

UNIVERSIDAD DE CHILE
Instituto de la Comunicación e Imagen
Escuela de Periodismo

Andrés Navarro y Manuel Navarrete, los que no dieron el ancho del Transantiago

Memoria para optar al título de Periodista

Autor: Mario Álvarez Fuentes
Profesor Guía: Gustavo González Rodríguez

Agosto de 2008

A los que tanto sufrieron por esto.

Índice

I. ESTE TRANSANTIAGO NUESTRO DE CADA DÍA (Introducción)	6
La mañana en que se rompieron Las Rejas	12
Una mañana cualquiera de febrero	17
II. MANUEL NAVARRETE Y SU GRAN CIUDAD	23
El Chico Manuel y la herencia de la dictadura	24
A burlarse de la competencia	30
El paro de los cabezas calientes	34
El aterrizaje de los extranjeros	39
Última carta: esconder las micros.	44
El maestro chasquilla, según Patricio Parra	51
Día Cero, por la tarde	52
III. ANDRÉS NAVARRO, EL MAESTRO CHASQUILLA DE LOS US\$ 390 MILLONES	58
Sin demanda, sin oferta. El peor de los mundos.	62
Informes técnicos versus peso político	70
Con un parche en el ojo	77
La culpa es de los hoyos en las calles	80
La pelea de los perros grandes	87
IV. Y SE APARECIÓ MARZO, CON SUS INFORMES Y BALANCES (Conclusiones)	93
V. FUENTES	103
ANEXOS	
Entrevista a Raul Véjar, gerente general de Sonda. 17 de abril de 2007	
Cuadro de responsabilidades gravísimas. Informe de la comisión investigadora de la Cámara de Diputados	

“Porque a decir verdad, esto fue algo que se le dio al sector privado y el sector privado, lamentablemente, no dio el ancho”.

Presidenta Michelle Bachelet.

Este Transantiago nuestro de cada día

Navarro y Navarrete son apellidos parecidos. Al menos tienen las mismas seis primeras letras y etimológicamente también parecen tener algo en común y es que son toponímicos, es decir, hacen referencia a los lugares de origen de cada linaje.

Ambos habrían surgido en España. El primero es la denominación de quienes nacieron o vivieron en la Región de Navarra, al norte del país, en la zona vascófona que limita con Francia y donde, justamente, está la comunidad de Navarrete, desde donde provendría el segundo apellido.

Seguramente, en Chile, Navarros y Navarretes han hecho sus vidas sin mayores problemas diseminando sus apellidos por todas las clases sociales, sin tener ninguno de los dos alguna connotación especial.

Hasta que el destino los juntó en febrero de 2007. Y para mal. Andrés Navarro y Manuel Navarrete son los dos empresarios más cuestionados del plan Transantiago, nombre que se le dio a la reforma al transporte público de la capital chilena.

Andrés Navarro es dueño y fundador de la empresa tecnológica Sonda que está a cargo de instalar los componentes tecnológicos para el control de los buses. Manuel Navarrete lideró a los empresarios micreros del sistema anterior a la reforma y que se adjudicaron algunos de las unidades de negocios para el transporte de pasajeros.

En ambos se enfocará el siguiente reportaje de investigación, mostrándolos como casos de la mala gestión privada que sumó para el fracaso del plan.

Primero se repasará la crónica falta de voluntad de los empresarios liderados por Navarrete para colaborar en la modernización de un sistema crítico para la ciudad y algunas de las artimañas con que trataron de defender lo que consideraban propio.

Después se mostrará a una gran empresa de tecnología, Sonda, y su ineptitud para asumir y cumplir con las responsabilidades que le correspondían dentro del nuevo reparto del mercado del transporte.

En los dos casos se mostrarán los efectos devastadores que tuvieron sus acciones u omisiones en la calidad del servicio que se les dio a los usuarios desde la partida de Transantiago, el 10 de febrero de 2007, hasta el fin de la etapa de investigación de esta memoria, en marzo de 2008.

Lo interesante de poner estos dos casos en una misma investigación es que, a pesar de las evidentes diferencias entre uno y otro empresario, finalmente todo termina en lo mismo: excusas, indolencia y búsqueda de cualquier ganancia, por ilegítimos que sean los métodos para conseguirla.

Se verá cómo esa mala cultura empresarial basada en la ineficiencia trasciende tamaños corporativos, formas de administración, proyecciones de negocios, pero no es suficiente para explicar el desplome del proyecto estrella del gobierno del ex Presidente Ricardo Lagos.

Por eso es que en cada capítulo se mencionará la responsabilidad que le cabe también a cada repartición pública que debía resguardar el interés de los ciudadanos, especialmente en un servicio público tan crítico como este.

En todo caso, siempre el foco principal estará puesto en la gestión de estos empresarios, actitud que se ha apreciado poco en una prensa capturada por una

ideología que resume todas las virtudes humanas en la gestión privada y todos los vicios en el mundo estatal.

La escasa cuota de lucidez en esta línea la dio la misma Presidenta de la República, Michelle Bachelet, el ocho de marzo de 2007 mientras todos se ahogaban esperando micro en las calles de Santiago.

En una entrevista a Canal 13, la mandataria denunció a esos privados que “no dieron el ancho”, ocupando esa misma frase que se usó para desacreditarla a ella como candidata a las elecciones presidenciales de 2005 y que finalmente ganó.

