fenómeno. La tendencia de la evasión estos últimos años ha ido al alza, a pesar de las campañas para reprimir esta conducta. De parte del gobierno se intensificaron las fiscalizaciones, aplicando multas que pueden llegar a los 64 mil pesos. Por su parte, a raíz de los cambios contractuales del sistema suscritos en 2011, las empresas de transporte público deben velar por reducir la evasión en sus líneas. El ejemplo más claro del cumplimiento de esa medida es la presencia de “monitores” que vigilan que los pasajeros marquen su tarjeta en las paradas más concurridas.

Además del descontento con el sistema, tanto Marcelo Trivelli⁵⁵ como Germán Correa⁵⁶ declararon para este trabajo que la conducta de la evasión se legitimó en la semana de partida de Transantiago, cuando el AFT determinó la gratuidad de la tarifa por los problemas técnicos acaecidos en febrero de 2007.

⁵⁵ En entrevista con el autor el 16 de agosto de 2015.

⁵⁶ En entrevista con el autor el 22 de septiembre de 2015.

Pero otro factor a analizar al respecto es la tarifa del sistema, la cual también ha sido motivo de protestas. Durante el primer gobierno de Bachelet, entre 2007 y 2010, el pasaje del Transantiago costó entre \$380 y \$400, sólo anotando un alza en marzo de 2009. Durante el gobierno de Sebastián Piñera, entre marzo 2010 y marzo de 2011 se produjeron siete alzas de tarifas, pasando de los \$400 a los \$540. Después de subir \$140 en sólo un año, desde marzo de 2011 a septiembre de 2015 se han producido ocho reajustes llegando a los \$640. Cien pesos de alza en cuatro años (DTPM, 2015a:87).

Las alzas de las tarifas del sistema, sin una percepción de mejora por parte del usuario⁵⁷, sólo han logrado indignar a un usuario que se siente defraudado por un sistema que además encuentra caro. Y es que Transantiago es uno de los transportes públicos más costosos de Sudamérica. Para 40 viajes mensuales, considerando 20 días laborales ida y vuelta, el santiaguino gasta el 10 por ciento del sueldo mínimo. Esta proporción es comparable sólo con los sistemas de Curitiba, Transmilenio y Montevideo; siendo Sao Paulo el más caro⁵⁸.

Una diferencia fundamental radica en que la gran parte de los sistemas de transporte integrado latinoamericanos tiene tarifa subsidiada a diferentes sectores de la población. Mientras en Chile ésta sólo se subsidia a escolares, en Argentina, Brasil, Uruguay, Colombia y Perú los adultos mayores, discapacitados y otros particulares cuentan con beneficio de tarifa rebajada. Además, en la mayoría los

⁵⁷Véase título XXX. Cambios de costumbres

⁵⁸Ver Anexo 2

cobros son por tramos, mientras que Transantiago tiene tarifa plana, la cual se acerca a las tarifas de tramo máximo de los sistemas con pasaje diferenciado.

En Santiago da lo mismo si avanzas pocas cuadras o cruzas la ciudad. Si haces los tres marcajes con la tarjeta Bip! antes de las dos horas, pagas siempre el mismo pasaje en los buses y el metro en horario valle.

La discrepancia entre la percepción de los usuarios del sistema y el valor del servicio ha originado reacciones que han devenido en varias iniciativas de precaria organización para evadir el pasaje. Esto se da, sobre todo, tras fallas masivas de algún componente del sistema, especialmente el Metro. Sin embargo la evasión tiende a ser una práctica dispersada en toda la ciudad y realizada de forma individual. Más que nada, los sectores concertados contrarios al pasaje del Transantiago tratan de legitimar su postura haciendo un trabajo de persuasión para que el usuario se vuelva evasor.

Hommodolars publicó en 2010 un artículo que tiene relación con los motivos por los que el usuario de Transantiago debiese evadir la tarifa. En ese sentido, critican que el transporte público sea “la correa de producción de la separación en la Sociedad Capitalista”. Es decir, que las personas usan el transporte público para ir a ser explotados, que además pagan por ese destino con tarifas que lesionan el presupuesto de las familias más pobres, y critican las medidas de represión contra la evasión. Condenan las condiciones en que las personas se ven obligadas a ser transportadas “de forma deplorable e inhumana, casi como sardinas en una lata, mermando más nuestras condiciones de vida, para llegar a los espacios y

momentos precisos en los que estos nos dominan, para colmo de nuestras vidas” (Hommodolars, 2010).

Otras causas que han explicado la evasión, según los organismos fiscalizadores, tienen relación con la lejanía de los puntos de recarga de tarjetas Bip! Esto se ha tratado de paliar con la integración de supermercados como puntos de recarga, como también la extensión del horario del pasaje de emergencia. Éste consiste en que una tarjeta con saldo insuficiente sirve para un viaje más que queda debiendo el usuario, para ser descontado de su próxima carga. Opera entre las 9 de la noche y las 11 de la mañana del día siguiente, excepto los domingos, días que parte su cobertura a las 14 horas (Transantiago, 2015).

Sin embargo, los datos de evasión que han entregado las autoridades y organismos relacionados sí han estado últimamente en tela de juicio, tanto por usuarios como por expertos.

Según consignó *La Tercera* (13/09/2015) en septiembre de 2015, varios expertos cuestionaron la forma de medir la evasión, explicitando detalles que restan precisión a la cuantificación de esta práctica. Entre aquellos detalles, se mencionó que por ejemplo es imposible determinar mediante encuestas que una persona que no marcó su tarjeta en el bus sí lo vaya a hacer en el metro. O bien las personas que utilizan indebidamente pases escolares, o que las mediciones se realizan siempre en las mismas condiciones de lugar y horario, entre otros casos. El experto y ex coordinador de Transantiago Raimundo Cruzat dijo a *La Tercera* que “como siempre se ha medido igual, podemos saber cuál es la tendencia, si la evasión sube

o baja, pero si se quiere saber el número objetivo de cuántos evaden, no es posible”. Lo último cobra más relevancia en términos que buena parte del subsidio al Transantiago cubre el dinero que no gana el sistema debido a la evasión.

A contracara de todo este fenómeno, Transantiago cuenta con personas que, desde su posición en las organizaciones sociales, apalancan al sistema en sus aspectos deficientes. De cierta forma, por iniciativa propia, van supliendo la gran carencia que tuvo el diseño del plan, que fue la participación ciudadana en aspectos referidos a la operación.

Suelen ser pocos los grupos organizados para canalizar posiciones e ideas que vayan en pos de mejorar el sistema. Aunque en muchos casos el alcance puede ser netamente local, van siendo actores que poco a poco cobran relevancia en las decisiones de las empresas concesionarias o el mismo Directorio de Transporte Público, respecto a cambios o mejoras que necesita el plan.

En la Ciudad Satélite de Maipú, uno de los sectores de Santiago con mayor fama de periférico –está distante a 21 kilómetros del centro de la capital-, su Junta de Vecinos ha trabajado codo a codo con los representantes de Transantiago con el fin de dar solución a las inquietudes que han tenido sus vecinos.

En este periplo nos volvemos a encontrar con Claudio González⁵⁹, publicista de 30 años que vive en ese sector y es director de la Junta de Vecinos Ciudad Satélite. Cuenta que los problemas que tuvieron que sortear como comunidad fueron el aislamiento del sector y la pérdida de conectividad. “Pasamos de 3

⁵⁹Véase Capítulo XX. Una Historia del 10 de febrero.

recorridos fijos a sólo uno, y que al contrario de lo existente hasta antes del 10 de febrero, sólo llegaría hasta la Plaza de Maipú, sin tomar Estación Central, Santiago Centro ni el oriente de la capital”, comenta Claudio⁶⁰.

Frente a esto, se organizaron y comenzaron a llamar la atención de las autoridades. “La comunicación con el Ministerio de Transportes y el municipio de Maipú logró generar, a fines del 2007, la implementación del recorrido 113, el cual amortiguaría en parte un trayecto directo a Santiago Centro”, dijo al respecto González, como ejemplo de los primeros movimientos realizados como Junta de Vecinos.

La participación si bien ha sido tibia según señala González, no ha mermado los ánimos para ir. El principal problema que deben enfrentar en términos de participación, según cuenta, es que “es complejo llegar a una definición total de las necesidades de la comunidad, ya que todos tienen opiniones distintas respecto a los objetivos que se desean”. Además, considera que todavía falta que la ciudadanía se empodere participando activamente de los procesos: “muchos si bien comentan y son críticos de los servicios, no son partícipes de las marchas o reuniones”, recalca Claudio respecto al modo contemplativo de participar.

Pero fuera de toda dificultad, la gestión ha tenido frutos. Desde que se organizaron, la comunidad de Ciudad Satélite ha logrado realizar mejoras puntuales. Destaca el trabajo, sobre todo, con la concesionaria Vule, con quienes pudieron acordar ajustes a los servicios que sirven a esta comunidad y acelerar el

⁶⁰ En entrevista con el autor, el 23 de octubre de 2015.

cambio de estándar de buses que viajan hasta esa zona. Sin ir más lejos, durante septiembre de 2015 se reunió la directiva de Ciudad Satélite con ejecutivos de Vule en una asamblea abierta, donde se revisaron los próximos pasos de la empresa que tienen relación con los servicios del sector. Esto último da cuenta de una relación más estrecha entre el sistema mismo y la comunidad.

Otro ejemplo de personas que actúan organizadamente para presentar propuestas es el grupo de Facebook denominado “STPMet: (Transantiago: Trabajadores y Usuarios)”. En este grupo existen personas aficionadas, *busólogos*⁶¹ y trabajadores del sistema, quienes comentan las novedades del Transantiago y anécdotas del día a día respecto a la operación del sistema. Pero en ciertos períodos del año, se juntan para elaborar propuestas formales que presentan a la Coordinación de Transantiago, aprovechando los conocimientos de los miembros del grupo.

Jorge González, administrador de StpMet y Coordinador de Proyectos en el departamento de Planificación y desarrollo del DTPM, indica que las propuestas han tenido una recepción que ha merecido análisis. “Con un grupo de 9 personas recibimos las propuestas por parte de los operadores y juntas de vecinos, y se las hacemos llegar a las mismas empresas para ver la factibilidad de crear o modificar rutas con el fin de mejorar el sistema”, dice Jorge⁶².

⁶¹Busólogo es el término con el cual se autodenominan las personas aficionadas a los buses y los sistemas de transportes operados por este tipo de vehículos, recopilando y compartiendo conocimientos técnicos y culturales al respecto. (Buch.cl, 2015).

⁶² En entrevista con el autor el 30 de octubre de 2015.

Agrega que dentro de su trabajo levanta las propuestas de la agrupación, y las que son admisibles son enviadas a hacer los estudios técnicos correspondientes. De esta forma pueden convertirse en propuestas calificadas para ser consideradas para los futuros planes de operación.

Jorge González cuenta que la participación de los miembros del grupo es muy activa: "En su minuto fue un algo bastante amplio y muy demandado, porque muchos vieron la posibilidad de crear algo de beneficio "propio" más que sectorial". Reconoce que en la última tanda de propuestas hubo una merma, más bien ocasionada por el levantamiento de ideas que no se ajustan a las normativas contractuales de las empresas operadoras. Todo esto les obliga a filtrar las diferentes iniciativas para que sean legal y operativamente admisibles

Con orgullo pueden decir que han tenido incidencia en los cambios operacionales que el DTPM ha realizado, por ejemplo el desarrollo de los servicios 214 y 230, la troncalización⁶³ de algunos servicios locales y otros servicios nuevos. Todos estos con los vistos buenos de los organismos técnicos.

El Transantiago no sólo mueve a las personas, sino que también mueve pasiones. Ha sido tal el impacto de este sistema en la vida de las personas que las ha instado a tomar partido respecto al sistema. De aquí, en un escenario en constante crisis, existen las oportunidades, donde tanto detractores como

⁶³Troncalización: Se refiere a la modificación de un recorrido alimentador cuyo trazado es muy sinuoso por calles secundarias, hacerlo de forma más directa por alguna avenida principal.

adherentes han encontrado la forma de realizar sus propios combates.

CAPÍTULO CUATRO: TRANSANTIAGO Y LAS PLATAS

XXXIII. Errores que cuestan caro

Si la operación del Transantiago ha costado mucho dinero, pensarlo también lo ha sido. Lo último llama la atención si consideramos que habiendo personal calificado para el diseño, éste falló de forma rotunda. El estado pagó millones de pesos que terminaron afectando la vida de millones de personas. Lo peor, es que el fisco sigue gastando, sólo para que la tarifa no se dispare, porque el modelo, que aún subsiste, sencillamente no funcionó.

¿De dónde se generó tanta iniciativa que, a la postre, no prosperó?

En primer lugar, hay que considerar que el transporte público es un sector crítico del cual dependen todos los procesos productivos y cívicos de la ciudad. El trabajo, la educación, el ocio, el comercio. Todo depende de un sistema de transporte, el cual, si no funciona, altera todos los procesos de la ciudad.

Es por ello que el PTUS constituía una política que englobaba todos los modos, según cuenta Germán Correa. Él lo explica de la siguiente forma: “No podemos concebir hoy día los temas del transporte público si no creamos una visión de conjunto de la ciudad. Qué movilidad urbana requiere una ciudad que se está expandiendo” decía respecto a la dirección del plan que tuvo como marco el Transantiago⁶⁴.

⁶⁴ En entrevista con el autor, el 22 de septiembre de 2015.

El punto radicaba en definir cuáles eran los criterios a considerar para poder desarrollar este plan de gran envergadura. Y por eso mismo, de esta decisión dependían los efectos que se iban a ver en las calles. La decisión política o técnica de ver si se asumía un costo para darle el *plus* al confort de los usuarios, o cuadrar la caja bajando los costos para dar un estándar mínimo de servicio.

Uno de los aspectos importantes a considerar era el tema del financiamiento. La decisión del Comité de Ministros de llevar adelante el Transantiago sin ningún tipo de subsidio, aunque con una fórmula –que según estima Germán Correa fue “una magnífica estupidez”- como la demanda referencial, muestra una de las incoherencias que se desprenden del proceso.

El punto es que esto responde al cruce de voluntades políticas y técnicas alejadas del factor social. Según Claudio Fuentes, los grupos tecnócratas son transversales y han tenido fuertes influencias en las decisiones políticas respecto al transporte, desde tiempos de dictadura (Fuentes, 2013: 148). Las diferentes influencias técnicas, claramente, pueden o no tener sintonía con las necesidades sociales.

Sin embargo, cuando lo técnico se cruza con un voluntarismo político no se dimensionan los efectos, a la hora de velar por una ciudad completa de seis millones de habitantes. De hecho, desdeñar la experiencia internacional, donde los países como Colombia, Brasil, México, Inglaterra y España sí cuentan con distintos tipos de subsidio al transporte público, da cuenta de una sobreestimación de las capacidades del sistema que se creaba (ASAP, 2014:9). Sobre todo si

consideramos la tesis que sostiene la académica Verónica Figueroa, que dice: “La definición de subsidios y sistemas de apoyo al financiamiento del sistema surgen como factores que pueden determinar el éxito de las reformas a implementar” (Figueroa, 2013:30).

Transantiago no sólo necesitaba financiar el petróleo de los buses y los sueldos de los choferes. Había una enorme cantidad de proyectos de infraestructura que construir y miles de micros nuevas que traer, además de perfeccionar a sus trabajadores y otras cosas por financiar. Además, como el modelo de negocios absorbió la operación de Metro, también asumía los costos de sus inversiones y la propia explotación. Conjunto de cosas que, por cierto, no sale barato. Con ese escenario, pensar en mantener la tarifa tal como estaba en ese tiempo, considerando las condiciones precarias del sistema amarillo, era impensable.

Esto último, la experta en transportes Gloria Hutt⁶⁵ lo explicó bien en la Comisión Investigadora de la Cámara de Diputados:

“¿Qué ocurre si el Estado decide no dar subsidio? Lo que no aporta el Estado lo tiene que pagar alguien. Si ello sucede, el operador sube la tarifa, pero si no quiere hacerlo, no queda otra alternativa que disminuir el costo de inversión, que es lo que se hizo en el plan Transantiago. Al disminuir el costo de inversión, se disminuye la flota, porque es la única forma en que el sistema puede bajar su costo de inversión, y al disminuirla, el costo lo asume en comodidad el usuario, porque las frecuencias son

⁶⁵Gloria Hutt fue la Subsecretaria de Transportes durante el gobierno de Sebastián Piñera.

menores y, además, las personas van más apretadas dentro de los buses.” (Gloria Hutt en Cámara de Diputados, 2007:114)

Independiente que se refiera a la operación de buses o la explotación de obras de infraestructura fiscales, la decisión de que algunas obras no sean financiadas por el Estado y pasen por concesión causó que el Fisco tenga que remunerar a las concesionarias por la explotación de éstas. Al no haber subsidio, esto necesariamente debía cargarse a la tarifa. Esta decisión fue promovida por el Ministerio de Hacienda Nicolás Eyzaguirre, basándose en la línea que había decidido el Comité de Ministros de no subsidiar.

Lo peor de todo, Hacienda tampoco tuvo la voluntad de poner más recursos al plan, e influyó directamente en la decisión de reducir la cantidad de buses para rentabilizar el sistema. Germán Correa⁶⁶ fue enfático en determinar responsables: “Nicolás Eyzaguirre tiene una gran responsabilidad en que Transantiago no haya tenido el financiamiento que necesitaba tener para partir con la mínima infraestructura (...). Fue un gran opositor a que fuera una inversión del Estado”, acusa.

A esto, debe sumarse el modelo de demanda referencial que importó el departamento de Concesiones del MOP para el modelo de negocio de los operadores de buses. Esta matriz, consolidada en los contratos, aseguraba el 85% de los ingresos a los operadores de buses, independiente de la cantidad de

⁶⁶ En entrevista con el autor, el 22 de septiembre de 2015.

pasajeros que abordaran los vehículos. Esto incentivó el incumplimiento de algunas empresas al inicio del Transantiago

Este incumplimiento, Germán Correa lo explica así:

“Si a ti te ofrecen una pega aquí y te dicen: ‘Mire señor, le vamos a pagar un sueldo de un millón de pesos. Pero usted tiene que venir a trabajar. Venga o no venga, nosotros le vamos a pagar igual el 90% de su sueldo... ¡Pero tiene que venir, yo lo estoy contratando para que haga una pega! Aunque igual le voy a pagar el 90% de su sueldo’. ¿Qué haces tú, humanamente? ¡No vienes!”⁶⁷

Sin toda la infraestructura, sin subsidios, sin elevar la tarifa y con una demanda referencial que debía pagarse sí o sí, no resulta descabellado pensar que la plata no cubriría todo. El plan para el cual se hicieron todos los modelos ni siquiera fue el que se desplegó en la calle.

Entonces, vale considerar que todos los estudios que se hicieron y que se consideraron para echar adelante el Transantiago están basados en las voluntades políticas imperantes. Estas decisiones fueron imprecisas desde su génesis, por lo que los organismos técnicos, al ser mandatados sobre la base de esas voluntades, sólo se remitieron a crear modelos, ajustándose a las malas decisiones. Estas decisiones, cruciales, tuvieron lugar, sobre todo en el período de creación y reelaboración de las bases de licitación de vías y el AFT en 2004.

Deliberadamente se consolidó en el papel un plan que sólo buscaba cuadrar una caja precaria invirtiendo una cantidad ridículamente menor de recursos para el

⁶⁷ En entrevista con el autor, el 22 de septiembre de 2015.

sistema de transporte público, respecto a las autopistas urbanas. Mientras para el plan de las autopistas urbanas se dispusieron 1.582 millones de dólares (Concesiones MOP, 2003:5), el plan de infraestructura mínima de Transantiago tuvo un presupuesto de 185 millones de dólares. Posteriormente, la gestión del ministro Jaime Estévez logró, a duras penas, conseguir otros 245 millones para los años 2006 y 2007 (Quijada, 2007: 27 y 31). Esto, claramente va en dirección contraria a la política de desincentivo del uso del automóvil que buscaba Transantiago.

Esto ocasionó al final que no estuviesen construidas las obras necesarias y que la cantidad de buses fuese menor de la que realmente se necesitaba. Lo último tuvo como consecuencia que la velocidad real a la que se desplazarían los buses fuese más baja de lo pensado, lo que redundaba en menor frecuencia real.

La cadena sigue: la menor frecuencia aumenta tiempos de espera y ocasiona mayor hacinamiento, por ende se elevan los tiempos de viaje. Esto fomentó la evasión y la migración a otros medios de transporte. Se debió traer más buses. Los costos de operación crecieron y, además había que pagar mediante la tarifa las obras concesionadas, además de las del Metro. Mientras tanto, se debía remunerar a las empresas operadoras como si hicieran todo perfecto gracias a los ingresos garantizados por demanda referencial. No hay modelo que aguante tanta mezquindad.

Los estudios solicitados a las distintas consultoras en el proceso de diseño costaron cerca de 4 mil millones de pesos⁶⁸ (Alianza por Chile, 2007:22). Estudios

⁶⁸Monto equivalente a 8 millones de dólares de la época, a tipo de cambio CLP 500 = USD 1, de diciembre de 2007, fecha de la publicación citada. Fuente: SII.

que se enmarcaron en las exigencias que hacía el organismo técnico encargado de Transantiago, el Sectra, por mandato de los acuerdos del Comité de Ministros. Aunque si consideramos los antecedentes expuestos, las consultorías simplemente se ciñeron a las órdenes de las decisiones políticas adoptadas. En el marco de estos trabajos, sí lograron realizar estudios que presumiblemente pudieron otorgar una mejor operación de Transantiago. Pero esto fue sistemáticamente desdeñado como ya lo hemos expuesto en párrafos anteriores. Lo último también fue reprochado por la Comisión de la Cámara de Diputados, quien atribuyó a Fernández & De Cea la responsabilidad de que “pudieron haber representado de forma más enérgica a la autoridad los riesgos que implicaban los cambios que se estaban efectuando a los diversos escenarios que se modelaban” (Cámara de Diputados, 2007: 667).

El cúmulo de malas decisiones, aparte del malestar a los santiaguinos, lesionó gravemente las arcas estatales. En la Parte I de este trabajo se mencionó el esfuerzo del ministro Cortázar por conseguir dineros cuando quedó al descubierto el desastre financiero que ocasionaba el sistema. Vale la pena mencionar el duro revés que tuvo la decisión de no subsidiar a Transantiago. Si bien la Cámara de Diputados fue enfática en concluir tras la Comisión Investigadora que “era inaceptable que el sistema genere pérdidas y que este déficit sea cubierto con dineros de todos los chilenos” (Cámara de Diputados, 2007: 655). Pero sin embargo... eso fue lo que se hizo.

Los subsidios pueden entregarse de dos formas: a la oferta y a la demanda. El primero corresponde a la entrega de recursos para que los oferentes puedan prestar sus servicios, como ocurre actualmente en Transantiago. Subsidiar a la

demanda, significa, por ejemplo, entregar tarifas diferenciadas a grupos de personas específicos (bajos recursos, discapacitados, adulto mayor, escolares, etc.) como en Colombia, Argentina o Uruguay.

En el caso de Santiago, esto se traduce en que el dinero que el Estado traspasa al sistema va directamente a los concesionarios y entidades anexas del sistema. El organismo encargado de recibir este dinero y entregarlo a las empresas es el AFT (DTPM, 2013b:5). En ningún momento el usuario recibe de forma explícita ese subsidio, más allá de la contención del alza de las tarifas.

Otro aspecto que causa controversia es que tampoco se explicita en qué se gastan los dineros, de forma detallada. Sobre todo si aún existen empresas que, luego de los millonarios traspasos de plata no logran cumplir con indicadores aceptables de evaluación. Según Actus, el subsidio al Transantiago ni siquiera logra cubrir todo el déficit del sistema. El presidente de la agrupación Héctor Moya declara al respecto: “Se otorga un porcentaje de ese dinero a la tarifa de los estudiantes, y el otro porcentaje que es el 51 por ciento se utiliza para pagar el diferencial de transbordos que las personas no pagan”⁶⁹. Esto último hace referencia al segundo y tercer pasaje que puede cancelar el pasajero, pero que ahora es solventado mediante el subsidio.

Moya afirmó en el congreso Transurbano 2015⁷⁰ respecto a la rendición de los dineros: “Cuando se dice que esto es un barril sin fondo, la verdad es que me sorprende que las mismas personas que legislan no conozcan detalles de en qué

⁶⁹ Declaración entregada al autor el día 8 de septiembre de 2015 durante el congreso Transurbano.

⁷⁰ Congreso celebrado el 8 y 9 de septiembre de 2015 en la Estación Mapocho, Santiago de Chile.

se gasta la plata que ellos disponen”. Pero lo cierto es que a una millonada de recursos fiscales, dinero de todos los chilenos, se le pierde el rastro una vez que llega al AFT. Es imposible saber en qué se invirtió ese dinero con total certeza. Sí es posible dar cuenta que no ha sido suficiente para balancear positivamente el presupuesto del sistema.

¿Y de cuánto dinero estamos hablando? Actualmente el sistema de transporte público de Santiago recibe 400 mil millones de pesos anuales equivalentes a 578 millones de dólares al tipo cambio de septiembre de 2015⁷¹ Desde el año que comenzó este subsidio, el 2009, el sistema ya ha recibido 1 billón 800 mil millones de pesos. Para los próximos años habrá subsidios en torno a los 380 mil millones de pesos hasta 2022. Tras ese año, sólo está asegurado por ley el subsidio permanente de la ley 20.378 de Subsidio Nacional al Transporte público por 190 mil millones de pesos aproximadamente anuales. (DTPM, 2015: 149)

Sólo para poder comparar, los 400 mil millones de pesos que cada año recibe Transantiago equivalen a:

- 14 Teletones 2014
- 2 veces la inversión para construcción y equipamiento de los Hospitales de Maipú y La Florida.
- Casi 4 veces el presupuesto que recibirá el Ministerio del Deporte en 2016, según la Ley de Presupuesto 2015.

⁷¹1 Dólar = 691,73 Pesos Chilenos a septiembre de 2015. Fuente: SII.

- 50 millones de dólares menos que el total de la inversión para extender la Línea 5 del Metro a Maipú.

Vale la pena agregar que la Presidenta Michelle Bachelet desde abril está promoviendo una ley que aumente este subsidio. La moción eleva el monto otorgado a Transantiago en 60 mil millones de pesos entre 2015 y 2017 y en 130 mil millones de pesos entre 2018 y 2022. El mismo monto se dispondrá para el resto de las provincias de la Región Metropolitana. Además, esa ley amplía las facultades de Metro para operar en modos de transporte distintos al ferrocarril eléctrico, considerando ascensores, tranvías y teleféricos, entre otros. A la fecha, continúa su trámite constitucional en el senado y su discusión no ha estado exenta de aprensiones, sobre todo bajo el argumento de la oposición que hace referencia a seguir inyectando más plata a una política pública que califican de “fracasada” (Senado.cl, 2015).

Con el actual modelo de negocios de Transantiago, y sin subsanar las fallas estructurales de su diseño, no podemos esperar que esta situación cambie. Los errores de años atrás seguirán costando cada día más, por más parches que pueda colocarse a una herida de gigantescas dimensiones. Y en ese sentido es entendible la suspicacia. Mientras no se revise ni se cambie el modelo de financiamiento de Transantiago y los elementos que dependen de éste, este sistema seguirá siendo financieramente una herida que ni con toda la plata de todos los chilenos se podrá curar.

XXXIV. Dos historias opuestas de insolvencia

Ser concesionario de Transantiago es algo para valientes. Independiente del empeño de las empresas, subsistir en un terreno financieramente hostil es un trabajo arduo, que ha dejado a algunos en el camino, otros subsisten a duras penas, y sólo unos pocos se mueven con comodidad.

Ya habiendo revisado las condiciones laborales de los conductores, las carencias de infraestructura y el déficit que denuncian las empresas, como efecto del modelo de negocio del sistema; resulta casi milagroso que algunas empresas todavía existan.

Entre las empresas que tuvieron evolución están Comercial Nuevo Milenio, STP Santiago y Redbus. También se revisó el destino de las empresas de Manuel Navarrete, con el triste final de Buses Gran Santiago y el salto de Buses Metropolitana. Pero hay otras más que tuvieron que decir adiós de forma temprana. Éstas son Unitran y Transaraucarias con su filial Las Araucarias, y otras que con sorprendente ayuda siguen vigentes como Alsacia y Express de Santiago.

La historia de Transaraucarias es, quizás, una de las más lamentables. El origen de esta empresa tiene una mentora. Adriana Troncoso, conocida como “la Mami” en el rubro, fue la líder de esta naciente empresa. Troncoso quiso dar el salto y tuvo la ocurrencia de participar en el Transantiago, junto con otros ocho empresarios de las micros amarillas (La Cuarta, 14/09/2005 y Lun, 27/02/2009). En diciembre de 2004 ya tenían lista la empresa y postularon a la licitación de recorridos

alimentadores. Posteriormente les fue adjudicada la zona H, con las comunas de Lo Espejo, Pedro Aguirre Cerda, San Joaquín y San Miguel.

A mediados del 2005 Transaraucarias imponía presencia con su primer recorrido. El 188 desde la Población Dávila al Centro. ¿Lo llamativo? Buses con un furioso color fucsia adornaban la Gran Avenida, mostrando las nuevas características de los vehículos del Transantiago, incluso antes que llegaran los famosos buses oruga. Sin duda, eran novedad para el momento. El año siguiente siguió siendo una empresa modelo del sistema, al acoplarse junto a Subus a las pruebas de los sistemas que debía implementar el AFT. Se tenía mucha expectativa de una empresa modelo, cuando el plan estuviese en régimen.

Pero tras tantos vaticinios, una flota de buses moderna, y los buenos comentarios, los números no acompañaban. Según consta en sus memorias anuales, en casi todos los años, excepto 2007, la empresa obtuvo pérdidas en su ejercicio.

La caducidad de la zona G de alimentadores a fines del 2008 abrió una oportunidad de negocio para Transaraucarias. Se formó la filial Sociedad de Transportes Las Araucarias, la que ganó la licitación de aquella área empezando 2009. Si bien al final de 2009 los dueños de Transaraucarias deciden separar la propiedad de las empresas, desprendiéndose de las acciones en Las Araucarias, siguieron operando simultáneamente. (Transaraucarias, 2010 :38)

Pero en 2010, la situación de Transaraucarias se tornaría crítica. En la memoria del año 2009 responsabiliza de la merma en sus ingresos a los cambios

contractuales y a la evasión (Transaraucarias, 2010: 19). En mayo de ese año Adriana Troncoso y sus socios vendieron la empresa a Tokam S.A., de propiedad del ruso Anatole Gubin, quien prometía renovar la flota de la empresa con buses chinos (SVS, 2010 y El Mercurio, 21/05/2010).

Sólo un mes le bastó a Gubin operar en el Transantiago para enfrentarse a los graves problemas que le traería su incursión. La administración anterior mantenía una deuda con los trabajadores cercana a los mil millones de pesos. Veintidós meses de cotizaciones impagas y el no pago de los sueldos de junio de 2010 fueron el detonante para que el 1 de julio los empleados de Transaraucarias iniciaran un paro de actividades. Desde ese día, las micros fucsias no salieron más a la calle, ya que a los cinco días de paralización el gobierno decidió caducar la concesión de Transaraucarias y entregar la operación de la zona a las demás empresas del sistema, de forma transitoria. El paro duró doce días, finalizando con garantías del pago de lo adeudado a los trabajadores, por parte del gobierno. (La Tercera, 05/07/2010 y Emol, 12/07/2010)

Sin embargo, los trabajadores de Transaraucarias siguieron esperando la solución prometida que, al pasar de los días, no llegaba. Volvieron a movilizarse, continuaron el paro, hasta en La Moneda protestaron y seis trabajadores iniciaron una huelga de hambre por alrededor de 50 días (Anfuchid, 2010). Los trabajadores movilizados sumaban 620 personas (Ramírez, 2010 y Sindicato N° 1 Unísono, 2010).

Transaraucarias sería declarada en quiebra en el último trimestre de 2010, y la misma suerte correría Las Araucarias en el año 2012 (Radio Universidad de Chile, 09/11/2010 y Economía y Negocios, 14/03/2012). Así se consolidó la tendencia que las firmas que Adriana Troncoso fundó no fueron capaces de sortear las vicisitudes del modelo de negocio de Transantiago. Sobre todo, considerando que en un momento Transaraucarias fue considerada como empresa modelo del sistema. Hoy algunos trabajadores de las dos firmas que estuvieron en un principio coligadas aún esperan los finiquitos de los años de servicio impagos, habiéndose realizado los remates de los bienes de la empresa.

Después de los cambios de contrato de 2011, la zona H fue operada por buses Vule y la zona G la asumió Subus, situación que se mantiene hasta hoy.

Otra historia de problemas de plata tiene relación con las firmas Alsacia y Express de Santiago. Estas empresas son hermanas, pertenecientes a la familia de empresarios colombianos Ríos Velilla, con negocios en el transporte panameño y que también participaron en el Transmilenio de Colombia, a través de Express del Futuro y otras empresas concesionarias. Además, los Ríos Velilla se desempeñan en Colombia en otras áreas de negocios, como la electricidad y la recolección de basura. Actualmente, Alsacia y Express pertenecen al holding Global Public Services (GPS), con sede en Panamá, según indican sus memorias anuales.

Desde el principio del Transantiago, Alsacia está a cargo del Troncal 1 de recorridos y Express, a su vez, opera el Troncal 4. Hoy, ésta última tiene además la concesión de los recorridos de la zona D (Peñalolén, La Reina, Ñuñoa y Macul) a

causa de la modificación de contratos del año 2012. Juntas atienden a más del 30 por ciento de los usuarios del sistema, con recorridos en avenidas importantes como la Alameda, Pajaritos, Providencia, Tobalaba, Departamental y La Florida; además de tener servicios que conectan a Renca, Quilicura, Maipú, La Reina, Las Condes y Pudahuel con el Centro de Santiago.

Para los primeros años, tener semejante responsabilidad podía convertirse en un privilegio con las condiciones contractuales imperantes. Bendita sea la demanda referencial, las estrictas normas acerca de invadir avenidas exclusivas y las relajadas exigencias de operación. Garantías del Transantiago inicial que incluso motivó a pasar por sus filas a importantes personas ligadas al poder político y empresarial del país.

Según consignan las memorias anuales de Alsacia y Express, Blas Tomic formó parte del directorio de Alsacia y Express en 2005 antes de ser nombrado presidente del Metro el año 2006. Gibrán Harcha, quien estuvo involucrado en el desarrollo del modelo de negocios de Transantiago fue Gerente de Planificación y Control de Gestión de Express entre 2005 y 2006. Además, actualmente es parte del directorio de la misma empresa, cargo que ejerce desde 2009, y fue presidente del directorio desde ese año y 2011.

Fernando Promis, coordinador de Transantiago durante la puesta en marcha de febrero de 2007, ofició como Asesor de Gerencia de Express en 2009. Heriberto Urzúa, viejo conocido de Sebastián Piñera, y que también era vicepresidente del directorio de La Polar en el momento de la crisis por las repactaciones unilaterales

en 2011 (Mönckeberg, 2011), se integró al directorio de Alsacia en 2009, y también formó parte del directorio de Express desde 2011 abril de 2012, de acuerdo a lo que informa la SVS.

La lista de nombres prominentes continúa: el recién nombrado presidente de SQM, Juan Antonio Guzmán, ex Ministro de Educación en dictadura y cercano al presidente de Sonda Andrés Navarro⁷², fue director de Alsacia y Express entre 2006 y 2013, presidiendo el directorio de Express entre 2011 y 2013. Guzmán fue mentor y socio de Laurence Golborne, uno de los más reconocidos ministros del gobierno de Sebastián Piñera. También formó parte del directorio de Alsacia desde el año 2009 hasta pocos días antes de asumir como ministro de Minería en marzo de 2010. Ambos, además, eran socios en Dakota Spa cuando realizaron un préstamo a Alsacia por 195.480 UF al 12,5% de interés anual (El Mostrador, 11/12/2014).

Ricardo Solari, Ministro del Trabajo en el gobierno de Ricardo Lagos, presidió el directorio de Alsacia entre 2006 y 2007. El fallecido empresario Luis Ernesto Videla, relacionado con Sebastián Piñera a través de su trabajo como gerente general de LAN entre 1996 y 2005, fue parte del directorio de Alsacia entre 2007 hasta la fecha de su deceso en un accidente aéreo en marzo de 2010. El empresario Andrés Echeverría fue director de Alsacia en abril de 2010 hasta diciembre de 2012. Echeverría es yerno del senador UDI Hernán Larraín y de la Ministra de Vivienda en el gobierno de Sebastián Piñera, Magdalena Matte.

⁷²Sonda fue parte del Administrador Financiero de Transantiago. Era el principal proveedor del sistema tecnológico de cobro y validación del sistema.

Otros nombres de empresarios, con vasta trayectoria en corporaciones ligadas al poder y que han sido parte de los directorios o gerencias de Alsacia y Express, son José Ferrer (Penta, Citibank, Fasa), Vlamir Domic (David del Curto y LAN), Ricardo Bartel (CCU, Madeco) y Eduardo Spollansky (Ripley, Salcobrand).

Llama la atención que la tendencia de tener este extenso staff de nombres de "alto tonelaje" no es común en las empresas concesionarias de Transantiago. Sólo hay un caso excepcional, que llamó bastante la atención. El ex Ministro de Transportes del Gobierno de Piñera, Pedro Pablo Errázuriz, se asoció con la matriz de Subus para crear una empresa de asesorías a entidades mineras (Ciper, 21/08/2014). Errázuriz fue quien lideró la renegociación de los contratos en 2011.

Pero volviendo a Alsacia y Express, algo tiene este consorcio que de alguna manera lidera la preferencia laboral de las personas ligadas al poder. Sin ir más lejos, no sería descabellado pensar que el alto nivel de influencias políticas y empresariales de sus directorios haya sido un elemento crucial en la búsqueda de inversionistas extranjeros.

De hecho, las dificultades para el consorcio empezaron tras un plan de inversión realizado en 2011. Según consigna *Ciper*, durante ese año Alsacia Express lograron colocar bonos en el extranjero por 464 millones de dólares para financiar sus inversiones. El principal argumento de la compañía era la protegida forma de operar con las reglas del juego del Transantiago inicial (Ciper, 08/01/2014).

Pero la historia cambió. Tal como dice el portal de investigación periodística, el cambio de contratos de 2011 resultó "demoledor" para el consorcio, toda vez que

desde 2007 ambas compañías se gestionaban de forma “solidaria”, según consta en sus memorias anuales. Es decir, en palabras simples, se prestaban plata de una a otra en caso de tener necesidades o compromisos que cumplir. La negociación de los nuevos contratos no fue del todo favorable para Alsacia y Express, ya que ambas empresas debían recibir millones de dólares como compensación del fin anticipado de los contratos originales, sin perjuicio de que ya sus operaciones comenzaban a arrojar sostenidas pérdidas.

Alsacia recibió su plata a la brevedad, nueve mil millones de pesos directos a su caja, pagados en abril del 2012. Pero Express quedó sujeta al cumplimiento de los nuevos indicadores de frecuencia y regularidad que evalúan el desempeño. Si les iba bien, recibirían 31 mil millones de pesos en cinco cuotas, que se comenzaban a pagar en febrero de 2014.

Sin embargo, ya en 2013 la situación de las empresas se tornaba insostenible. El mercado ya comenzaba a especular a mediados de ese año que Alsacia no estaría en condiciones de cumplir sus compromisos internacionales. Vino el primer salvavidas del gobierno, aumentando el pago por pasajero transportado en 4 centavos de dólar, además de una transferencia directa de 2 millones de dólares. Desde Colombia también debieron recibir ayuda, GPS también destinó 5 millones de dólares para evitar el hundimiento de sus negocios en Chile (El Mostrador, 12/11/2013).

Nuevamente, en febrero de 2014, cundió la incertidumbre si Alsacia Express sobreviviría frente a las dificultades del pago de su deuda. Esta vez no se sabía si

el gobierno pagaría a Express las platas de su compensación, ya que en las mediciones de regularidad y frecuencia presentó resultados negativos, situándose por varios meses por debajo de los niveles “aceptables”. Alsacia y Express, desde el inicio de estas mediciones con los criterios de los nuevos contratos, han ocupado los dos últimos lugares en los ránking. Pero contra los negros pronósticos y los índices mediocres, Express recibió el pago desde el gobierno.

Sin embargo el segundo salvavidas no fue suficiente. A mediados de 2014, la empresa debió dejar de pagar su deuda internacional para poder priorizar su operación y el pago de sueldos a su personal. Alsacia debió comenzar a renegociar el pago de los bonos colocados en Estados Unidos y, finalmente, en octubre solicitó la protección de bancarrota⁷³ en el país norteamericano. Las deudas totales de la compañía ascendían a mil millones de dólares (El Mostrador, 16/10/2014).

Después de todo este vendaval, el Caso Penta logró nuevamente traer a Alsacia a la pauta noticiosa. En el marco de la investigación por facturas ideológicamente falsas para financiar las campañas de candidatos a las últimas elecciones parlamentarias, Alsacia aparece como empresa emisora de facturas a Reactor Spa, vinculada con el financiamiento de la campaña de Pablo Zalaquett. Así lo comentó a *El Mostrador* el periodista Iván Correa, quien dijo al medio que por instrucciones de Coca de Castro, jefa de campaña del ex alcalde de Santiago, facturara a nombre de Alsacia dos millones de pesos. Las diligencias por parte de

⁷³La protección de bancarrota es una figura legal de los Estados Unidos, explicitada por el capítulo 11 de la Ley de Quiebras de ese país. Ésta permite a la empresa reorganizar su estructura interna, con el fin de seguir operando y rehabilitar la compañía para poder cumplir con sus obligaciones financieras. Todo esto bajo supervisión de las autoridades afines.

fiscalía incluyeron ubicar y tomar testimonio a Gibrán Harcha y Leopoldo Falconi, ejecutivos de Alsacia Express (La Tercera, 25/06/2015 y El Mostrador, 06/01/2015).

Todos estos antecedentes deben contemplarse al momento de considerar por qué Alsacia ha sido de todas las empresas del Transantiago la más protegida. A pesar de que en la calle, su calidad de servicio sea mediocre, percepción avalada por los índices de medición del sistema. Sobre todo, si se considera que con esta compañía la manga de la fiscalización ha sido bastante ancha respecto a otras concesionarias. Eso podría explicar la vehemencia de las movilizaciones de sus sindicatos que han estado en huelga, por ejemplo, en 2015; o bien la sensación de “intocable” del conglomerado dentro del sistema, a pesar de sus malos índices.

A pesar de que han salido del mapa los antiguos actores poderosos, se siguen dando historias de poder e influencias en el empresariado microbusero de Santiago. Sólo que ahora no hablamos de Marinakis ni Navarrete, sino que de otros históricos con amplio prontuario en las grandes empresas y la política. Los mismos que han tenido más privilegios que el resto de los concesionarios; y es justo decir, más que el resto de los chilenos.

EPÍLOGO

EPÍLOGO: De la crisis a la oportunidad

En el día de hoy, “Transantiago” no logra ser una palabra positiva. Se mencionó en alguna parte de este trabajo que el cambio de cara era definitivo, pero difícil de consensuar si este cambio fue para bien o para mal. Sin embargo y definitivamente, no podríamos tener buena cara si tenemos un cúmulo de promesas incumplidas. Aun cuando para poder cumplir ciertas cosas, se debió dejar de lado otras. “Desvestir un santo para vestir a otro” es una práctica que a la larga pasa la cuenta.

Transantiago es un sistema mal hecho, caro y mediocre. Es cierto que mejoró muchos aspectos problemáticos que existían con las micros amarillas, desde cuyas carencias se articularon las promesas de este sistema. Es cierto también que es admirado desde afuera. Es ineludible reconocer su aporte a la descontaminación, pero se develó que el problema no eran tan sólo los buses. Tampoco deja de ser importante la baja en los accidentes y fallecimientos, pero para lograr eso se debió afectar a millones de personas en sus tiempos de viaje. Se ha reconocido el avance en la inclusión de personas con dificultad de acceso, pero sin una cultura que lo acompañe, los esfuerzos serán infructuosos.

Sucede que cuando estamos hablando del transporte de una ciudad entera, debemos entenderlo como una actividad estratégica. Si no es descabellado el pensamiento que sin transporte, la ciudad se paraliza. Lo que ocurrió en 2014 con las mega fallas del Metro son un síntoma indecible. Esta visión estratégica no puede permitir errores de implementación, ni tampoco cortar las posibilidades de

desarrollo. Tampoco nos puede permitir conformarnos con cambios hechos a medias o con errores garrafales.

Gran responsabilidad tiene el Comité de Ministros al ser complacientes frente a posturas y agendas propias que privaron a Transantiago de ser el proyecto que prometía ser. Gran responsabilidad han tenido los gobiernos de no crear, de una vez por todas, una institucionalidad que permita agilizar obras, realizar cambios, gestionar de forma rápida e intervenir cuando la situación se torna grave.

También es una enorme irresponsabilidad que los recursos para la infraestructura del sistema no hayan sido dispuestos desde el ministerio de Hacienda, propiciando la desgraciada contradicción de invertir muchas veces más en autopistas que en corredores segregados o, por último, en más líneas de Metro.

Es urgente atender la carencia de una Autoridad Metropolitana de Transportes (AMT). Expertos, empresarios, la misma Cámara de Diputados y los entrevistados en este trabajo coinciden en que para un correcto funcionamiento del sistema de transportes, debe existir una Autoridad Metropolitana de Transportes.

La tesina de Óscar Cárdenas Rossi (2010) define lo que es una AMT.

“La autoridad Metropolitana de Transportes (AMT) es una institución autónoma dedicada a la coordinación eficiente y sostenible del transporte público en las grandes ciudades, la planificación de la infraestructura para éste, el marco tarifario y la relación con los operadores, sean éstos públicos o privados. (...) Estas entidades nacen precisamente por la excesiva diseminación de instituciones que analizan este tema y por la cual se busca un servicio que integre todas las

modalidades de transporte, flexible, con capacidad de ordenar y regular el mercado del transporte colectivo”. (Cárdenas Rossi, 2010: 4)

En ese sentido Marcelo Trivelli grafica el conflicto que esta superposición y entrelazamiento de las instituciones generaría. Esto ralentiza procesos que son de urgente resolución.

“(…) la institucionalidad política administrativa cómo se organiza Chile, no tiene gestión de ciudades (…) Si tú ves el tema de transporte público, todos los municipios tienen algo que decir y alguna tuición legal sobre esto. Los paraderos son todos municipales, el Ministerio de Transportes por supuesto tiene algo que decir, Obras Públicas también porque había obras e intervenciones que dependían del MOP, otras intervenciones que lo hacían del del MINVU o el Serviu. Otras intervenciones que dependían de los municipios, como es en la comuna de Santiago, donde la vialidad de la comuna depende de Santiago, no del Serviu. La Intendencia con toda su organización regional, lo Seremis de Transporte, de Vivienda”.

Marcelo Trivelli⁷⁴.

La necesidad de la Autoridad Metropolitana de Transporte, incluso, fue explicitada por la Presidenta Bachelet en su primer mandato, cuando en mayo de 2007 envió un proyecto de ley que quedó en nada (Emol, 16/05/2007). Esa idea fue retomada incluso en su actual programa de gobierno (Bachelet, 2013:142). Esto también lo explicitaron los concesionarios agrupados en Actus tras el congreso Transurbano de septiembre de 2015 (Actus, 2015b: 7), lo recogen los expertos en

⁷⁴ En entrevista con el autor, el 16 de agosto de 2015.

transporte Juan Carlos Muñoz, Pablo Beltrán, Antonio Gschwender y Daniel Schwarz en su texto *El Transantiago que Aspiramos*, publicado en 2015 (Beltrán et al, 2015:12-15). Es decir, no es un misterio ni es algo que sea un secreto a voces. Es una carencia urgente que desde todos los sectores se ha explicitado y que, a la fecha, todavía nadie ha querido hacerse cargo.

Grave también fue la falta de visión estratégica que devino en múltiples rotaciones de equipos de trabajo que dejaron sin continuidad lo que se iba elaborando. Todo esto, sumado al oportunismo político y las malas decisiones tuvo graves consecuencias que dejaron incalculables daños en la confianza de los usuarios hacia el transporte público, difíciles de perdonar. Como también existe hasta el día de hoy el daño al presupuesto fiscal, al tener que disponer de un subsidio para tapar los forados financieros del sistema, en vez de utilizarlos para mejorar aspectos de forma progresiva. Así no será posible avanzar de la manera que se requiere.

Hoy no nos preocupamos de las carreras de las micros, los atropellos o la contaminación. Pero todavía es tema el mal trato entre choferes y pasajeros, la explotación laboral y el estrés que significa ir a trabajar en transporte público. Cambiaron nuestras costumbres y relaciones en el espacio público del transporte. Nuestra mejor carta, el Metro, ahora es objeto de juicio por parte de los pasajeros y nos educaron a que ahora fuese normal que de vez en cuando falle, y que nos armemos de paciencia. Algo que antes no ocurría.

Los modelamientos técnicos utilizados desdeñan mucho el costo social de cada decisión. Y la frialdad fue la gran ganadora en este proceso. Transantiago resultó ser un monstruo inhumano, que no resultó ser más bueno que el antiguo, ya que no compensó la pérdida de las ventajas del sistema antiguo como la mejor cobertura, frecuencia y tiempo de viaje y tarifa. De remate, tendría que ser más eficiente en recursos y terminamos pagándolo todos los chilenos.

Lo peor, es que la implementación de este plan ha tenido consecuencias difíciles de dimensionar. Una “sensación térmica” de disconformidad consolidada, conflictos laborales, un sector del empresariado totalmente olvidado, y alteraciones en la calidad de vida. Lo expuesto en la Parte II de este reportaje no son cosas que puedan quedar como temas puntuales, sino que se proyectan como tendencias de insospechadas dimensiones.

Si entendemos que Transantiago lleva de la mano una promesa de mejoría que no se ha cumplido, se valida la hipótesis de este trabajo que el “cambio de cara” en la ciudad ha resultado negativo. Ha sido un cambio que no ha estado exento de violencia, desconcierto e ineficiencia. Y eso hace un urgente llamado a no repetir los errores largamente expuestos.

Pero como toda crisis, abre la posibilidad de oportunidades para poder hacer algo mejor. Desde ya resulta interesante saber cómo es posible crear un sistema de transporte público mejor, aun considerando que en 2018 es el año en el cual deben volver a licitarse todas las unidades de negocio del sistema y un año más tarde, los

servicios complementarios, como el AFT. Y por supuesto, se aplauden las iniciativas que apuntan a una dirección correcta.

Un avance en la materia es el Plan Maestro de Transporte Santiago 2025, presentado el año 2013 por el Ministerio de Transportes. En éste se hace una proyección del crecimiento del parque vehicular de Santiago. Éste contempla un aumento del doble del tiempo de viaje de las personas, en la situación actual de infraestructura. Por eso, propone la realización de más de 50 proyectos de diversa índole, entre conexiones viales, nuevos corredores segregados, obras de ampliación de calles, ciclovías y la línea 7 del Metro, con una inversión estimada de 470 millones de UF del plan completo (MTT, 2013).

Por lo pronto, se sabe que está en mente de los gobiernos mejorar la infraestructura. Con mejores vías y espacios, mejorarán los servicios de transporte público y se promueven nuevas formas de transportes como teleféricos y tranvías, además del potenciamiento de la red de ciclovías. Así se puede frenar el alza del uso del automóvil.

Las ideas también han surgido desde diferentes actores informados de la materia. Respecto a la gestión de flota, Germán Correa acusa que fue un grave error la eliminación del Centro de Control y Gestión de Buses desde su programa original⁷⁵. La idea de este elemento era generar información en línea de la utilización de los buses y la demanda. “Es como tener una encuesta Origen Destino

⁷⁵ En entrevista con el autor, el 22 de septiembre de 2015

permanente y eso te permite crear planes operacionales. Porque la demanda varía tremendamente (...) todos los días se mueve diferente”, dice Correa.

“Si quieres acercar la oferta a la demanda (...) toda información que puedes tener en línea ayuda tremendamente. Porque así yo sé cuántos buses tengo que tirar”, agrega. La idea de esto es ajustar lo más posible la cantidad de micros a la cantidad de usuarios para una utilización más eficiente del material rodante, y que genere menos gastos, cosa que hoy no se da. Correa acusa que siguen haciéndose los “trecitos” de buses en la calle, lo que da a entender que el trabajo de los COF no es del todo eficaz.

En efecto, todavía el sistema de gestión de flota no es unificado y cada empresa tiene la opción de contar con su propio software, tarea que el antiguo AFT debió haber cumplido y no lo hizo. La idea del software unificado la sustenta también Beltrán *et al*, en conjunto con la propuesta de que la autoridad determine los planes operacionales troncales y en el caso de los alimentadores tengan mayor injerencia los concesionarios, de acuerdo a los necesarios estudios de demanda (Beltrán, 2015: 18-20). Que exista un sistema computacional unificado de gestión de flotas ayuda a tener mejor certeza para planificar el viaje. Saber cuánto tardará la micro en tal paradero mejora significativamente la experiencia de viaje de los usuarios.

Desde Actus también se plantea dejar la dependencia que tiene el sistema del Metro. Para esto proponen que el gobierno le dé mayor prioridad a conectar los distintos corredores para mejorar la movilidad y las ciclovías. Todo esto, sin perjuicio

de seguir con los proyectos expansivos de Metro, entendiendo que tanto el sistema de micros como el ferrocarril metropolitano son complementarios.

También se ha demandado una política de tarificación vial en zonas congestionadas, tema que también ha dado para debate. El tema de la congestión provocada por el aumento de los autos seguirá siendo una piedra de tope si no se toma en cuenta. En ese sentido, Actus (2015b) lo explica simplemente con una frase: “No hay nada más antidemocrático que un bus detenido en medio de un taco de autos”.

El tema de los corredores a nivel de expertos es controvertido, ya que si bien un sector apoya la idea de los corredores segregados y vías exclusivas, otros prefieren que ésta inversión se concentre en aumentar la red de Metro.

Louis de Grange, doctor en transporte y ex miembro del directorio de Metro, reiteradamente ha apostado por aumentar la red del ferrocarril metropolitano, por sobre los corredores de buses. De Grange (2014) ha expresado que la confiabilidad de los tiempos de viaje de Metro versus los buses condiciona de forma crucial la preferencial de los pasajeros, basándose en la idea que el sistema buses no es confiable. Ha sostenido, además, que “resolver el transporte masivo de pasajeros por superficie es tremendamente caro y poco efectivo, genera grandes daños para las ciudades y los barrios”. Precisó, también, que este tipo de inversiones no es la dirección en la que van los países de la OCDE (ADN Radio, 11/08/2014).

En relación a los corredores, los académicos en Transportes Iván Poduje y Juan Carlos Muñoz, han opinado de forma favorable en términos de duplicar o

triplicar la cantidad de kilómetros de corredores segregados, pero considerando las características de cada zona. Esto quiere decir, en la medida de lo posible, respetar el ancho de las avenidas, evitar expropiaciones y recuperar espacios para el uso de los peatones. Todo esto, sin dejar de lado, por cierto, una política de expansión de la red de Metro.

Una idea fuerza que también emanó del congreso Transurbano tiene relación con el tamaño de las empresas concesionarias. Desde ahí se tendió a consensuar que deben ser más pequeñas de las que son ahora (Actus, 2015:5). Germán Correa también respalda esa idea⁷⁶: “(Las actuales) empresas son demasiado grandes. No puedes tener empresas que tengan 1.200 buses, ya que tienen problemas de ineficiencia. Yo he conocido estudios que dicen cuál es el tamaño ideal de transporte público: 350, 400 buses máximo (...) Ahora existen empresas tres veces más grandes y tienen problema de gestión y competitividad”, dice.

En la misma dirección de Correa, Bernal *et al* señalan la necesidad de crear una empresa estatal que apalanque la operación del sistema. Desde ese punto se permite tener información más fidedigna de la operación, los costos y las vicisitudes del trabajo en la calle; además de ser un elemento de ejemplo del estándar de servicio que pretende el sistema (Bernal et al, 2015: 22). De hecho en ese sentido, el proyecto de ley que modifica el subsidio al transporte público⁷⁷ contempla ampliar el objeto social del Metro de Santiago al transporte de superficie (La Tercera, 17/04/2015).

⁷⁶ En entrevista con el autor, el 22 de septiembre de 2015.

⁷⁷ Véase título XXXIII Errores que costaron caro.

En este sentido, se plantea desde Actus que no sólo las sanciones por incumplimiento afecten a las empresas, sino también al Estado. Lo que quiere decir que si el Fisco no cumple uno en sus compromisos, indemnice a las empresas. En ese sentido, Marcelo Trivelli⁷⁸ postula que el Estado debe tener un rol más activo en caso de incumplimientos de las empresas que den lugar a caducidad. Específicamente, se refiere a intervenir las empresas con capacidades deficientes, tal como se hace con las empresas que prestan servicios básicos cuando éstas no cumplen su objetivo.

La idea del subsidio sigue siendo ampliamente apoyada por expertos y concesionarios. Sin embargo, en un encuentro llamado Sociedad Civil – Empresas de Transantiago, llamaron la atención a que “es necesario transparentar y difundir ampliamente los montos y el destino de los fondos de subsidio al Transantiago” (Mesa por un nuevo Transantiago, 2015). Al respecto, Bernal *et al* (2015:36) señalan que “debe estudiarse el monto óptimo de este subsidio para evitar que sea la variable que cuadre las cuentas, pues esto lo puede transformar en fuente para financiar ineficiencias”.

Por otro lado, Marcelo Trivelli insiste en la idea de que el Transantiago lo paguen todos los santiaguinos, incluso los que se desplazan en sus autos y sin subsidios. Lo último lo sustenta en la realidad que los autos también sacan provecho de las obras de infraestructura que se hacen para Transantiago. “Una manera de hacerlo es que se cobre sobre la base de las contribuciones. La ley permite cargar algunas inversiones específicas a las contribuciones y yo creo que el sistema de

⁷⁸ En entrevista con el autor, el 16 de agosto de 2015.

transporte público, al menos su infraestructura, debiera ser financiada por el patrimonio inmobiliario de la ciudad”, plantea al respecto el ex Intendente Metropolitano.

El ex demócratacristiano también levanta un punto relacionado con la evasión: “hay que terminar con la indisciplina del no pago. Creo que eso fue una decisión populista que ha tenido consecuencias muy serias para todo el país”. En general, la idea de bajar la evasión es un consenso de todos los sectores, pero las diferencias están en la forma. La Actus pide más mano firme desde el Estado, aumentando el nivel de las sanciones y contar con un registro de los infractores (Actus, 2015b:6).

Desde los expertos y los concesionarios apuestan entregar incentivos a los choferes para tener participación en evitar la evasión. Además, llaman a ampliar y modernizar los refugios de paradas donde se junta más gente, a estaciones de prepago; tal como en Curitiba o Bogotá, donde los pasajeros pagan su pasaje fuera del bus (Bernal et al, 2015:55). Esto corresponde a una versión más completa de la conocida “zona paga”, tal como las que existen actualmente en el sector de Metro Macul.

En cuanto a los trabajadores, Fernando Olivares⁷⁹ indica que es esencial que se respete la media hora de descanso de los choferes que completan cuatro horas de conducción. Se suma a las consideraciones aumentar la calidad de las mantenciones de los buses y subir los sueldos, sobre todo a los operadores que recién se integran al sistema. Lo último, dice, tiene impacto en el déficit de choferes

⁷⁹ En entrevista con el autor el 2 de agosto de 2015.

que tiene el sistema ya que por los bajos sueldos “los nuevos que llegan se quedan cuatro o cinco meses y se aburren”⁸⁰. En cuanto a esto, Actus se propone avanzar en la “profesionalización de los conductores” y “superar el déficit de conductores en alrededor de 3.000 especialistas adicionales”. Pero lo más importante, tiene relación con trabajar para elaborar un estatuto especial para los trabajadores de Transantiago, atendiendo a las particulares características de su trabajo y sus jornadas. (Actus, 2015b: 4).

Otras ideas tienen relación con aumentar las comodidades de los buses, ampliar la red de recargas, subsidiar pasaje a sectores de menores ingresos, aumentar la participación ciudadana en las decisiones locales del sistema y otras ideas. Bien pueden éstas ser incorporadas en las bases de la licitación que se llevará a cabo en 2018, fecha que abre la gran oportunidad de integrar todas estas iniciativas que provienen de diversos sectores para rehacer el Transantiago.

Germán Correa llama la atención, eso sí, en que antes de pensar cualquier cosa, se realice una gran auditoría al sistema, con consultores internacionales. Esto, con el fin de detectar falencias que pueden ser solucionadas en el proceso y, posteriormente, llamar a una comisión de expertos para analizar sus resultados.

“Yo formaría una cosa potente, de gente técnica, que sepa. La auditaría primero, y les pondría la auditoría ahí. ¿Cómo está el animal? ¿Por dónde comenzamos a despostar el asunto? ¿Qué es lo que habría que mejorar? Porque

⁸⁰Véase Título XXVIII “Hasta cuando, compañeros”

el sistema se va a mantener” (sic), dice Correa⁸¹, apuntando a que este equipo tenga las facultades de crear una propuesta concreta.

Hoy por hoy, lo que hay es una secretaría técnica dependiente del Directorio de Transporte Público Metropolitano, presentada en septiembre de 2015. En ésta participan el director de transporte público metropolitano, un representante del Core, de las municipalidades, del Consejo de Organizaciones de la Sociedad Civil y de la Sociedad Chilena de Ingenieros en Transporte. También se invitó a las facultades de Ingeniería y Economía de las universidades acreditadas, entre otras personas, que tendrán el fin de elaborar una propuesta de rediseño de Transantiago con miras a la licitación 2018.

Por otro lado, usuarios y organismos civiles también han constituido una mesa de trabajo para elaborar una propuesta formal de rediseño del sistema, denominada Mesa por un Nuevo Transantiago. En ella está representada la Conadecus, federaciones de conductores, asociaciones municipales de la sociedad civil, académicos y la misma Actus.

Es abundante y rico el debate que se ha originado en torno a cómo debe evolucionar Transantiago, de cara a la próxima licitación. La articulación de distintos actores civiles y empresariales para poder pensar el transporte urbano es una señal positiva de voluntad hacia mejorar lo que existe. La experiencia que se ha vivido a lo largo de diez años no puede desdeñarse una vez más, y la ciudadanía debe exigir y aprovechar su lugar en esta discusión.

⁸¹ En entrevista con el autor, el 22 de septiembre de 2015.

Se convierte en algo perentorio el aclarar las reglas del juego, y exigir máxima calidad y probidad, sin miedo. No estamos hablando que el transporte público para la capital de un país sea un lujo, sino que debe mirarse como una actividad estratégica que bien puede sumar a los procesos productivos y cívicos de la ciudad, o bien puede complicarlos. No resulta descabellado exigir el cumplimiento de la promesa que Ricardo Lagos les hizo a los santiaguinos hace doce años en el Congreso Nacional. Las autoridades actuales deben tener la suficiente altura de miras y disposición, en recursos, voluntad política y visión de Estado, para un problema que empeoró el 10 de febrero de 2007.

Sea cual sea organismo que tenga la responsabilidad de llevar adelante este proceso, es importante que tome en cuenta el sinnúmero de observaciones que tiene el Transantiago. De ellos dependerá el futuro y la calidad de vida de los millones de santiaguinos por una buena cantidad de años más. Es el gran momento hacer de esta crisis permanente que se desató sin control en 2007, una oportunidad para dar el salto definitivo hacia un transporte público de calidad. Ese que hace una década se le prometió a Santiago. Si se quiere apuntar a una mejor calidad de vida, no se debe escatimar recursos. Más aún si estamos hablando de seis millones de personas. No es un privilegio, es la vida de una ciudad entera, y estamos frente a la gran oportunidad de cambiar la historia.

REFERENCIAS

Textos

AGOSTINI, CLAUDIO Y WILLINGTON, MANUEL (2014). *Acceso y uso de Internet en Chile*. Paper. Escuela de Gobierno Universidad Adolfo Ibáñez. Disponible en: http://escueladegobierno.uai.cl/wp-content/uploads/2014/05/WP_016.pdf

ALIANZA POR CHILE (2007) *Comisión investigadora del Transantiago. Conclusiones*. En soporte digital: http://www.elmostrador.cl/c_pais/documentos/Transantiago_informealianza.pdf verificado el 13 de mayo de 2015.

ASOCIACIÓN ARGENTINA DE PRESUPUESTO (ASAP) (2014) *Subsidio y compensaciones tarifarias en transporte. Informe*. En soporte digital disponible en <http://asap.org.ar/wp-content/uploads/2014/10/Infosubtransporte.pdf> verificado el 27 de octubre de 2015.

ASOCIACIÓN DE CONCESIONARIOS DE TRANSPORTE PÚBLICO DE SUPERFICIE, ACTUS (2015a) *Análisis de velocidades en vías de transporte público de superficie*. Minuta Técnica. Disponible en: <http://www.actus.cl/wp-content/uploads/2014/08/4.-Informe-Velocidades-ACTUS.pdf> verificado el 26 de octubre de 2015.

ASOCIACIÓN DE CONCESIONARIOS DE TRANSPORTE PÚBLICO DE SUPERFICIE, ACTUS (2015b) *Conclusiones del primer congreso de transporte público metropolitano*. Disponible en: <http://www.actus.cl/wp-content/uploads/2014/08/Conclusiones-Congreso-final-22.9.2015.pdf> verificado el 28 de octubre de 2015.

BACHELET, MICHELLE (2013) *Programa de Gobierno 2014-2018*. En soporte digital: <http://www.onar.gob.cl/wp-content/uploads/2014/05/ProgramaMB.pdf> verificado el 28 de octubre de 2014.

BELTRÁN PABLO; GSCHWENDER ANTONIO; MUÑOZ JUAN CARLOS Y SCHWARZ DANIEL (2015) *El Transantiago que aspiramos*. En soporte digital: <http://es.scribd.com/doc/279718440/El-Transantiago-Al-Que-Aspiramos> verificado el 28 de octubre de 2015.

BRIONES, IGNACIO (2009) *Transantiago: un problema de información* en Estudios Públicos N° 116, primavera 2009. Centro de Estudios Públicos. Disponible en Digital en: http://www.cepchile.cl/dms/archivo_4537_2682/rev116_IBriones.pdf

CARRILLO, IRMA (2002) *Evaluación del impacto socioeconómico del transporte urbano en la ciudad de Bogotá: el caso del sistema de transporte masivo Transmilenio*. CEPAL. Santiago de Chile. Disponible online http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6408/S0210717_es.pdf?sequence=1 consultado el 10 de Marzo de 2015.

CAMARA DE DIPUTADOS (2007) *Informe de la Comisión Especial Investigadora Encargada de Analizar los Errores en el Proceso de Diseño e Implementación del Plan Transantiago*. Valparaíso. En soporte digital: <http://www.freewebs.com/comisiondefensa/doc/INF.pdf>

CÁMARA DE DIPUTADOS (2009) *Informe de la Comisión Investigadora encargada de analizar diversas materias relacionadas con el crédito BID-Transantiago y gestiones de las autoridades vinculadas al financiamiento del sistema de transportes referido*. En soporte digital: <https://www.camara.cl/pdf.aspx?prmid=1547&prmtipo=SOBRETABLA>. Consultado el 17 de octubre de 2015.

CEPAL (2012) *Qué es un BRT, o la implementación del Metrobús en la ciudad de Buenos Aires, Argentina*. Boletín FAL. N° 312. Disponible en soporte digital: www.cepal.org/transporte/noticias/bolfall/2/48952/FAL-312-WEB.pdf consultado el 8 de noviembre de 2014+

COORDINACIÓN GENERAL DE TRANSPORTES DE SANTIAGO (CGTS) (2012) *Informe de gestión Transantiago 2011* En soporte digital: <http://www.dtpm.cl/descargas/archivos/Informe%20de%20Gesti%C3%B3n%2020%20DE%20NOV.pdf> verificado el 10 de diciembre de 2015.

COORDINACION GENERAL DE CONCESIONES MOP (2003) *Autopistas Urbanas Concesionadas. Un hito en el desarrollo de Santiago*. Presentación. En Soporte digital : <http://www.mop.cl/CentrodeDocumentacion/Documents/Concesiones/Autopistas%20Urbanas%20oncesionadas%202003.pdf> verificado el 27 de octubre de 2015.

DÍAZ, GUILLERMO; GÓMEZ-LOBO, ANDRÉS y VELASCO, ANDRÉS (2002). *Micros en Santiago: hacia la licitación de 2003*. En soporte digital: http://www.plataformaurbana.cl/copp/albums/userpics/10009/MICROS_EN_SANTIAGO_HACIA_LA_LICITACION_DEL_2003_VELASCO_Y_GOMEZ_LOBOS.pdf consultado el 10 de agosto de 2014

DIRECTORIO DEL TRANSPORTE PÚBLICO METROPOLITANO (2013) *Informe de gestión 2012* En soporte digital: http://www.dtpm.cl/archivos/Informe_de_gesti%C3%B3n_2012_4_de_Septiembre.pdf verificado el 10 de diciembre de 2015.

DIRECTORIO DEL TRANSPORTE PÚBLICO METROPOLITANO (2013b) *Modelo financiero del Sistema de Transporte Público de Santiago*. Presentación. En soporte digital: <http://www.dtpm.cl/descargas/informefinanciero/Resumen%20Sistema%20Financiero.PDF> verificado el 27 de octubre de 2015.

DIRECTORIO DEL TRANSPORTE PÚBLICO METROPOLITANO (2014) *Informe de gestión 2013* En soporte digital: http://www.dtpm.cl/archivos/Memoria%202013-Web_Final%20%281%29.pdf verificado el 10 de diciembre de 2015.

DIRECTORIO DEL TRANSPORTE PÚBLICO METROPOLITANO (2015) *Informe de gestión 2014* En soporte digital: http://www.dtpm.cl/archivos/Informe_Gestion-2014_vFinal verificado el 10 de diciembre de 2015.

FIGUEROA, VERÓNICA (2013) *La política pública del Transantiago: Implicancias conceptuales y metodológicas para un estudio de caso*. En Olavarría Gambi, Mauricio (Ed.), *¿Cómo se formulan las políticas públicas en Chile?* Santiago. Editorial Universitaria.

FUENTES, CLAUDIO (2013) *De estimaciones y modelamientos: El rol de los técnicos en la formulación del Transantiago*. En Olavarría Gambi, Mauricio (Ed.), *¿Cómo se formulan las políticas públicas en Chile?* Santiago. Editorial Universitaria

INSTITUTO GEOGRÁFICO MILITAR (IGM) Y MAPCITY (2004). *Guía Mapcity+IGM Santiago 2004*. Instituto Geográfico Militar. Santiago.

MESA POR UN NUEVO TRANSANTIAGO (2015) *Conclusiones del Encuentro Sociedad Civil-Transantiago*. En soporte digital: <http://www.nuevotransantiago.cl/wp->

[content/uploads/2015/10/Acuerdos-Sociedad-Civil-Empresas-Transantiago-ACTUS-19enero2015.pdf](#) verificado el 28 de octubre de 2015.

MINISTERIO DEL INTERIOR (2014) *Terremoto Tocopilla 14 de Noviembre de 2007*. En soporte digital: http://www.gob.cl/wp-content/uploads/2014/06/tocopilla_julio_V2.pdf verificado el 25 de octubre de 2015.

MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN (2011) *Decreto 142/2011*. URL: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1027577> verificado el 27 de octubre de 2015.

MINISTERIO DE TRANSPORTES Y TELECOMUNICACIONES (2013) *Plan Maestro de Transporte Santiago 2025. Presentación*. En soporte digital: <http://www.pmts2025.cl/documentos/documentos/2013%20Mayo%20-%20Plan%20Maestro%20Transporte%20Santiago%202025.pdf> verificado el 27 de octubre de 2015.

OLAVARRÍA GAMBI, MAURICIO (2013) *¿Cómo se formulan las políticas públicas en Chile? Tomo 3. El Transantiago. Capítulo 1 Introducción*. Editorial Universitaria. Santiago de Chile.

PIÑERA, SEBASTIÁN (2009) *Programa de gobierno para el cambio, el futuro y la esperanza, Chile 2010-2014*. En soporte digital: http://www.sebastianpinera.cl/sites/default/files/programa_de_gobierno_2010.pdf consultado el 16 de octubre de 2015.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE (PUC) Y SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN DE TRANSPORTE DEL MINISTERIO DE TRANSPORTES(SECTRA) (2003), *Encuesta Origen-Destino 2001 Santiago, Informe de Difusión*. En soporte digital: http://www.subtrans.gob.cl/subtrans/doc/estadisticas-EOD2001_Informe_Difusion.pdf consultado el 12 de marzo de 2015.

QUIJADA, RODRIGO et al. (2007) *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*. CIPER. En soporte digital: http://www.ciperchile.cl/wp-content/uploads/Reporte_Transantiago.pdf

REPÚBLICA DE CHILE (1994) *Ley 19.284 "Ley de Integración social de las personas con discapacidad"*. En soporte digital: http://www.fnd.cl/Ley_19.29...pdf verificado el 27 de octubre de 2015.

REPÚBLICA DE CHILE (2007) *Ley N° 20.206*. En soporte digital: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=262431> verificado el 26 de octubre de 2015.

REPÚBLICA DE CHILE (2010) *Ley N° 20.422*. En soporte digital: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1010903> verificado el 27 de octubre de 2015.

RIVERA, EDGARDO (S.F) *La Estructura Gremial del Transporte Público de Santiago*. Artículo de Revista Tranvía. En línea en: <http://www.cec.uchile.cl/~tranvivo/tranvia/tv9/edgardo.html> verificado el 24 de octubre de 2015.

Medios electrónicos

ASOCIACIÓN NACIONAL DE FUNCIONARIOS DE CHILEDEPORTES (ANFUCHID) (2010) *Cincuenta días en huelga de hambre cumplen seis trabajadores de Transaraucarias*. URL: <http://www.anfuchid.cl/contenido/noticia.php?varbajada=406> verificado el 27 de octubre de 2015.

BANCO INTERAMERICANO DEL DESARROLLO (BID) (2008) *BID presta US\$400 millones para sistema de transporte público de Santiago de Chile*. Comunicado de Prensa. Disponible en <http://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2008-04-23/bid-presta-us-400-millones-para-sistema-de-transporte-publico-de-santiago-de-chile,4586.html> verificado el 26 de octubre de 2015.

CÁMARA DE DIPUTADOS (2009b) *Aprobada ley que entrega subsidio estatal al Transantiago hasta el año 2014*. URL: https://www.camara.cl/prensa/noticias_detalle.aspx?prmId=35982 verificado el 26 de octubre de 2015.

CIUDAD EMPRESARIAL (2014) *Teleférico Bicentenario*. URL: <http://www.ciudadempresarial.cl/telefericobicentenario/> verificado el 26 de octubre de 2015.

CIUDADANO RESPONSABLE (2012) *La mitad de la contaminación ambiental en Santiago proviene de las estufas a leña*. URL: <http://www.ciudadanoresponsable.cl/contenidos/la-mitad-de-la-contaminacion-ambiental-en-santiago-proviene-de-las-estufas-a-lena/> verificado el 26 de octubre de 2015.

DE GRANGE, LOUIS (2014) *Metro. Nuestro Metro*. Entrada de Blog en La Tercera. URL: <http://voces.latercera.com/2014/08/14/louisde-grange/metro-nuestro-metro/> verificado el 28 de octubre de 2015.

DERECHOS HUMANOS + DERECHOS DEL CIUDADANO (2007) *Abuso sexual en el Metro*. URL: <http://derhumano.blogspot.cl/2007/04/acoso-sexual-en-el-metro.html> verificado el 27 de octubre de 2015.

DIRECCIÓN DEL TRABAJO. *Empresas condenadas por prácticas antisindicales*. <http://www.dt.gob.cl/1601/w3-article-94445.html> consultada el 16 de agosto de 2015.

DIRECTORIO DE TRANSPORTE PÚBLICO METROPOLITANO (DTPM) (2015b) *Programas de Operación*. URL: <http://www.dtpm.gob.cl/index.php/2013-04-24-14-10-40/2013-04-26-17-44-02> verificado el 27 de octubre de 2015.

ESPEJO, SERGIO (2015). http://sergioespejo.cl/?page_id=27 consultado el 18 de Mayo de 2015.

GOBIERNO DE CHILE (2014) *Presidenta Michelle Bachelet anuncia plan de mejoramiento a Transantiago*. URL: <http://www.gob.cl/2014/05/29/presidenta-michelle-bachelet-anuncia-pla-de-mejoramiento-transantiago/> verificado el 26 de octubre de 2015.

GONZÁLEZ, CLAUDIO (2007). *La Zona Z del TS*. Fotolog. Entrada del 10 de febrero de 2007. URL: <http://www.fotolog.com/lazonazdelts/25126438/> consultada el 25 de octubre de 2015.

HOMMODOLARS (2010) *A la mierda el Transantiago (Tríptico para difundir basado en texto: Una contribución a la crítica unitaria al urbanismo capitalista)*. URL: <http://www.hommodolars.org/web/spip.php?article3192> verificado el 27 de octubre de 2015.

HUELGA.CL (2011) *Quiebra Buses Gran Santiago. Declaración pública Contrambus*. URL: <http://huelga.cl/?a=1347> verificado el 27 de octubre de 2015.

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE LAS CONDES (LAS CONDES) (2015) *Gobierno da luz verde a proyecto de tranvía*. URL: <http://www.lascondes.cl/tranvia/portada.html> verificado el 26 de octubre de 2015.

METRO S.A. (2014b) *Metro de Santiago inicia servicio con toda su red operativa*. URL: <http://www.metrosantiago.cl/noticias/detalle/dc09c97fd73d7a324bdbfe7c79525f64> verificado el 26 de octubre de 2015.

METRO S.A. (2014c) *Rodrigo Azócar asume como nuevo presidente de Metro*. URL: <http://www.metrosantiago.cl/noticias/detalle/e816c635cad85a60fabd6b97b03cbcc9> verificado el 25 de octubre de 2015.

METRO S.A. (2015b) *Accesibilidad*. URL: <http://www.metrosantiago.cl/ciudad/accesibilidad> verificado el 27 de octubre de 2015.

MINISTERIO DE TRANSPORTES Y TELECOMUNICACIONES (MTT) (2013) *Transantiago presenta balance de los 6 años de operación del sistema de transporte capitalino*. URL: <http://www.mtt.gob.cl/archivos/254> verificado el 26 de octubre de 2015.

MÖNCKEBERG, MARÍA OLIVIA (2011) *El Nexo de La Polar con la Universidad del Mar y el lucro en la educación privada*. Reportaje publicado en El Mostrador. URL: <http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2011/06/30/el-nexo-de-la-polar-con-la-universidad-del-mar-y-el-lucro-en-la-educacion-privada/> verificado el 27 de octubre de 2015.

OSSES, DARÍO (2011) *Historia del transporte público. Santiago en Movimiento*. En línea, accesible en http://www.nuestro.cl/chilecronico/transporte_oses6.htm, verificado el 23 de octubre de 2015.

PASAJERO ACTIVO (s.f.) *CAOS POR LLUVIA: Usuarios del Transantiago se toman Providencia*. URL: <http://www.pasajeroactivo.cl/caos-por-lluvia-en-santiago-usuarios-del-transantiago-se-toman-providencia/> verificado el 27 de octubre de 2015.

PARTIDO COMUNISTA DE CHILE (PC)(2012) *Trabajadores del Metro denuncian causas del colapso en el servicio*. URL: <http://www.pcchile.cl/?p=3881> verificado el 25 de octubre de 2015.

PODEROPEDIA. http://www.poderopedia.org/cl/personas/Andres_Gomez_Lobo consultado el 20 de julio de 2015.

REVISTA NOS (2009) *René Cortázar "Transantiago fue un desafío que valió la pena"*. URL: www.revistanos.cl/2009/11/rene-cortazar-el-transantiago-fue-un-desafio-que-valio-la-pena/ verificado el 26 de octubre de 2015.

RAMÍREZ, FELIPE (2010) *Chile: Se mantiene huelga indefinida en Transaraucaria*. En blog Todos los caminos hacia ti. URL: <http://todosloscaminohaciati.blogspot.cl/2010/07/chile-se-mantiene-huelga-indefinida-en.html> verificado el 27 de octubre de 2015.

SENADO DE LA REPÚBLICA DE CHILE (2015) *Mejoras al transporte público: Solicitan segunda revisión*. URL: http://www.senado.cl/mejoras-al-transporte-publico-solicitan-segunda-discusion/prontus_senado/2015-09-08/195054.html verificado el 28 de octubre de 2015.

SINDICATO N° 1 DE TRABAJADORES UNÍSONO (2010) *Huelga trabajadores Transaraucarias*. URL: <http://sindicatotrabajadoresunisono.blogspot.cl/2010/11/huelga-trabajadores-transaraucarias.html> verificado el 27 de octubre de 2015.

TRANSANTIAGO (2015) *Viaje de emergencia*. URL: <http://www.transantiago.cl/tarifas-y-pagos/viaje-de-emergencia> verificado el 27 de octubre de 2015.

VISION CENTRAL ONLINE. <http://kabritomiguel.blogspot.cl/2010/01/fallece-conductor-del-transantiago.html> consultado el 14 de Agosto de 2015.

Diarios, revistas y noticiarios electrónicos

ADN Radio

11/08/2014 *Louis De Grange: Resolver el transporte masivo de pasajeros por superficie es caro y poco efectivo*. URL: www.adnradio.cl/noticias/nacional/louis-de-grange-resolver-el-transporte-masivo-de-pasajeros-por-superficie-es-caro-y-poco-efectivo/20140811/nota/2362177.aspx verificado el 28 de octubre de 2015.

AhoraNoticias (Mega)

19/08/2014 *Intermodal del Sol: El terminal sin buses ni pasajeros*. URL: <http://www.ahoranoticias.cl/noticiario/edicion-central/intermodal-del-sol:-el-terminal-sin-buses-ni-pasajeros.html> verificado el 26 de octubre de 2015.

Bíobío Chile (Radio Bío Bío)

15/09/2015 *Gobierno evalúa implementación de "Transantiago 2.0" desde 2018 y cambio de tarjeta Bip!* URL: <http://www.biobiochile.cl/2015/09/15/gobierno-evalua-implementacion-de-transantiago-2-0-desde-2018-y-cambio-de-tarjeta-bip.shtml> verificado el 26 de octubre de 2015.

Ciper

04/11/2007 *El Recorte que mató al Transantiago*. URL: <http://ciperchile.cl/2007/11/04/el-recorte-que-mato-al-transantiago/> verificado el 25 de octubre de 2015.

08/01/2014 *Alsacia al límite: Futuro del mayor operador del Transantiago está en manos del gobierno*. URL: <http://ciperchile.cl/2014/01/08/alsacia-al-borde-del-colapso-continuidad-del-mayor-operador-del-transantiago-esta-en-manos-del-gobierno/> verificado el 27 de octubre de 2015.

21/08/2014 *Ex ministro de transporte se asocia con dueños de operador del Transantiago Subus*. URL: <http://ciperchile.cl/2014/08/21/ex-ministro-de-transportes-se-asocia-con-duenos-de-operadora-del-transantiago-subus/> verificado el 27 de octubre de 2015.

Cooperativa.cl.

12/08/2002 *Federación Siglo XXI no adhirió al paro, pero critica licitación de líneas del Metrobús.* URL: <http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/federacion-siglo-xxi-no-adhirio-al-paro-pero-critica-licitacion-de-lineas-del-metrobus/2002-08-12/122400.html> verificado el 25 de octubre de 2015.

31/12/2002 *Lagos deberá enfrentarse a la CUT para solucionar el desempleo, según analista.* URL: <http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/lagos-debera-enfrentarse-a-la-cut-para-solucionar-el-desempleo-segun-analista/2002-12-31/193600.html> verificado el 23 de octubre de 2015.

07/05/2004 *Etcheverry reconoció diferencias con el Metro por el Plan Transantiago.* URL: <http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/transportes/transantiago/etcheberry-reconocio-diferencias-con-el-metro-por-plan-transantiago/2004-05-07/113005.html> verificado el 24 de octubre de 2015.

25/11/2005 *Lagos inaugura extensión de línea 2 del Metro y desestimó críticas de la derecha.* URL: <http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/transportes/metro/lagos-inauguro-extension-de-linea-2-del-metro-y-desestimo-criticas-de-la-derecha/2005-11-25/135615.html> verificado el 25 de octubre de 2005.

09/01/2006 *Gobierno pidió tener paciencia por cierre del paso bajo nivel de Bandera.* URL: <http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/transportes/transantiago/gobierno-pidio-tener-paciencia-por-cierre-del-paso-bajo-nivel-de-bandera/2006-01-09/082216.html> verificado el 24 de octubre de 2015.

02/05/2006 *Marcha blanca del Plan Transantiago se postergó para el 10 de febrero.* URL: <http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/transportes/transantiago/marcha-blanca-del-plan-transantiago-se-postergo-para-el-10-de-febrero/2006-05-02/215903.html> verificado el 25 de octubre de 2015.

20/03/2007 *Zamorano sobre Transantiago: Me siento engañado por los responsables.* [Incluye audio completo] URL: <http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/transportes/transantiago/zamorano-sobre-transantiago-me-siento-enganado-por-los-responsables/2007-03-20/162503.html> verificado el 26 de octubre de 2015.

20/03/2007 *Espejo aclaró que Zamorano tenía contrato con una empresa privada.* URL: <http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/transportes/transantiago/espejo-aclaro-que-zamorano-tenia-un-contrato-con-una-empresa-privada/2007-03-20/211828.html> verificado el 26 de octubre de 2015.

24/03/2007 *Manuel Navarrete renunció a la gerencia de dos concesionarias del Transantiago.* URL: <http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/transportes/transantiago/manuel-navarrete-renuncio-a-la-gerencia-de-dos-concesionarias-del-transantiago/2007-03-24/142154.html> verificado el 26 de octubre de 2015.

28/01/2009 *Tarifa de buses de Transantiago subirá 400 pesos.*

URL: <http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/transportes/transantiago/tarifa-de-buses-de-transantiago-subira-a-400-pesos/2009-01-28/144736.html> verificado el 26 de octubre de 2015.

06/05/2009 *La interpelación de Melero a Cortázar, minuto a minuto.*

URL: <http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/transportes/transantiago/la-interpelacion-de-melero-a-cortazar-minuto-a-minuto/2009-05-06/171043.html> verificado el 26 de octubre de 2015.

23/07/2010 *Ana Luisa Covarrubias dejará su cargo de coordinadora del Transantiago.*

URL: <http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/transportes/transantiago/ana-luisa-covarrubias-dejara-su-cargo-de-coordinadora-del-transantiago/2010-07-23/194723.html> verificado el 26 de octubre de 2015.

30/12/2010 *Dirigente de choferes obligados a usar pañales: De una vez por todas se hizo justicia.* URL: <http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/transportes/transantiago/dirigente-de-choferes-obligados-a-usar-panales-de-una-vez-por-todas-se-hizo-justicia/2010-12-30/181152.html> verificado el 26 de octubre de 2015.

27/08/2012 *Así fue la protesta de "indignados" del Transantiago en Providencia.*

URL: <http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/transportes/transantiago/asi-fue-la-protesta-de->

[indignados-del-transantiago-en-providencia/2012-08-27/122043.html](http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/transportes/transantiago/transantiago-busca-incorporar-mujeres-para-afrontar-deficit-de-conductores/2014-10-20/070619.html)verificado el 27 de octubre de 2015.

20/10/2014 *Transantiago busca incorporar mujeres para afrontar déficit de conductores.*

URL:<http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/transportes/transantiago/transantiago-busca-incorporar-mujeres-para-afrontar-deficit-de-conductores/2014-10-20/070619.html> verificado el 26 de octubre de 2015.

14/11/2014 *Sindicato de Metro denuncia "precarización" del servicio y las condiciones laborales.*

URL:<http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/transportes/metro/sindicato-de-metro-denuncia-precarizacion-del-servicio-y-las-condiciones-laborales/2014-11-14/131136.html>verificado el 26 de octubre de 2015.

30/04/2015 *Más de 500 buses del Transantiago deben renovarse este año.* URL:

<http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/transportes/transantiago/mas-de-500-buses-del-transantiago-deben-renovarse-este-ano/2015-04-30/065000.html> verificado el 26 de octubre de 2015.

02/05/2015 *Chofer del Transantiago sufrió paro cardiorrespiratorio tras ser agredido por evasor.*URL:

<http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/transportes/transantiago/chofer-del-transantiago-sufrio-paro-cardiorrespiratorio-tras-ser-agredido-por-evasor/2015-05-02/221320.html>verificado el 26 de octubre de 2015.

25/08/2015 *Alcaldes y Ministerio de Transportes lanzaron tranvía Las Condes-Barnechea.* URL:

<http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/transportes/transantiago/alcaldes-y-ministerio-de-transportes-lanzaron-tranvia-las-condes-barnechea/2015-08-25/070735.html> verificado el 26 de octubre de 2015.

Economía y Negocios

25/03/2007 *El informe desconocido de la consultora inglesa que previó el caos.* URL:
<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=24218> verificado el 26 de octubre de 2015.

20/05/2007 *El último paradero de las micros amarillas.* URL:

<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=26814>verificado el 27 de octubre de 2015.

14/03/2012 *Tribunal declara la quiebra de operador del Transantiago.*

URL:<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=94338>verificado el 27 de octubre de 2015.

04/02/2015 *Velocidad de circulación de buses del Transantiago bajó en 10% los últimos tres años.*
URL: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=135053>verificado el 27 de octubre de 2015.

21/06/2015 *Encuesta de Libertad y Desarrollo reprueba el Transantiago con un 3,8.*

URL:<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=155597>verificado el 27 de octubre de 2015.

El Clarín

14/05/2007 *Falla del Metro generó furiosa reacción de los usuarios.*URL:
http://www.elclarin.cl/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=6861 verificado el 27 de octubre de 2015.

13/11/2014 *Alertan sobre concesiones en el Metro como inicio de privatización encubierta.* URL:
<http://www.elclarin.cl/web/noticias/cronica/13851-alertan-sobre-concesiones-en-el-metro-como-inicio-de-privatizacion-encubierta.html>verificado el 26 de octubre de 2015.

El Mercurio

15/04/2001 *La revolución de los pingüinos*. URL:

<http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={e6812c84-bb61-4972-812f-a82372c6bd57}>
verificado el 25 de octubre de 2015.

25/08/2002 *Gobierno se acerca a las bases microbuseras*. URL:

<http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={7e376e0f-f0d4-4631-8048-bd0ff19aa62f}>
verificado el 30 de Julio de 2015.

12/03/2004 *Bases de licitación en Transantiago*. URL:

<http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={c991257f-00e8-445a-bd2b-fa8a0e1e5a79}>
verificado el 25 de octubre de 2015.

20/03/2004 *Microbuseros impugnan plan*. URL:

<http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={1decbafe-c7b7-46b1-8410-09c6a76c15f7}>verificado el 25 de octubre de 2015.

27/03/2004 *Micreros anuncian paro indefinido*. URL:

<http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={d67d48f0-e057-4f44-8603-ebb5d194247b}>
verificado el 25 de octubre de 2015.

07/05/2004 *Pugna hace peligrar Plan Transantiago*. URL:

<http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={c7858c0d-67ee-4968-9cd3-eb20905a1d41}>
verificado el 24 de octubre de 2015.

12/05/2004 *Transantiago parte sin el Metro*. URL:

<http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={39913642-c5c3-4b3d-9b0d-c371051c18bf}>
verificado el 24 de octubre de 2015.

18/05/2004 *Lagos intenta reflotar plan Transantiago*. URL:

<http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={071d33b2-c2dd-4e75-a5d7-b54398c401c3}>
verificado el 24 de octubre de 2015.

19/06/2004 *Lagos limita a Bustamante en Transantiago*. URL:

<http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={c1bb6aab-24a3-471d-8436-812f1b5378f5}>
verificado el 24 de octubre de 2015.

25/06/2004 *Metro reafirma su integración a Transantiago*. URL:

<http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={c2ac8e04-513a-4231-b2fc-4ce2f9ba3884}>
verificado el 24 de octubre de 2015.

27/02/2005 *Normalidad volvió a la Alameda luego de 48 días de trabajos*.

URL:<http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={6b1f4913-bad4-4285-82e3-4346d6104b3c}>verificado el 25 de octubre de 2015.

21/04/2005 *Listo operador del Transporte*.

URL:<http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={b4fb3952-9ff4-46a1-8be2-bc057c83a454}>verificado el 25 de octubre de 2015.

29/05/2005 *Un solo oferente para licitación de negocio de Transantiago*.

URL:<http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={e4764311-6723-448f-9b6d-6b4c45dea26f}>verificado el 25 de octubre de 2015.

19/07/2005 *Informe revela una deficiente reparación de Alameda Norte*.

URL:<http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={a5e6d125-6f37-476a-9f9e-99ee4be08511}>verificado el 25 de octubre de 2015.

20/10/2005 *1.776 buses Volvo para Transantiago*.

URL:<http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=0120102005021X0050050>verificado el 25 de octubre de 2015.

14/05/2006 *Alameda reparada duró un año en vez de 20*. URL:

<http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={47440a87-0f32-4ac3-a503-22f3aefd8b02}>verificado el 25 de octubre de 2015.

28/09/2006 *José Yuraszeck vendió Red Bus a la empresa francesa Connex.*
URL:<http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={5f19ad1a-6d72-4a83-b2c9-7030bddf0669}>verificado el 26 de octubre de 2015.

11/02/2007 *El difícil parto del AFT.* URL:
<http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={1732b3e6-7694-4313-8964-5535f7ad13a0}>verificado el 25 de octubre de 2015.

06/05/2007 *Directorio intuía que Tomic renunciaría.*
URL:<http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={bb12bc5a-e2aa-4da1-929b-7a690a8e1401}>verificado el 26 de octubre de 2015.

08/05/2007 *Las razones de fondo de Blas Tomic para renunciar al Metro.* URL:
<http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={47f88b9f-fa6d-495b-adb6-df8e7bffa358}>verificado el 26 de octubre de 2015.

09/05/2007 *¿Legal o ilegal el préstamo del Metro?*
URL:<http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={c1b284fe-e26e-430e-9e89-7462d8728cc3}>verificado el 26 de octubre de 2015.

18/07/2007 *Germán Correa revela que advirtió a Espejo por falencias del Transantiago.* URL:
<http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={15f77088-5ba5-49c7-8fc4-dbce5b10664e}>verificado el 25 de octubre de 2015.

28/08/2007 *Estévez asume responsabilidad política en Transantiago y exime a ex Presidente Lagos.* URL:<http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={25773758-fd10-4d3c-85ed-65501994a233}>verificado el 26 de octubre de 2015.

03/08/2008 *Las otras víctimas del Transantiago.*
URL:<http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={b52c2485-c7c5-427f-9699-a3a112eca0c3}>verificado el 27 de octubre de 2015.

27/08/2009 *Cinco operadores del Transantiago cuestionan licitación del Troncal 3.*
URL:<http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={5daf8572-105c-41c4-9b4f-3384b21e5cb4}>verificado el 26 de octubre de 2015.

19/01/2010 *Asesora de Piñera en transportes plantea que hay que reestudiar trazado de la nueva Línea 6.* URL:<http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={3883a139-944d-440a-b06e-d3ec1cb0f7dc}>verificado el 26 de octubre de 2015.

04/02/2010 *65 mil pasajeros al día usan extensión del Metro hacia Los Dominicos y Pudahuel.*
URL: <http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={f4759824-002e-4c85-bc86-1858f400640e}>verificado el 27 de octubre de 2015.

21/05/2010 *Empresa rusa Tokam compra alimentador del Transantiago.*
URL:<http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={90f21a59-9bab-4090-b55c-97c1c035efdf}>verificado el 27 de octubre de 2015.

07/04/2013 *Transantiago llega a su mejor nivel de aprobación de los últimos 18 meses.* URL:
<http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={3de7739c-83a9-4073-908e-8411e177695c}>verificado el 27 de octubre de 2015.

10/11/2013 *Accidentes de Transantiago caen 10%, pero número de fallecidos se mantiene.*
URL:<http://impresa.elmercurio.com/Pages/NewsDetail.aspx?dt=2013-11-10&dtB=22-10-2015%200:00:00&PaginaId=10&bodyid=3> verificado el 26 de octubre de 2015.

28/01/2015: *Transantiago alista primer recambio de buses articulados a 10 años de su debut.* URL:
<http://impresa.elmercurio.com/pages/detail-view.htm?enviar=%2Fpages%2FNewsDetail.aspx%3Fdt%3D28-01-2015%200%3A00%3A00%26PaginaId%3D7%26SupplementId%3D0%26BodyID%3D3>verificado el 26 de octubre de 2015.

El Mercurio de Valparaíso

26/03/2001 *Hoy parte el Plan de Transporte Urbano de Santiago*. URL:

<http://www.mercuriovalpo.cl/site/edic/20010325201802/pags/20010325233513.html> verificado el 29 de agosto de 2014.

21/03/2002 *Bustamante mantendrá sus distintos cargos*. URL:

<http://www.mercuriovalpo.cl/site/edic/20020320204331/pags/20020321000903.html> verificado el 25 de octubre de 2015.

El Mostrador

20/03/2003 *Cómo Correa fue bajado de la micro*. URL:

<http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2003/03/20/como-correa-fue-bajado-de-la-micro/> verificado el 30 de Julio de 2015.

16/01/2011 *Pedro Pablo Errázuriz asume como nuevo ministro de Transportes*. URL:

<http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2011/01/16/pedro-pablo-errazuriz-asume-como-nuevo-ministro-de-transportes/> verificado el 26 de octubre de 2015.

12/11/2013 *Larraínvial y la crisis del peor operador del Transantiago: "Lo único que puede salvar a Alsacia es Bachelet"* URL: <http://www.elmostrador.cl/mercados/2013/11/12/larrainvial-y-la-crisis-del-peor-operador-del-transantiago-lo-unico-que-puede-salvar-a-alsacia-es-bachelet/> verificado el 27 de octubre de 2015.

03/06/2014 *Improvisada protesta de usuarios contra Transantiago se produce en Providencia*.

URL: <http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2014/06/03/improvisada-protesta-de-usuarios-contra-transantiago-se-produce-en-providencia/> verificado el 27 de octubre de 2015.

16/10/2014 *Alsacia cumple lo prometido: mayor operador del Transantiago declara quiebra*

protegida en EE.UU. URL: <http://www.elmostrador.cl/mercados/2014/10/16/alsacia-cumple-lo-prometido-mayor-operador-del-transantiago-declara-quiebra-protegida-en-ee-uu/> verificado el 27 de octubre de 2015.

14/11/2014 *Privatización del Metro*. URL:

<http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2014/11/14/privatizacion-del-metro/> verificado el 26 de octubre de 2015.

11/12/2014 *Las huellas del dinero que persiguen a Laurence Golborne*.

URL: <http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2014/12/11/las-huellas-del-dinero-que-persiguen-a-laurence-golborne/> verificado el 27 de octubre de 2015.

06/01/2015 *Ripley, Soquimich, Alsacia y Corpbanca: las otras empresas en la mira del fiscal Gajardo por usar modelo de Penta para platas políticas*.

URL: <http://www.elmostrador.cl/mercados/destacados-mercado/2015/01/06/ripley-soquimich-alsacia-y-corpbanca-las-otras-empresas-que-estan-en-la-mira-del-fiscal-gajardo-por-usar-modelo-penta-para-platas-politicas/> verificado el 27 de octubre de 2015.

Emol

01/03/2002 *Germán Correa asumió como asesor presidencial del transporte*. URL:

<http://www.emol.com/noticias/nacional/2002/03/01/79912/german-correa-asumio-como-asesor-presidencial-del-transporte.html> verificado el 24 de octubre de 2015.

06/03/2002 *Germán Correa: "Al ritmo actual esta ciudad colapsaría"*. URL:

<http://www.emol.com/noticias/nacional/2002/03/06/80222/german-correa-al-ritmo-actual-esta-ciudad-colapsaria.html> verificado el 24 de octubre de 2015.

13/03/2002 *Bancada de diputados DC pide renuncia del presidente del Metro*. URL:

<http://www.emol.com/noticias/todas/2002/03/13/80767/bancada-de-diputados-dc-pide-renuncia-del-presidente-del-metro.html> verificado el 24 de octubre de 2015.

16/03/2002 *Vecinos piden que Germán Correa considere a la ciudadanía en sus decisiones.* URL: <http://www.emol.com/noticias/nacional/2002/03/16/81011/vecinos-piden-que-german-correa-considera-a-la-ciudadania-en-sus-decisiones.html> verificado el 30 de julio de 2015.

17/03/2002 *Conatrach exige a Germán Correa compromiso para mejorar el transporte.* URL: <http://www.emol.com/noticias/nacional/2002/03/17/81089/conatrach-exige-a-german-correa-compromiso-para-mejorar-el-transporte.html> verificado el 30 de Julio de 2015.

21/03/2002 *Caso Bustamante: Concertación metropolitana lo declaró "cara de palo".* URL: <http://www.emol.com/noticias/todas/2002/03/21/81384/caso-bustamante-concertacion-metropolitana-lo-declaro-cara-de-palo.html> verificado el 24 de octubre de 2015.

12/08/2002 *Lagos a los microbuseros: "Todo el rigor de la ley les caerá encima"*
URL: <http://www.emol.com/noticias/nacional/2002/08/12/92238/lagos-a-los-microbuseros-todo-el-rigor-de-la-ley-les-caera-encima.html> verificado el 21 de agosto de 2014.

22/08/2002 *Presidente de Multigremial emplaza a ministro Insulza.* URL: <http://www.emol.com/noticias/nacional/2002/08/22/92977/presidente-de-multigremial-emplaza-a-ministro-insulza.html> verificado el 30 de Julio de 2015.

22/08/2002 *Ministro Insulza rechaza cargos de presidente de Multigremial.* URL: <http://www.emol.com/noticias/nacional/2002/08/22/93026/ministro-insulza-rechaza-cargos-de-presidente-de-multigremial.html> verificado el 30 de Julio de 2015.

02/09/2002 *Gobierno no acoge demandas de los microbuseros.* URL: <http://www.emol.com/noticias/nacional/2002/09/02/93779/gobierno-no-acoge-demandas-de-los-microbuseros.html> verificado el 30 de Julio de 2015.

2002j:

01/06/2004 *Se aplaza más de un año aplicación íntegra de Transantiago.* URL: <http://www.emol.com/noticias/nacional/2004/06/01/149172/se-atrasa-mas-de-un-ano-aplicacion-integra-del-transantiago.html> verificado el 24 de octubre de 2015.

16/06/2004 *Luksic: Bustamante entregó lapidario informe del plan Transantiago.* URL: <http://www.emol.com/noticias/nacional/2004/06/16/150527/luksic-bustamante-entrego-lapidario-informe-de-plan-transantiago.html> verificado el 24 de octubre de 2015.

30/12/2004 *Tamos del Plan Transantiago fueron adjudicados a empresa colombiana y chilena.* URL: <http://www.emol.com/noticias/nacional/2004/12/30/168248/tramos-del-plan-transantiago-fueron-adjudicados-a-empresa-colombiana-y-chilena.html> verificado el 24 de octubre de 2015.

22/04/2005 *Renuncia coordinador de Transantiago.* URL: <http://www.emol.com/noticias/nacional/2005/04/22/179925/renuncia-coordinador-de-transantiago.html> verificado el 25 de octubre de 2015.

06/07/2005 *Banco Mundial otorgará tres préstamos para transporte y educación.* URL: <http://www.emol.com/noticias/nacional/2005/07/06/187744/banco-mundial-otorgara-tres-prestamos-para-transporte-y-educacion.html> verificado el 24 de octubre de 2015.

22/07/2005 *Trivelli acepta responder a la Cámara por pavimentación de la Alameda.* URL: <http://www.emol.com/noticias/nacional/2005/07/22/189604/trivelli-acepta-responder-ante-la-camara-por-pavimentacion-de-la-alameda.html> verificado el 25 de octubre de 2015.

25/10/2005 *Transantiago debuta con problemas en su primer día hábil.* URL: <http://www.emol.com/noticias/nacional/2005/10/24/199295/transantiago-debuta-con-problemas-en-su-primer-dia-habil.html> verificado el 25 de octubre de 2015.

15/11/2005 *Gobierno confirma Metro en Maipú y extensión hasta Los Dominicos.*
URL: <http://www.emol.com/noticias/nacional/2005/11/15/201725/gobierno-confirma-metro-en-maipu-y-extension-hasta-los-dominicos.html> verificado el 25 de octubre de 2015.

25/11/2005: *Lagos responde a la oposición y defiende sus inauguraciones.* URL: <http://www.emol.com/noticias/nacional/2005/11/25/202863/lagos-responde-a-la-oposicion-y-defiende-sus-inauguraciones.html> verificado el 25 de octubre de 2015.

30/11/2005 *Presidente Lagos inauguró dos tramos de la nueva línea 4 del Metro.*
URL:<http://www.emol.com/noticias/nacional/2005/11/30/203374/presidente-lagos-inauguro-dos-tramos-de-la-nueva-linea-4-del-metro.html>verificado el 25 de octubre de 2015.

16/02/2007 *Empresario Navarrete multado con 30 mil UF por fallas del Transantiago.* URL:
<http://www.emol.com/noticias/nacional/2007/02/16/246157/empresario-navarrete-multado-con-30-mil-uf-por-fallas-en-transantiago.html>verificado el 26 de octubre de 2015.

16/02/2007 *Empresario Navarrete multado con 30 mil UF por fallas del Transantiago.* URL:
<http://www.emol.com/noticias/nacional/2007/02/16/246157/empresario-navarrete-multado-con-30-mil-uf-por-fallas-en-transantiago.html>verificado el 26 de octubre de 2015.

14/03/2007 *Hombre muere por falta de oxígeno en medio de aglomeración en el Metro.*
URL:<http://www.emol.com/noticias/nacional/2007/03/14/249092/hombre-muere-por-falta-de-oxigeno-en-medio-de-aglomeracion-en-el-metro.html>verificado el 26 de octubre de 2015.

16/03/2007 *Mujer de 52 años muere tras sufrir desmayo en estación del Metro.*
URL:<http://www.emol.com/noticias/nacional/2007/03/16/249367/mujer-de-52-anos-muere-tras-sufrir-desmayo-en-estacion-del-metro.html>verificado el 26 de octubre de 2015.

20/03/2007 *Manuel Navarrete: “El problema de Transantiago son los transbordos”.*
URL:www.emol.com/noticias/nacional/2007/03/20/249715/manuel--navarrete-el-problema-de-transantiago-son-los-transbordos.htmlverificado el 26 de octubre de 2015.

21/03/2007 *En la “guerra de los clones” del Metro está ganando la desinformación.*
URL:<http://www.emol.com/noticias/nacional/2007/03/21/249875/en-la-guerra-de-los- clones-del-metro-esta-ganando-la-desinformacion.html>verificado el 26 de octubre de 2015.

21/03/2007 *Navarrete: Muy pronto cumpliré con los buses y luego será responsabilidad de la autoridad.* URL:<http://www.emol.com/noticias/nacional/2007/03/21/249920/navarrete-muy-pronto-cumplire-con-los-buses-y-luego-sera-responsabilidad-de-la-autoridad.html>verificado el 26 de octubre de 2015.

24/03/2007 *Manuel Navarrete dice que no hubo presiones políticas en su renuncia.*
URL:<http://www.emol.com/noticias/nacional/2007/03/24/250347/manuel-navarrete-dice-que-no-hubo-presiones-politicas-en-su-renuncia.html>verificado el 26 de octubre de 2015.

26/03/2007 *Bachelet hace mea culpa por Transantiago: “Las cosas no se han hecho bien”.*
URL:<http://www.emol.com/noticias/nacional/2007/03/26/250575/bachelet-hace-mea-culpa-por-transantiago-las-cosas-no-se-han-hecho-bien.html>verificado el 26 de octubre de 2015.

16/04/2007 *Déficit del Transantiago alcanza los 10 millones de dólares.*
URL:<http://www.emol.com/noticias/nacional/detalle/detallenoticias.asp?idnoticia=252847>verificado el 26 de octubre de 2015.

16/05/2007 *Bachelet enviará mañana proyecto para crear “zar” del transporte.*
URL:<http://www.emol.com/noticias/nacional/2007/05/16/256092/bachelet-enviara-manana-proyecto-para-crear-zar-del-transporte.html>verificado el 28 de octubre de 2015.

12/06/2007 *Cámara aprobó proyecto de financiamiento del Transantiago.* URL:
<http://www.emol.com/noticias/nacional/2007/06/12/259007/camara-aprobo-el-proyecto-de-financiamiento-del-transantiago.html> verificado el 26 de octubre de 2015.

08/08/2007 *Fernando Promis renunció a cargo de coordinador del Transantiago.* URL:
<http://www.emol.com/noticias/nacional/2007/08/08/265300/fernando-promis-renuncio-a-cargo-de-coordinador-del-transantiago.html> verificado el 26 de octubre de 2015.

28/08/2007 *Minuto a Minuto: Espejo enfrenta a la comisión investigadora de Transantiago (sesión mañana).*
URL:<http://www.emol.com/noticias/nacional/detalle/detallenoticias.asp?idnoticia=273550>verificado el 26 de octubre de 2015.

15/11/2007 *Diputados sólo entregan \$1.000 al Transantiago para 2008.* URL: <http://www.emol.com/noticias/nacional/2007/11/15/281922/diputados-solo-entregan-1000-al-transantiago-para-2008.html> verificado el 26 de octubre de 2015.

18/11/2007 *Alianza: "Vamos a decir que no al presupuesto para Transantiago"* URL: <http://www.emol.com/noticias/nacional/2007/11/18/282326/alianza-vamos-a-decir-que-no-al-presupuesto-para-el-transantiago.html> verificado el 26 de octubre de 2015.

19/11/2007 *Cortázar confirmó que el déficit mensual del Transantiago sigue en US\$ 35 millones.* URL: <http://www.emol.com/noticias/nacional/detalle/detallenoticias.asp?idnoticia=282450> verificado el 26 de octubre de 2015.

07/12/2007 *Bachelet dice que conoció "en términos globales" de los problemas del Transantiago.* URL: <http://www.emol.com/noticias/nacional/2007/12/07/284486/bachelet-dice-que-conocio-en-terminos-globales-de-los-problemas-del-transantiago.html> verificado el 26 de octubre de 2015.

14/12/2007 *Bachelet blinda a Cortázar y rechaza su renuncia.* URL: <http://www.emol.com/noticias/nacional/2007/12/14/285263/bachelet-blinda-a-cortazar-y-rechaza-su-renuncia.html> verificado el 26 de octubre de 2015.

31/03/2008 *Choferes del Transantiago amenazan con nuevas protestas luego de ser despedidos.* URL: <http://www.emol.com/noticias/nacional/2008/03/31/298518/choferes-del-transantiago-amenazan-con-nuevas-protestas-luego-de-ser-despedidos.html> verificado el 26 de octubre de 2015.

04/09/2008 *Gobierno anuncia uso del 2% constitucional para financiar el Transantiago.* URL: <http://www.emol.com/noticias/nacional/2008/09/04/320565/gobierno-anuncia-uso-del-2-constitucional-para-financiar-el-transantiago.html> verificado el 26 de octubre de 2015.

18/03/2009 *Operadores que quedaron fuera del Transantiago piden al gobierno que compre sus buses.* URL: <http://www.emol.com/noticias/nacional/2009/03/18/349487/operadores-que-que-daron-fuera-del-transantiago-piden-al-gobierno-que-compre-sus-buses.html> verificado el 27 de octubre de 2015.

30/12/2009 *Sabat y Línea 6: Con Piñera haremos algo mejor que una tan rasca como ésta.* URL: <http://www.emol.com/noticias/nacional/detalle/detallenoticias.asp?idnoticia=391615> verificado el 26 de octubre de 2015.

12/07/2010 *Trabajadores de Transaraucarias deponen paro de 12 días.* URL: <http://www.emol.com/noticias/nacional/2010/07/12/424349/trabajadores-de-transaraucarias-deponen-paro-de-12-dias.html> verificado el 27 de octubre de 2015.

01/04/2011 *Justicia da inicio a proceso de quiebra de Buses Gran Santiago y cita a acreedores.* URL: <http://www.emol.com/noticias/economia/2011/04/01/473618/justicia-da-inicio-a-proceso-de-quiebra-de-buses-gran-santiago-y-cita-a-acreedores.html> verificado el 27 de octubre de 2015.

12/06/2015 *Gobierno confirma querrela por ley de Seguridad del Estado contra protestas que paralizaron Metro.* URL: <http://www.emol.com/noticias/Nacional/2015/06/12/721282/Gobierno-confirma-querrela-por-Ley-de-Seguridad-del-Estado-contra-choferes-que-paralizaron-el-Metro.html> verificado el 26 de octubre de 2015.

01/10/2015 *Transantiago: buses "oruga" cumplen 10 años y piden su reemplazo por desperfectos.* URL: <http://www.emol.com/noticias/Nacional/2015/10/01/752371/Transantiago-buses-oruga-cumplen-10-anos-y-piden-su-reemplazo-por-desperfectos.html> verificado el 26 de octubre de 2015.

El Periodista

08/06/2003 *El paro que coronó el fin o la rebelión de los patrones.* URL:

<http://www.elperiodista.cl/newtenberg/1387/article-32642.html> verificado el 10 de diciembre de 2015.

22/07/2005 *¿Súbete o Bájate?* URL: [http://www.elperiodista.cl/newtenberg/1790/article-](http://www.elperiodista.cl/newtenberg/1790/article-69624.html)

[69624.html](http://www.elperiodista.cl/newtenberg/1790/article-69624.html) verificado el 25 de octubre de 2015.

La Cuarta

07/01/2002 *Diputados DC piden renuncia del presidente del Metro.* URL:

<http://www.lacuarta.com/diario/2002/01/07/extras.html> verificado el 20 de septiembre de 2015.

25/07/2002 *Micreros amenazaron al Gobierno con no participar en licitación del Metrobus* URL:

<http://www.lacuarta.com/diario/2002/07/25/25.06.4A.CRO.METROBUS.html> verificado el 21 de agosto de 2014.

14/09/2005 *Doña Adriana ya tiene 44 microbuses metiéndole chalaila en el TranSantiago.* URL:

<http://www.lacuarta.com/diario/2005/09/14/14.02.4a.CRO.MICRERA.html> verificado el 27 de octubre de 2015.

24/09/2005 *Indignación en Maipú por postes en la calle.* URL:

<http://www.lacuarta.com/diario/2005/09/24/24.04.4a.CRO.CIBERNETICA.html> verificado el 25 de octubre de 2015.

25/10/2005 *Joyitas del Transantiago mostraron la hilacha en primer día hábil.* URL:

<http://www.lacuarta.com/diario/2005/10/25/25.06.4a.CRO.TRANCHAGO.html> verificado el 25 de octubre de 2015.

13/02/2007 *Iván Moreira: "Que Bam Bam devuelva los 300 palos que le pagaron".* URL:

<http://www.lacuarta.com/diario/2007/02/13/13.02.4a.CRO.BAMAM.html> verificado el 26 de octubre de 2015.

30/08/2007 *Espejo se defendió como minino de espaldas.* URL:

http://www.lacuarta.com/canal/articulo/63_834.html verificado el 26 de octubre de 2015.

La Nación

20/03/2004 *Micreros vuelven a la carga contra Transantiago.* URL:

<http://www.lanacion.cl/noticias/pais/notas/micreros-vuelven-a-la-carga-contra-el-transantiago/2004-03-19/191533.html> verificado el 25 de octubre de 2015.

03/05/2004 *Culminó venta de bases para licitar Transantiago.* URL:

<http://www.lanacion.cl/noticias/pais/notas/culmino-venta-de-bases-para-licitar-transantiago/2004-05-02/192349.html> verificado el 25 de octubre de 2015.

17/05/2004 *Anuncian modificaciones en Transantiago* URL:

<http://www.lanacion.cl/noticias/pais/notas/anuncian-modificaciones-en-transantiago/2004-05-17/133345.html> verificado el 25 de octubre de 2015.

02/06/2004 *Se atrasa salida del Transantiago* URL: [http://www.lanacion.cl/noticias/pais/notas/se-](http://www.lanacion.cl/noticias/pais/notas/se-atrasa-salida-del-transantiago/2004-06-01/203819.html)

[atrasa-salida-del-transantiago/2004-06-01/203819.html](http://www.lanacion.cl/noticias/pais/notas/se-atrasa-salida-del-transantiago/2004-06-01/203819.html) verificado el 25 de octubre de 2015.

12/10/2004 *Etcheverry potencia Transantiago en Europa.* URL:

<http://www.lanacion.cl/noticias/pais/notas/etcheberry-potencia-transantiago-en-europa/2004-10-11/214548.html> verificado el 25 de octubre de 2005

13/10/2004 *Empresas europeas participarán en licitación del Transantiago.* URL:

<http://www.lanacion.cl/noticias/pais/notas/empresas-europeas-participaran-en-licitacion-del-transantiago/2004-10-12/195609.html> verificado el 25 de octubre de 2005.

09/11/2004 *Se vendieron 91 bases para la licitación de vías de Transantiago.* URL: <http://www.lanacion.cl/noticias/pais/se-vendieron-91-bases-para-licitacion-de-vias-de-transantiago/2004-11-08/193716.html> verificado el 25 de octubre de 2015.

09/01/2005 *Duros de Matar.* URL: <http://www.lanacion.cl/noticias/reportaje/duros-de-matar/2005-01-08/183815.html> verificado el 25 de octubre de 2005.

19/02/2005 *Este lunes entregan primer tramo de arreglos en Alameda.* URL: <http://www.lanacion.cl/noticias/este-lunes-entregan-primer-tramo-de-arreglos-de-la-alameda/2005-02-19/130210.html> verificado el 25 de octubre de 2005.

07/06/2005 *Microuseros demandan al Fisco.* URL: <http://www.lanacion.cl/noticias/vida-y-estilo/microuseros-demandan-al-fisco/2005-06-06/202300.html> verificado el 25 de octubre de 2015.

10/06/2005 *Gobierno aplaza para octubre próximo el inicio del Plan Transantiago.* URL: <http://www.lanacion.cl/noticias/vida-y-estilo/gobierno-aplaza-para-octubre-proximo-el-inicio-del-plan-transantiago/2005-06-09/205746.html> verificado el 25 de octubre de 2015

29/07/2005 *Argentina y Chile superan impasse por buses de Transantiago.* URL: <http://www.lanacion.cl/noticias/vida-y-estilo/argentina-y-chile-superan-impasse-por-buses-de-transantiago/2005-07-28/211936.html> verificado el 25 de octubre de 2015.

21/10/2005 *Intendencia aclara que show pirotécnico es organizado por empresas del Transantiago.* URL: <http://www.lanacion.cl/noticias/intendencia-aclara-que-show-pirotecnico-es-organizado-por-empresas-del-transantiago/2005-10-21/155047.html> verificado el 25 de octubre de 2015.

27/10/2005 *Lagos defiende Transantiago en recorrido hasta La Moneda.* URL: <http://www.lanacion.cl/noticias/vida-y-estilo/lagos-defiende-transantiago-en-recorrido-hasta-la-moneda/2005-10-26/202358.html> verificado el 25 de octubre de 2015.

15/11/2005 *Metro llegará hasta Plaza Maipú y Los Dominicos.* URL: <http://www.lanacion.cl/noticias/pais/metro-llegara-hasta-plaza-maipu-y-los-dominicos/2005-11-15/133200.html> verificado el 25 de octubre de 2015.

24/11/2005 *Concepción: Inaugurado nuevo sistema de transporte Biovías.* URL: <http://www.lanacion.cl/noticias/concepcion-inaugurado-nuevo-sistema-de-transporte-biovias/2005-11-24/172106.html> verificado el 25 de octubre de 2015.

25/11/2006 *Transantiago: Sepa por dónde pasarán los nuevos recorridos.* URL: <http://www.lanacion.cl/noticias/vida-y-estilo/transantiago-sepa-por-donde-pasaran-los-nuevos-recorridos/2006-11-24/193241.html> verificado el 25 de octubre de 2015.

11/02/2007 *"El mapa es más complejo que complicado"* URL: <http://www.lanacion.cl/noticias/reportaje/el-mapa-es-mas-complejo-que-complicado/2007-02-10/212828.html> verificado el 25 de octubre de 2015.

11/02/2007 *Manuel Navarrete desmiente boicot en inicio de Transantiago.* URL: <http://www.lanacion.cl/noticias/manuel-navarrete-desmiente-boicot-en-inicio-de-transantiago/2007-02-11/201611.html> verificado el 26 de octubre de 2015.

11/02/2007 *Vocero de Gobierno reitera fiscalización a empresas del Transantiago* URL: <http://www.lanacion.cl/noticias/vocero-de-gobierno-reitera-fiscalizacion-a-empresas-del-transantiago/2007-02-11/141533.html> verificado el 26 de octubre de 2015.

12/02/2007 *Operadores señalan que aglomeraciones son culpa de una errónea estimación de demanda.* URL: <http://www.lanacion.cl/noticias/pais/operadores-senalan-que-aglomeraciones-son-culpa-de-una-erronea-estimacion-de-demanda/2007-02-12/135244.html> verificado el 26 de octubre de 2015.

13/02/2007 *Esperas de hasta dos horas y disputa de buses a golpes en primer día hábil de Transantiago.* URL: <http://www.lanacion.cl/noticias/pais/esperas-de-hasta-dos-horas-y-disputa-de-buses-a-golpes-en-primer-dia-habil-del-transantiago/2007-02-12/233603.html> verificado el 26 de octubre de 2015.

15/02/2007 *El factor Manuel Navarrete*. URL: <http://www.lanacion.cl/noticias/pais/el-factor-manuel-navarrete/2007-02-14/214907.html>verificado el 26 de octubre de 2015.

16/02/2007 *Ministerio del Trabajo: 80% de los problemas están en empresas de Navarrete*. URL: <http://www.lanacion.cl/noticias/pais/ministerio-del-trabajo-80-de-los-problemas-estan-en-empresas-de-navarrete/2007-02-16/182903.html>verificado el 26 de octubre de 2015.

21/02/2007 *Gobierno ante nuevo paro de choferes: "Empresas deben responder"* URL: <http://www.lanacion.cl/noticias/pais/gobierno-ante-nuevo-paro-de-choferes-empresas-deben-responder/2007-02-21/175736.html> verificado el 26 de octubre de 2015.

27/02/2007 *Cerca de un centenar de multas por infracciones laborales*. URL:<http://www.lanacion.cl/noticias/pais/cerca-de-un-centenar-de-multas-por-infracciones-laborales/2007-02-26/213642.html>verificado el 26 de octubre de 2015

01/03/2007 *Falta de choferes: piedra de tope del Transantiago*. URL: <http://www.lanacion.cl/noticias/pais/falta-de-choferes-piedra-de-tope-del-transantiago/2007-02-28/215516.html>verificado el 26 de octubre de 2015.

03/03/2007 *Encuesta: Usuarios ponen 3,7 al Transantiago*. URL: <http://www.lanacion.cl/noticias/pais/encuesta-usuarios-ponen-un-3-7-al-transantiago/2007-03-02/180308.html>verificado el 27 de octubre de 2015.

07/03/2007 *Adimark: Aprobación a Michelle Bachelet llega a 49,3%* URL: <http://www.lanacion.cl/noticias/pais/adimark-aprobacion-a-michelle-bachelet-llega-a-49-3/2007-03-07/101452.html>verificado el 26 de octubre de 2015.

07/03/2007 *Resurge debate sobre financiamiento de Transantiago*. URL: <http://www.lanacion.cl/noticias/pais/resurge-debate-sobre-financiamiento-de-transantiago/2007-03-06/221341.html>verificado el 26 de octubre de 2015.

10/03/2007 *Contundente plan para mejorar funcionamiento de Transantiago*. URL: <http://www.lanacion.cl/noticias/pais/contundente-plan-para-mejorar-funcionamiento-de-transantiago/2007-03-10/135335.html> verificado el 26 de octubre de 2015.

11/09/2007 *"Privados entregaron informes mentirosos"*. URL: <http://www.lanacion.cl/privados-entregaron-informes-mentirosos/noticias/2007-09-10/204807.html>verificado el 26 de octubre de 2015.

09/06/2008 *Paro de "enchulados" Transantiago: Acusan serie de suicidios*. URL: <http://www.lanacion.cl/noticias/vida-y-estilo/paro-de-enchulados-transantiago-acusan-serie-de-suicidios/2008-06-09/083341.html>verificado el 27 de octubre de 2015.

25/06/2008 *Platas del Transantiago otra vez al Tribunal Constitucional*. URL: <http://www.lanacion.cl/noticias/site/artic/20080624/pags/20080624205618.html>verificado el 26 de octubre de 2015.

26/12/2008 *Transantiago: Caducan zona G por 7,790 UF de multas*. URL: <http://www.lanacion.cl/noticias/vida-y-estilo/transantiago-caducan-zona-g-por-7-790-uf-de-multas/2008-12-25/203905.html>verificado el 26 de octubre de 2015.

24/04/2009 *Transantiago: "Increíble" considera el gobierno interpelación a Cortázar*. URL:<http://www.lanacion.cl/noticias/vida-y-estilo/transantiago-increible-considera-el-gobierno-interpelacion-a-cortazar/2009-04-24/145755.html>verificado el 26 de octubre de 2015.

01/07/2009 *BID confiado en que Chile alcanzará "fórmula política" para restablecer préstamos*. URL: <http://www.lanacion.cl/noticias/economia/bid-confiado-en-que-chile-alcanzara-formula-politica-para-restablecer-prestamos/2009-07-01/172122.html>verificado el 26 de octubre de 2015.

02/03/2010 *Piñera: "Terremoto significará cambios en el programa de gobierno"* URL:<http://www.lanacion.cl/pinera-terremoto-significara-cambios-en-programa-de-gobierno/noticias/2010-03-01/215701.html>verificado el 26 de octubre de 2015.

24/03/2015 *Anuncian cambio en la medición de material particulado en la Región Metropolitana*. URL:<http://www.lanacion.cl/noticias/pais/santiago/anuncian-cambio-en-la-medicion-de-material>

particulado-en-la-region-metropolitana/2015-03-24/121754.html verificado el 26 de octubre de 2015.

La Segunda

02/06/2014 *El último mensaje de trabajador del Transantiago que se quemó a lo bonzo: "Hermano, ayúdame"*. URL: <http://www.lasegunda.com/Noticias/Nacional/2014/06/939136/el-ultimo-mensaje-de-trabajador-de-transantiago-que-se-quemo-a-lo-bonzo-hermano-ayudame> verificado el 26 de octubre de 2015.

La Tercera

20/03/2003 *Arremetida de "Plan Sacyr" derriba a Correa de Coordinación de Transportes*. Citado por <http://www.adach.cl/forum/showthread.php/91585-3a-20-3-Arremetida-de-plan-Sacyr-derriba-Correa> verificado el 24 de octubre de 2015.

20/02/2003 *Proyecto alternativo al Plan Bogotá pretende revolucionar Santiago*. Citado por: <http://www.skyscrapercity.com/showpost.php?p=49923413&postcount=2197> verificado el 24 de octubre de 2015.

01/05/2008 *Trabajadores exigen diversas demandas laborales este 1 de mayo*. URL: http://www.latercera.com/contenido/25_8633_9.shtml verificado el 26 de octubre de 2015.

23/08/2008 *Ex subsecretario Díaz crea firma para habilitar terminales y paraderos del Transantiago*. URL: http://www.latercera.com/contenido/25_42884_9.shtml verificado el 26 de octubre de 2015.

30/09/2008 *Tribunal constitucional publica fallo que impugnó préstamo del BID a Transantiago*. URL: http://www.latercera.com/contenido/23_56551_9.shtml verificado el 26 de octubre de 2015.

05/07/2010 *Gobierno caduca contrato a operador Transaraucaria tras paro de cinco días*. URL: http://www.latercera.com/contenido/680_273758_9.shtml verificado el 27 de octubre de 2015.

10/09/2011 *Metro, micro y auto: Los hábitos que están cambiando en los santiaguinos*. URL: <http://diario.latercera.com/2011/09/10/01/contenido/tendencias/26-83096-9-metro-micro-y-auto-los-habitos-que-estan-cambiando-en-los-santiaguinos.shtml> verificado el 27 de septiembre de 2015.

06/11/2012 *Transantiago: RedBus despedirá a 150 trabajadores tras paro*. URL: <http://diario.latercera.com/2012/11/06/01/contenido/pais/31-122323-9-transantiago-redbus-despedira-a-150-trabajadores-tras-paro.shtml> verificado el 26 de octubre de 2015.

17/05/2013 *Once estaciones tendrá la ruta del tren que unirá Santiago y Melipilla* URL: <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2013/05/680-523865-9-once-estaciones-tendra-la-ruta-del-tren-que-unira-santiago-y-melipilla.shtml> verificado el 26 de octubre de 2015.

20/10/2014 *Transantiago: buscan incorporar más mujeres ante déficit de conductores*. URL: <http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/transportes/transantiago/transantiago-busca-incorporar-mujeres-para-afrentar-deficit-de-conductores/2014-10-20/070619.html> verificado el 16 de octubre de 2015.

23/11/2014 *"El atropello a la dignidad que produjo el Transantiago es muy difícil de perdonar"* URL: <http://diario.latercera.com/2014/11/23/01/contenido/reportajes/25-178113-9-el-atropello-a-la-dignidad-que-produjo-el-transantiago-es-muy-dificil-de.shtml> verificado el 24 de octubre de 2015.

17/04/2015 *Gobierno busca incluir a Metro como operador de Transantiago*.

URL: <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2015/04/680-625802-9-gobierno-busca-incluir-a-metro-como-operador-de-transantiago.shtml> verificado el 28 de octubre de 2015.

05/06/2015 *Proyecto para controlar no pago del Transantiago crearía registro público de evasores*. URL: <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2015/06/680-632844-9-proyecto-para-controlar-no-pago-del-transantiago-crearia-registro-publico-de.shtml> verificado el 27 de octubre de 2015.

25/06/2015 *Fiscalía cita a declarar ejecutivos de Aguas Andinas, Alsacia y filial de Ripley.*
URL:<http://www.latercera.com/noticia/politica/2015/06/674-635965-9-fiscalia-cita-a-declarar-ejecutivos-de-aguas-andinas-alsacia-y-filial-de-ripley.shtml>verificado el 27 de octubre de 2015.

07/07/2015 *Incidentes en Metro caen 42% luego de intervención en la red por mega fallas de 2014.*
URL:<http://www.latercera.com/noticia/nacional/2015/07/680-637822-9-incidentes-en-metro-caen-un-42-luego-de-intervencion-en-la-red-por-mega-fallas.shtml>verificado el 26 de octubre de 2015.

13/09/2015: *Expertos ponen en tela de juicio la forma de medir la evasión en el Transantiago.* URL:
<http://www.latercera.com/noticia/nacional/2015/09/680-647137-9-expertos-ponen-en-tela-de-juicio-la-forma-de-medir-la-evasion-en-el-transantiago.shtml>verificado el 27 de octubre de 2015.

15/09/2015 *Metro: Estudio de línea 7 estaría listo en primer semestre de 2016.*
URL:<http://www.latercera.com/noticia/nacional/2015/09/680-647450-9-metro-estudio-de-linea-7-estaria-listo-en-primer-semester-de-2016.shtml>verificado el 27 de octubre de 2015.

14/10/2015 *Licitación por Teleférico Bicentenario se iniciará en enero.* URL:
<http://www.latercera.com/noticia/nacional/2015/10/680-651406-9-licitacion-por-teleferico-bicentenario-se-iniciara-en-enero.shtml> verificado el 26 de octubre de 2015.

Las Últimas Noticias (LUN)

27/02/2009 *La empeñosa mujer que se metió en las patas de los caballos.*URL:
<http://www.lun.com/Pages/frmPrintNews.aspx?ItemID=%2031619&NewsType=Search&SF=1&SuplementId=0> verificado el 27 de octubre de 2015.

24/06/2015 *Murió chofer que quedó en coma por cobrar el pasaje.* URL:
<http://www.lun.com/Pages/NewsDetail.aspx?dt=2015-06-24&PaginaId=27&bodyid=0> verificado el 26 de octubre de 2015.

Publimetro

09/05/2010 *Conozca cómo operará el Transantiago de ahora en adelante.*URL:
<http://www.publimetro.cl/nota/cronica/conozca-como-operara-el-transantiago-de-ahora-en-adelante/xIQjei!LvNfEoPtT4U/>verificado el 26 de octubre de 2015.

23/06/2014 *Choferes del Transantiago amenazan con paralización ante partido de la selección.* URL:
<http://www.publimetro.cl/nota/cronica/choferes-de-transantiago-amenazan-con-paralizacion-ante-partido-de-la-seleccion/xIQnfw!VPbAWGP5YkgNk/> verificado el 26 de octubre de 2015.

Qué Pasa

09/02/2012 *El difícil viaje del Transantiago.* URL:
<http://www.quepasa.cl/articulo/actualidad/2012/02/1-7702-9-el-difcil-viaje-del-transantiago.shtml/>
verificado el 27 de octubre de 2015.

Radio Universidad de Chile

02/07/2010 *Conductores de Zona H del Transantiago siguen en paro por vulneración de derechos laborales.*URL: <http://radio.uchile.cl/2010/07/02/conductores-de-zona-h-del-transantiago-cumplen-segunda-jornada-en-paro-por-vulneracion-de-derechos-laborales>verificado el 26 de octubre de 2015.

03/08/2010 *Ministro de Transporte asevera que buses oruga serán sacados del Transantiago.*
URL:<http://radio.uchile.cl/2010/08/03/ministro-de-transporte-asevera-que-buses-articulados-seran-sacados-del-transantiago> verificado el 26 de octubre de 2015.

05/10/2010 *Piñera confirma construcción de línea 3 y 6 de Metro para 2014* (sic) URL: <http://radio.uchile.cl/2010/10/05/pinera-confirma-construccion-de-linea-3-y-6-de-metro-para-2014> verificado el 26 de octubre de 2015.

09/11/2010 *Oficialización de quiebra de Transaraucaria pone en duda pagos adeudados a trabajadores*. URL: <http://radio.uchile.cl/2010/11/09/oficializacion-de-quiebra-de-transaraucaria-pone-en-duda-pagos-adeudados-a-trabajadores> verificado el 27 de octubre de 2015.

Radio Primero de Mayo

06/05/2008 *Choferes del Transantiago en huelga de hambre*. URL: <https://radioprimerodemayo.wordpress.com/2008/05/06/choferes-del-transantiago-en-huelga-de-hambre/> verificado el 26 de octubre de 2015.

Revista Capital

20/04/2007 *Los Ganadores del Transantiago*. URL: <http://www.capital.cl/poder/2007/04/20/050400-los-ganadores-del-transantiago> verificado el 27 de octubre de 2015.

The Moroso

2005: *La última jugada de los microbuseros*. URL: <http://www.periodismo.uchile.cl/themoroso/2005/nacional3.htm> verificada el 25 de octubre de 2015.

Plataforma Urbana

16/10/2005 *Los buses de Transantiago enfrentan más problemas*. URL: <http://www.plataformaurbana.cl/archive/2005/10/16/los-buses-de-transantiago-enfrentan-mas-problemas/> verificado el 25 de octubre de 2015.

27/11/2008 *Transantiago gastó en 3 meses US\$ 212 millones del 2% constitucional*. URL: <http://www.plataformaurbana.cl/archive/2008/11/27/transantiago-gasto-en-3-meses-us-212-millones-del-2-constitucional/> verificado el 26 de octubre de 2015.

28/01/2009 *Transantiago // Tarifas de pasajes suben \$ 20*. URL: <http://www.plataformaurbana.cl/archive/2009/01/28/transantiago-tarifas-de-pasajes-suben-20/> verificado el 27 de octubre de 2015.

11/07/2011 *A propósito de indignación: Transporte público, calidad de vida humana y bien común (Parte I)*. URL: <http://www.plataformaurbana.cl/archive/2011/07/11/a-proposito-de-indignacion-transporte-publico-calidad-de-vida-urbana-y-bien-comun-parte-i/> verificado el 27 de octubre de 2015.

14/02/2014 *Transporte público accesible para personas con discapacidad en Chile: el desafío de las barreras actitudinales*. URL: <http://www.plataformaurbana.cl/archive/2014/02/14/transporte-publico-accesible-para-personas-con-discapacidad-en-chile-el-desafio-de-las-barreras-actitudinales/> verificado el 27 de octubre de 2015.

Sólo Bondis

30/07/2007 *Primer día hábil del Transantiago: Mucha tela para cortar*. URL: <https://solobondis.wordpress.com/2007/07/30/primer-dia-habil-del-transantiago-mucha-tela-para-cortar/> verificado el 26 de octubre de 2015.

Documentos

COMITÉ DE MINISTROS DE TRANSANTIAGO. Actas de sesiones N° 1 a la N° 42. Años 2003 a 2007

CORREA, GERMÁN. (2006) *Situación del Transantiago: Peligros y Caminos Posibles de Solución*. Minuta dirigida al ministro Sergio Espejo, junio de 2006.

GOBIERNO DE CHILE (2001) *Plan de Transporte Urbano para la ciudad de Santiago 2000-2010*. Conseguido mediante Ley de Transparencia.

GÓMEZ, JORGE, NAVARRETE, MANUEL Y PINTO, JUAN (2004). *Acuerdo*. Documento perteneciente al expediente judicial causa N° 18071-2013 del 17° Juzgado Civil de Santiago, a fojas 5. Accesible en:
http://civil.poderjudicial.cl/CIVILPORWEB/DownloadFile.do?TIP_Documento=2&TIP_Archivo=3&COD_Opcion=1&COD_Tribunal=275&CRR_IdEscrito=31187956&CRR_IdDocEscrito=19555417v
verificado el 24 de octubre de 2015.

IGT INVERTEC, *Comentarios adicionales al informe de tarificación. Junio de 2004*. Accesible en:
http://ciperchile.cl/wp-content/uploads/actas-transantiago/026_14junio2004_comentarios_informe_tarificacion.pdf

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (INE) y FONADIS (2004) *Primer estudio nacional de la discapacidad en Chile Endisc 2014, Resultados*. Informe Ejecutivo Región Metropolitana. En soporte digital:
http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/encuestas_discapacidad/pdf/informeregionmetropolitana.pdf verificado el 27 de octubre de 2015.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (INE) (2007) *Parque de vehículos en circulación 2006*. En soporte digital:
http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/transporte_y_comunicaciones/pdf/parquedevehiculos/parquevehiculosencirculacion2006.pdf verificado el 27 de octubre de 2015.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (INE) (2012) *Parque de vehículos en circulación 2011*. En soporte digital:
http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/2012/parque_vehiculos_2011.pdf verificado el 27 de octubre de 2015.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (INE) (2014) *Parque de vehículos en circulación 2014*. En soporte digital [Formato Excel]:
http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/xls/parque_de_vehiculos_2014.xlsx verificado el 27 de octubre de 2015.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (INE) (2015) Informe anual Medio Ambiente 2014. En soporte digital:
http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_medio_ambiente/2014/informe-medio-ambiente2014.pdf verificado el 26 de octubre de 2015.

LAGOS ESCOBAR, RICARDO (2003). Discurso del Presidente Ricardo Lagos en la Cuenta Pública 2003, 21 de Mayo de 2003 en Valparaíso.

LAGOS ESCOBAR, RICARDO (2004). Discurso Encuentro con la prensa – Plan Transantiago. 18 de Junio de 2004 en Santiago. Accesible en: <http://archivo.fdd.cl:8080/wwwisis/repos/repos4/197868.pdf>

LAGOS ESCOBAR, RICARDO (2007) *Respuestas al cuestionario de la Comisión Investigadora de Transantiago*. Carta dirigida al Presidente de la Comisión Investigadora de Transantiago de la Cámara de Diputados. Disponible en <http://www.cooperativa.cl/noticias/site/artic/20071113/asocfile/20071113191540/ASOCFILE120071113191540.pdf> revisada el 15 de octubre de 2015.

METRO Y TRANSANTIAGO (2004) Términos y condiciones de la relación a largo plazo. Entre Metro S.A. y Transantiago. Junio 2004. Accesible en: http://ciperchile.cl/wp-content/uploads/actas-transantiago/025_junio2004_integracion_metro_transantiago.pdf

MIDEPLAN (2006), *Informe TIC encuesta Casen 2006*. PPT. Accesible desde <http://www.observatoriodigital.gob.cl/tags-documentos/casen>

MINISTERIO DE HACIENDA (2008) *Decreto 1.178 del 10 de septiembre de 2008*. Accesible desde http://www.leychile.cl/Consulta/m/norma_plana?org=&idNorma=277518 verificado el 26 de octubre de 2015.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (2013) *Instructivo N° 002*. Accesible desde <http://www.dtpm.cl/archivos/GAB%20PRES%20%20002%20Modifica%20Inst%20%20001%2007%2004%202003-FIRMADO%20PDTE.pdf> verificado el 26 de octubre de 2015.

TRANSANTIAGO (2004) *Bases de licitación Transantiago 2003*. Disponible junto a sus anexos en: <http://www.dtpm.cl/index.php/2013-04-29-20-33-57/licitaciones/68-documentos-y-estudios/licitaciones/164-bases-de-licitacion-para-la-licitacion-de-vias>

TRANSANTIAGO (2004b) *Anexo 1.1 Descripción de Transantiago*. Disponible en: <http://www.dtpm.gob.cl/descargas/Anexo%201.1%20Descripci%C3%B3n%20del%20Plan%20Transantiago%20sin%20modificaciones.doc>.

TRANSANTIAGO (2007) *Primer Plan de Operación de Transantiago*. Lote de archivos disponibles en <http://www.dtpm.gob.cl/index.php/plan-operacional-historico2/24-programas-de-operacion/315-programas-de-operaciones-para-regimen-de-unidades-troncales>

VISIÓN CENTRAL ONLINE (2010) *Fallece conductor del Transantiago agredido con destornillador*. URL: <http://kabritomiguel.blogspot.cl/2010/01/fallece-conductor-del-transantiago.html> verificado el 26 de octubre de 2015.

Memorias, Hechos Esenciales y Estados Financieros (disponibles en web de la Superintendencia de Valores y Seguros, SVS <http://www.svs.cl>)

Administrador Financiero de Transantiago S.A. Memorias años 2005 y 2007; y hecho esencial 14/02/2007

Buses La Capital S.A. Año 2005

Express de Santiago Años 2004 a 2014

Inversiones Alsacia Años 2004 a 2014

Metro S.A.. Memorias años 2007 y 2014a; y Anuario 2007.

Redbus Urbano S.A. Hecho esencial 26/09/2006.

STP Santiago S.A. Año 2004

Subus Chile S.A. Año 2005

Tesis

REYES VIGH, FRANCISCO (2009) *El Fracaso de la Revolución Bip*. Tesis para optar a título de Periodista. Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Disponible en: <http://bibliotecadigital.academia.cl/jspui/bitstream/123456789/792/1/tperio72.pdf>

CÁRDENAS ROSSI, ÓSCAR (2010) La Autoridad Metropolitana de Transportes. Capítulo 1: Orígenes de la necesidad de una Autoridad Metropolitana de Transporte (AMT). Tesina para optar al grado de Licenciado en Ciencias Sociales y Jurídicas. Universidad Alberto Hurtado, Santiago de Chile. Disponible en http://biblioteca.uahurtado.cl/UJAH/tesis/2010/cardenas_om/pdf/cardenas_om-TH.2.pdf, verificado el 14 de octubre de 2015.

Expedientes Judiciales

17° Juzgado Civil de Santiago, Rol C-18071-2013 URZUA / NAVARRETE

18° Juzgado Civil de Santiago, Rol C-5110-2011 BUSES GRAN SANTIAGO / BUSES GRAN SANTIAGO

23° Juzgado Civil de Santiago, Rol C-11115-2007 BETTINI URZUA RAUL / FISCO DE CHILE

Corte de Apelaciones de Santiago, Rol Civil 6817-2012 BETTINI URZUA RAUL / FISCO DE CHILE

Corte Suprema, Causa 2014/2013BETTINI URZUA RAUL / FISCO DE CHILE

Videos Online

CANAL 13 (2007) *6PM Seres Urbanos* [Archivo de video capturado y publicado por la cuenta Diego Kurte] Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=ipl7NvMRFx8> consultado el 25 de octubre de 2015.

CANAL 13 (2014) Contacto Capítulo 3 / Los Secretos del Transantiago [Archivo de video] Disponible en <http://www.13.cl/programa/contacto-t24/capitulos/capitulo-3-los-secretos-del-transantiago> verificado el 11 de diciembre de 2015.

CHILEVISIÓN (2007) *Mapa Transantiago*. [Archivo de video capturado y publicado por la cuenta Mauricio Chen] Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=OQBqdDFqOgs> consultado el 16 de Julio de 2015.

CNN CHILE (2014) *Sindicato N°1 del Metro denunció "deficiencias" en políticas de mantenimiento*. [Archivo de video capturado y publicado por la cuenta cnnchile] Disponible en <https://youtu.be/FYWxmcqM8ol> consultado el 20 de octubre de 2015.

GAMBOA, ALFONSO [Alfonso Gamboa] (2007) *Transantiago con Iván Zamorano* [Archivo de Video] Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=XCuMZKFy0NI> consultado el 25 de octubre de 2015.

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE MAIPÚ (2014) *Campaña ¿Por qué en mis calles?* [Archivo de video capturado y publicado por la cuenta Municipalidad de Maipú] Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=0ztFNrzBab4> consultado el 27 de octubre de 2015.

LA RED (2014) *Demetrio Marinakis: "Hay gente que se suicidó después de la detención"*. [Archivo de video capturado y publicado por la cuenta MentirasLaRed] Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=B38uFYvCxRc> consultado el 3 de septiembre de 2015.

CHILEVISIÓN (2009) *Dirigente sindical www.sindicatosubuschilen2.es.fl.* [Archivo de video capturado y publicado por la cuenta sindicatossubus2] Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=klcjQu-rfQ> consultado el 5 de septiembre de 2015

TE PASASTE [Te Pasaste] (2013) *Bachelet y su "intuición" por el Transantiago*. [Archivo de Video] Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=2RdeZF3io6A> consultado el 15 de octubre de 2015.

TELEVISIÓN NACIONAL DE CHILE (TVN) (2007a) *Metro suspende servicio por falla eléctrica*. [Archivo de video capturado y publicado por la cuenta Agorero del Pesimismo] Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=P9PUBMoA-NI> consultado el 25 de octubre de 2015.

TELEVISIÓN NACIONAL DE CHILE (TVN) (2007b) *Metro: Indignación por nueva falla en menos de 48 horas*. [Archivo de video capturado y publicado por la cuenta Agorero del Pesimismo] Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=HJOFZegAK9w> consultado el 25 de octubre de 2015.

Entrevistas

CORREA, Germán. Sociólogo. Director de la Comisión Promovilidad Urbana del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. Ex Ministro de Transportes entre 1992 y 1994. Coordinador del Transporte Público de Santiago entre 2002 y 2003, organismo que sentó las bases para el diseño de Transantiago. Entrevistado el 22 de septiembre de 2015.

GONZÁLEZ, CLAUDIO. Publicista. Director de la Junta de Vecinos de la Ciudad Satélite de Maipú. Se desempeñó como voluntario para enseñar Transantiago a los usuarios en el colectivo "Seres Urbanos" en la fecha de inicio del plan. Actualmente desde la dirección de la junta vecinal se le atribuyen acciones de acercamiento entre empresas del sistema y la comunidad. Entrevistado el 12 de octubre de 2015

NAVARRO, FÉLIX. Psicólogo. Director de PotenciaRH, consultora de recursos humanos. Académico y experto en psicología ambiental. Entrevistado el 26 de octubre de 2015.

OLIVARES, Fernando. Conductor de SuBus Chile. Dirigente del Sindicato Patio Los Libertadores de Subus Chile. Entrevistado el 1 de agosto de 2015.

TRIVELLI, Marcelo. Ex Intendente de Santiago en el período 2001 a 2005. Formó parte del Comité de Ministros de Transantiago y trabajó como asesor comunicacional del Administrador Financiero de Transantiago durante 2007. Fue citado a declarar como ex Intendente por la Comisión Investigadora de la Cámara de Diputados. Entrevistado el 18 de agosto de 2015.

ANEXOS

ANEXO 1. COMPARATIVO DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS DESDE PUNTOS NEURÁLGICOS: ELABORACIÓN PROPIA

1.1 PLAZA DE MAIPÚ				
Destinos Locales	TRANSANTIAGO 2015	TRANSANTIAGO 2007	MICROS AMARILLAS	ZONA TS
ARAUCO MAIPU (por Vespucio)	110, 111	110	173, 631	I
AVENIDA PORTALES	413, 413c	Sin Cobertura	652, 668, 706	I
AV. LO ERRAZURIZ	I04	I04	211, 213, 618	I
CENTRO CIVICO CERRILLOS	108, 109, I01, I18	108, 109, I01	301, 358, 360, 602, 632, 710, 711	I
CIUDAD SATELITE	111, I11, I23	I11	379, 615	I
EX FISA	110, 118, 348, I01, I04, I05, I18	I01, I04, I05, I06	173, 211, 213, 240, 301, 358, 360, 618, 632, 652, 668, 705, 710, 711, 713	I
HOSPITAL EL CARMEN (CRS Maipú)	108, 109, 348, I05, I09, I09v, I18, I24	108, 109, I05, I06, I09	211, 212, 231, 241, 301, 358, 618, 619, 631, 632, 703, 705, 711	I
LA FARFANA	I12	I12	Sin Cobertura	I
MALL PLAZA OESTE	118, 348, I05, I12, I24	I06, I12	173, 652, 668, 703, 705, 713	I
NUEVA SAN MARTIN	106, 401, 431c, 431v	401, 401c, 401e	213	I
OLIMPO	109	109	213, 358	I
RINCONADA	348, I05, I09, I09v, I18, I24	I05, I06, I09	211, 212, 231, 241, 301, 381, 618, 619, 631, 652, 668, 703, 705, 710, 711, 800	I
VILLA EL ABRAZO	506v, I04, I04c	I04	245, 332	I
VILLA HERNAN DIAZ	I21	Sin Cobertura	Sin Cobertura	I
VILLA LOS HÉROES	108, 118, I03, I10, I21, 506, 506e	108, I03, I10	213, 232, 358, 360, 380, 403, 431, 602	I

VILLA MEXICO	104, 118	104	211, 213, 301, 358, 360, 602, 710	I
VILLA PORTALES	103	103	Sin Cobertura	I
Destinos de la ciudad				
ALAMEDA - METRO U. DE CHILE	106, 401, 405, 421	401, 401c, 401e	211, 212, 231, 232, 240, 241, 245, 358, 379, 380, 381, 403, 431	A
HOSP. SN. BORJA (por Sta. Rosa)	101	Sin Cobertura	Sin Cobertura	A
CASCO HISTORICO CENTRO	Sin Cobertura	Sin Cobertura	173, 213, 301, 303, 332, 360	A
AV. MATTA	506, 506e, 506v	506, 506e	615, 618, 619	A
BARRIO FRANKLIN	101	Sin Cobertura	301	A - H
RENCA	109, 110	110	631, 706	B
ZAPADORES	Sin Cobertura	Sin Cobertura	173	B
AV. INDEPENDENCIA	Sin Cobertura	Sin Cobertura	301	B
PANAMERICANA NORTE	Sin Cobertura	Sin Cobertura	631	B
LA PIRÁMIDE	Sin Cobertura	Sin Cobertura	652	B
LAS CONDES	401, 405, 421, 417e	401, 401e	231, 232, 668, 703	C
VITACURA	405, 416e	Sin Cobertura	332, 703	C
PLAZA ITALIA	106, 401, 405, 421	401, 401c, 401e	211, 212, 213, 231, 232, 240, 241, 245, 332, 358, 360, 379, 380, 381, 403, 431	C
SAN CARLOS DE APOQUINDO	421	Sin Cobertura	Sin Cobertura	C
AVENIDA PROVIDENCIA	106, 401, 405, 421	401, 401e	211, 231, 232, 240, 241, 332, 379, 380, 618	C
AV. COLÓN	Sin Cobertura	Sin Cobertura	602	C
AVENIDA TOBALABA	Sin Cobertura	Sin Cobertura	211, 240, 241, 618, 619	C - D
AV. FRANCISCO BILBAO	Sin Cobertura	Sin Cobertura	245	C - D
AV. PEDRO DE VALDIVIA	Sin Cobertura	Sin Cobertura	358, 360, 379, 632	C - D
AMERICO VESPUCCIO ORIENTE	Sin Cobertura	Sin Cobertura	602, 652, 668, 703, 705	C - D

PEÑALOLÉN	506, 506e, 506v	506, 506e	211, 212, 618, 619, 632, 705, 711	D
ÑUÑO A (Por Irrázaval)	Sin Cobertura	Sin Cobertura	212, 602, 615	D
MACUL	106	Sin Cobertura	213, 358, 360	D
LA REINA	Sin Cobertura	Sin Cobertura	240, 241, 245, 615	D
ESTADIO NACIONAL	106, 506, 506e, 506v	506, 506e	358, 360, 379, 380, 618, 619	D
AMERICO VESPUCIO SUR	118	Sin Cobertura	652, 668, 703, 705, 711, 713	D- E - G - H - I
AV. VICUÑA MACKENNA	Sin Cobertura	Sin Cobertura	213, 358, 360, 632	D- E- H
DEPARTAMENTAL ALTO	106, 108	108	213, 380	E
AV. LA FLORIDA	108	108	358, 360	E
MALL PLAZA VESPUCIO	118	Sin Cobertura	358, 652, 668, 703, 705	E
LA GRANJA	Sin Cobertura	Sin Cobertura	800	E
AV. DEPARTAMENTAL	108	108	710, 711	E - H - I
PUENTE ALTO	Sin Cobertura	Sin Cobertura	710, 800	F
AV. LO ESPEJO	112	112	703, 800	G - H - I
METRO LO OVALLE	348, 105, 112	Sin Cobertura	Sin Cobertura	H
SAN JOAQUIN	Sin Cobertura	Sin Cobertura	632	H
ALAMEDA -METRO SAN ALBERTO HURTADO	106, 401, 405, 421, 104, 109	401, 109, 104	173, 211, 212, 213, 231, 232, 240, 241, 245, 332, 379, 380, 381, 403, 431, 615, 618, 619, 713	I
METRO PAJARITOS	111	Sin Cobertura	173	J
PUDAHUEL	110	110	631	J

1.2 ESCUELA MILITAR				
Destinos Locales	TRANSANTIAGO 2015	TRANSANTIAGO 2007	MICROS AMARILLAS	ZONA TS
HOSPITAL DIPRECA	401, 407, 427	407	224, 231, 232, 234, 238, 239, 341, 342, 343, 344, 346, 639, 649	C
ALTO LAS CONDES	426, C01, C11, C15	C01, C11	201, 205, 206, 233, 248, 324, 346, 614, 620, 637, 653, 668, 676, 703, 709	C
AV. COLÓN	Sin Cobertura	C04	230, MB05	C
AV. ESTORIL	C15	Sin Cobertura	Sin Cobertura	C
AV. FRANCISCO BILBAO	C01	C01	236	C - D
AV. KENNEDY	C11, C15, C20	C11	405, 639, 641, 650, 694, MB01	C
AV. MANQUEHUE	Sin Cobertura	Sin Cobertura	236, 611, 621, 641, 650, 694, MB01	C
AV. SANTA MARIA	C22	Sin Cobertura	621, 651	C
CANTAGALLO	406, 426, C01	406	201, 205, 206, 233, 248, 324, 620, 637, 676, 709	C
CERRO 18	C01	C01	Sin Cobertura	C
LA DEHESA	426, 430	Sin Cobertura	201, 233	C
LA ERMITA	C01c	Sin Cobertura	Sin Cobertura	C
LAS HUALTATAS	C11	C11	Sin Cobertura	C
LO BARNECHEA	426, 430, C01	C01	205, 206, 233, 248, 324, 620, 709	C
LOS DOMINICOS	401N, 421, C02	401, 401e, 407	239, 326, 327, 341, 343, 344, 346, 638, 639, 649, 670	C
LOS TRAPENSES	C14	Sin Cobertura	201	C
PARQUE ARAUCO	C11, C15, C20	C11	405, 639, 641, 650, 694, MB01	C
ROTONDA LO CURRO	C14, C22	Sin Cobertura	611, 621, 651, MB03	C
SAN CARLOS DE APOQUINDO	421, C02	C02	326, 327, 670, MB05	C
TOMAS MORO	401, 407, 427	407	224, 230, 231, 232, 234, 238, 242, 315, 323, 342, MB02	C
VITACURA	Sin Cobertura	Sin Cobertura	653, 694, 703, MB01, MB03	C

Otros Destinos de la ciudad				
ALAMEDA - METRO U. DE CHILE	401, 401N, 406, 407, 421, 426, 427	401, 401e, 406, 407	224, 230, 231, 232, 233, 234, 236, 238, 239, 341, 342, 343, 344, 346	A
CASCO HISTORICO CENTRO	Sin Cobertura	Sin Cobertura	201, 205, 206, 242, 248, 315, 323, 326, 327	A
INTERMODAL VESPUCCIO NORTE	112, 112N	Sin Cobertura	Inexistente	B
CIUDAD EMPRESARIAL	219e, C18	Sin Cobertura	422	B
QUILICURA	425, 430	Sin Cobertura	Sin Cobertura	B
EL CORTIJO	Sin Cobertura	Sin Cobertura	315, 323	B
CONCHALI	Sin Cobertura	Sin Cobertura	315, 323	B
AV. INDEPENDENCIA	Sin Cobertura	Sin Cobertura	315, 323, 327	B
RECOLETA	112N	Sin Cobertura	315, 324, 326, 327, 422	B
ZAPADORES	Sin Cobertura	Sin Cobertura	327	B
LA PIRAMIDE	219e, C18	Sin Cobertura	652	B
PLAZA ITALIA	401, 401N, 406, 407, 421, 426, 427	401, 401e, 406, 407	201, 205, 206, 224, 230, 231, 232, 233, 234, 238, 239, 242, 248, 315, 323, 324, 326, 327, 341, 342, 343, 344, 346, 419	C
AVENIDA PROVIDENCIA	401, 401N, 406, 407, 421, 426, 427, C04	401, 401e, 406, 407, C04	201, 205, 206, 224, 230, 231, 232, 233, 234, 238, 239, 242, 315, 323, 324, 326, 327, 341, 342, 343, 344, 346, 611, 620, 637, 638, 639, 641	C
AV. PEDRO DE VALDIVIA	Sin Cobertura	Sin Cobertura	611, 620, 637, 638, 639	C - D
AMERICO VESPUCCIO NORTE	112, 112N, 425, 430	Sin Cobertura	326, 327, 422	C- D
LOS PRESIENTES - PEÑALOEN	420e, 425	Sin Cobertura	Sin Cobertura	D
PEÑALOEN	420e, 425	Sin Cobertura	315, 323, 422	D
LA REINA	Sin Cobertura	Sin Cobertura	242, 315, 323, MB02	D

ÑUÑO A (Por Irarrázaval)	Sin Cobertura	Sin Cobertura	614, 670	D
MACUL	Sin Cobertura	Sin Cobertura	641, 670	D
AV. VICUÑA MACKENNA	Sin Cobertura	Sin Cobertura	611, 614, 620, 637, 638, 639, 641, 649, 650, 670	D - E - H
AV. LA FLORIDA	112, 112N	Sin Cobertura	641, 676, 694	E
BAHIA CATALINA	Sin Cobertura	Sin Cobertura	605	E
LA FLORIDA PONIENTE	Sin Cobertura	Sin Cobertura	639	E
PUENTE ALTO	112	Sin Cobertura	637, 649, 676, 694	F
GABRIELA	Sin Cobertura	Sin Cobertura	641, 650, 670	F
AV. SANTA ROSA	Sin Cobertura	Sin Cobertura	638, 651, 653	F - G - H
INTERMODAL LA CISTERNA	219e	Sin Cobertura	652	G
SAN BERNARDO	Sin Cobertura	Sin Cobertura	611, 621	G
METRO LO OVALLE	Sin Cobertura	Sin Cobertura	620	G
LOS MORROS	Sin Cobertura	Sin Cobertura	621, 709	G
LA CISTERNA	Sin Cobertura	Sin Cobertura	638	G
LA PINTANA	Sin Cobertura	Sin Cobertura	650, 651, 653	G
GRAN AVENIDA	Sin Cobertura	Sin Cobertura	611	G - H
LO ESPEJO	Sin Cobertura	Sin Cobertura	341, 342, 344, 346, 620, 703	H
PEDRO AGUIRRE CERDA	Sin Cobertura	Sin Cobertura	341, 343, 346	H
AMERICO VESPUCIO SUR	Sin Cobertura	Sin Cobertura	621, 639, 649, 650, 651, 652, 653, 668, 676, 694, 703, 709	H - G - E - D
PLAZA DE MAIPU	401, 401N, 421	401, 401e	231, 232, 652, 668, 703	I
AVENIDA PAJARITOS	401, 401N, 421	401, 401e	230, 231, 232	I
ALAMEDA - METRO ALBERTO HURTADO	401, 401N, 407, 421, 427	401, 401e	224, 230, 231, 232, 233, 234, 238, 239, 342, 344	I
CERRILLOS - CENTRO CIVICO	Sin Cobertura	Sin Cobertura	614	I
DEPARTAMENTAL	Sin Cobertura	Sin Cobertura	611, 614, 620, 638	I - H - E
AMERICO VESPUCIO ORIENTE	112, 112N, 420e, 425, C01, C18	Sin Cobertura	422, 605, 614, 621, 650, 651, 653, 668, 670, 676, 694, 703	I - J - B
PUDAHUEL por San Pablo	406, 407, 426, 427	406	201, 205, 206, 224, 236, 248	J

METRO QUINTA NORMAL	406, 426	406, 407	201, 205, 206	J
ENEA PUDAHUEL	407	Sin Cobertura	Sin Cobertura	J
EL TRANQUE - PUDAHUEL	407	Sin Cobertura	201, 224	J
METRO PAJARITOS	Sin Cobertura	Sin Cobertura	224, 239	J
PUDAHUEL SUR	Sin Cobertura	Sin Cobertura	230	J
CERRO NAVIA	Sin Cobertura	Sin Cobertura	233, 234, 238, 239, 242	J
QUINTA NORMAL - CARRASCAL	Sin Cobertura	Sin Cobertura	236	J

ANEXO 2. COMPARATIVA DE TARIFAS DEL TRANSPORTE PÚBLICO SUDAMERICANO. ELABORACIÓN PROPIA

VALOR DEL PASAJE	PASAJE MONEDA LOCAL	EN PESOS CHILENOS	TIPO CAMBIO EN PESOS CHILENOS**	EN DOLARES	TIPO CAMBIO LOCAL	SALARIO MINIMO MONEDA LOCAL	PORCENTAJE	MENSUAL (20 VIAJES IDA Y VUELTA)
TRANSANTIAGO BASE	640	640		0,93	691	241.000	0,27	10,62
BUENOS AIRES MIN*	3	150	50	0,32	9,4	5.588	0,05	2,15
BUENOS AIRES MAX*	4,7	235	50	0,50	9,4	5.588	0,08	3,36
LIMA	1,5	344	229	0,46	3,23	750	0,20	8,00
TRANSMILENIO MIN	1.500	480	0,32	0,49	3062	644.350	0,23	9,31
TRANSMILENIO MAX	1.800	576	0,32	0,59	3062	644.350	0,28	11,17
CURITIBA MIN	1,5	266	177	0,38	4	788	0,19	7,61
CURITIBA MAX	3,3	584	177	0,83	4	788	0,42	16,75
SAO PAULO MIN	3,5	620	177	1,14	4	788	0,44	17,77
SAO PAULO MAX	5,45	965	177	0,73	4	788	0,69	27,66
MONTEVIDEO MIN	26	884	34	1,12	29,125	10.000	0,26	10,40
MONTEVIDEO MAX	42	1428	34	0,69	29,125	10.000	0,42	16,80
<i>*Buenos Aires: Con tarjeta SUBE</i>								
<i>**Tipo Cambio a Septiembre de 2015</i>								
FUENTES:								
DÓLAR CHILE	http://www.sii.cl/pagina/valores/dolar/dolar2015.htm							
DÓLAR ARGENTINA	http://www.lanacion.com.ar/dolar-hoy-t1369							
TARIFAS BS. AIRES	http://www.xcolectivo.com.ar/colectivo/tarifas.php							
TARIFAS LIMA	http://insideperu.com.pe/es/faq-3/costo-de-vida-en-el-peru/							
SUELDOS PERU	http://pqs.pe/actualidad/noticias/peru-cuenta-con-el-segundo-sueldo-minimo-mas-bajo-de-la-region							
TARIFAS COLOMBIA	http://www.transmilenio.gov.co/es/articulos/tarifas							
SUELDOS COLOMBIA	http://obiee.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&Path=/shared/Consulta%20Series%20Estadisticas%20desde%20Excel/1.%20Salarios/1.1%20Salario%20mimo%20legal%20en%20Colombia/1.1.1%20Serie%20historica&Options=rdf&NQUser=salarios&NQPassword=salarios&lang=es							
TARIFAS CURITIBA	http://www.urbs.curitiba.pr.gov.br/							
SUELDOS BRASIL	http://www.salariominimo2015.net.br/							
TARIFAS SAO PAULO	http://www.sptrans.com.br/images/tabelatarifa-2014.png							
SUELDO URUGUAY	http://www.elobservador.com.uy/salario-minimo-2016-sera-11150-anuncio-astori-n656583							
TARIFAS URUGUAY	http://www.montevideo.gub.uy/transito-y-transporte/tarifas-del-transporte-colectivo-urbano							

ANEXO 3. SIGLAS UTILIZADAS EN ESTE TRABAJO:

1. **Actus:** Asociación de Concesionarios de Transporte Urbano de Superficie. Entidad que reunió entre 2013 y 2015 a todos los concesionarios de buses de Transantiago, excepto Redbus Urbano, cuyo fin era representar los intereses de estas empresas y promover la discusión acerca de su quehacer. Web: www.actus.cl
2. **AFT:** Administrador Financiero de Transantiago. Empresa creada por Transantiago cuya finalidad primitiva era proveer de equipamiento tecnológico para el cobro de los pasajes, la gestión de flota y la red de recarga de Tarjetas Bip!. Además, es la responsable de administrar los dineros del Transantiago. Actualmente sólo realiza la última tarea, y es un consorcio donde participan los Bancos Estado, De Chile Santander, BCI y CMR Falabella, además de la empresa tecnológica Sonda.
3. **Bip!:** Tarjeta sin contacto que se utiliza como medio de acceso a Transantiago. En ella se cargan cuotas de transporte (representan dinero) que son cobradas por los validadores de los buses y el Metro para poder utilizar el sistema.
4. **BRT:** Bus Rapid Transit. Sistema de transporte de buses que privilegia espacios viales para buses de gran capacidad, cuyo fin es desincentivar el uso del transporte particular. Estos sistemas van asociados a políticas de promoción de su desarrollo y normas de operación y de diseño de vehículos y espacios urbanos.
5. **CIG:** Centro de Información y Gestión. Entidad que era parte del diseño de Transantiago cuyo fin era recolectar información relativa a la operación del sistema y posteriormente ponerla a disposición de los operadores y usuarios. Esto se iba a concretar mediante los datos que el equipamiento de los vehículos y Metro recogieran. En el transcurso de la etapa de diseño de Transantiago, este elemento fue eliminado del sistema y reemplazado por el SIAUT.
6. **COF:** Centro de Operación de Flota. Departamento de cada concesionario de Transantiago donde se realiza la gestión de la flota con el equipamiento que provee el AFT. Gracias al cambio contractual de 2011, las empresas

pueden elegir el proveedor de insumos tecnológicos para poder realizar esta labor.

7. **ICPH:** Índice de Cumplimiento de Plazas Hora. Es un índice que indica el cumplimiento de la capacidad de transporte ofrecida por un operador de buses por contrato, en un horario determinado. Se emplea para deducir descuentos por incumplimientos en términos de la cantidad de buses dispuestos para cumplir los programas de los recorridos.

8. **ICR:** Índice de Cumplimiento de Regularidad. Es un índice que está asociado a la frecuencia de los buses y el cumplimiento de itinerarios de operación. Se emplea para deducir descuentos por diferencias en el tiempo que deben demorarse en pasar los buses en un paradero que establece el Ministerio de Transportes y el tiempo real de ocurrencia.

9. **PTUS:** Plan de Transporte Urbano de Santiago 2000-2010. Programa gubernamental de reordenamiento del transporte de Santiago, mediante una serie de estrategias que apuntaban a cambiar los flujos de personas en la ciudad. Entre ellos, se enumeraban programas de incentivo al desarrollo de nuevas zonas comerciales, residenciales y educacionales; políticas de protección del medio ambiente, regulación del transporte de carga y la renovación del sistema transporte público de superficie, entre otros.

10. **SIAUT:** Sistema de información y atención al Usuario de Transantiago. Era la entidad encargada de canalizar la información de Transantiago hacia los usuarios y ser el medio de feedback de los pasajeros hacia el sistema, recibiendo las inquietudes, reclamos y sugerencias. Actualmente la función del SIAUT la cumplen los mismos operadores, quienes deben disponer de información y sus propios canales de atención al usuario.