Para entender la profundidad de este dicho se debe comprender que uno de los objetivos más importantes de esta modernización era cambiar la estructura de la propiedad de este mercado, así como terminar con la competencia en las calles y bajar los índices de contaminación atmosférica que sufre Santiago durante otoño e invierno.

La idea era transformar a la locomoción colectiva en un mercado regulado por el Estado, donde empresas privadas dan el servicio de cara a los usuarios firmando contratos con el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.

Para seleccionar a las empresas a cargo se realizaron licitaciones públicas internacionales en que los inversionistas competían por la adjudicación de unidades de negocio, es decir, zonas y calles de la ciudad que podrían explotar con un régimen monopólico.

Tal estructura obligó a reordenar el esquema de recorridos de la ciudad, que desde hace 80 años operaba espontáneamente con un modelo de periferia-centro-periferia, con buses que cruzaban toda la ciudad, saliendo de un extremo cardinal hacia el centro y de ahí al extremo opuesto.

Transantiago cambió todo eso por un esquema conocido como troncal-alimentador en el cual los pasajeros salen de sus barrios en pequeños buses, se bajan en estaciones de trasbordo y toman Metro o buses mayores que van por las grandes avenidas.

Las unidades de negocio entonces fueron 10 zonas alimentadoras que agrupaban una o varias comunas de Santiago, donde la empresa tendría la exclusividad para llevar a esos pasajeros hasta las avenidas principales.

Las grandes calles de la ciudad se agruparon en cinco paquetes conocidos como troncales, donde las más rentables eran el Troncal 2 y el Troncal 4 y las con menos expectativas, los Troncales 1, 3 y 5.

Las dos unidades pares quedaron en manos de empresas colombianas, Express de Santiago y Subus, igual que la 1 que se la adjudicó Alsacia. Las dos restantes son de Gran Santiago y Buses Metropolitana, compañías formadas por dueños de los buses del sistema anterior a Transantiago, conocido como las “micros amarillas”. Ésta última situación se repitió en las zonas alimentadoras.

Aparte de esta transformación de trazados se introdujo un sistema de pago electrónico mediante una tarjeta electrónica, lo que eliminó, de una vez por todas, el uso de dinero en efectivo a bordo del bus.

Para manejar ese pago electrónico se creó un administrador financiero. Bancos que recaudan el dinero, lo cargan virtualmente en las tarjetas de pago y luego se transfiere esa recaudación a las empresas de buses.

Los bancos involucrados ganan la liquidez de millones de personas que cargan sus tarjetas, las operadoras de buses obtienen un mejor control de las transacciones, los

choferes ya no están expuestos a asaltos por el dinero que llevan en sus cajas y los usuarios pueden subir más rápido los buses.

Esta administración financiera también se adjudicó mediante licitación internacional que la ganó un consorcio liderado por el BancoEstado junto con las otras tres más grandes instituciones financieras del país, más CMR Falabella y la compañía tecnológica Sonda.

La educación e información al usuario quedó a cargo de otro consorcio de empresas que debía elaborar una campaña publicitaria para explicar los cambios antes del inicio de la reforma y luego crear una plataforma de atención para resolver las dudas del pasajero respecto de los servicios.

Como se puede ver, el protagonismo del sector privado en este nuevo orden de mercado en el transporte público es total, haciéndose cargo prácticamente de todos los aspectos del sistema mientras el Estado sólo actúa como planificador, regulador y fiscalizador.

Por eso es importante observar lo hecho por los privados y no centrarse sólo en las responsabilidades de los actores públicos, que es lo que ha hecho la prensa y el mundo político.

Formalmente eso es Transantiago. Lo que ocurrió en las calles es fruto de todos estos diseños y de la forma en que se puso en marcha la reforma al transporte público más grande que se haya hecho en el mundo de un día para otro.

Es importante establecer que esta investigación tiene como base fundamental el trabajo de reporte que el autor realizó para la sección de Economía del diario Las

Últimas Noticias desde el 22 de diciembre del año 2004, cuando se iniciaron las licitaciones para el Transantiago.

Desde ese día he escrito, hasta la presentación de este trabajo, 73 artículos informando sobre la evolución de la reforma del transporte, los que me permitieron lograr una particular cercanía con el tema, sus principales actores y, especialmente, por el perfil de Las Últimas Noticias, con los usuarios del sistema.

Tal cercanía no necesariamente facilitó la investigación para esta memoria de título, puesto que el diario tomó una decisión editorial que consistía en hacer ver las malas condiciones en que miles de personas se trasladaban día a día y la necesidad de una intervención profunda en él.

Hasta el 11 de febrero de 2007, esta postura ya había molestado a los miembros de la Asociación Gremial Metropolitana del Transporte de Pasajeros, conocidos como los micreros o empresarios históricos, cuyos referentes principales eran Manuel Navarrete y Demetrio Marinakis.

Luego de la puesta en marcha, además de la mala disposición de los “históricos”, se agregó la de los ejecutivos del Administrador Financiero del Transantiago (A.F.T.) y especialmente de los de Sonda, empresa socia del consorcio.

En ambos casos, con el estilo masivo del diario Las Últimas Noticias, se dieron a conocer sus ineptitudes para cumplir las obligaciones que tenían como operadores de un servicio básico.

Esas mismas incapacidades, ineficiencias, incumplimientos, fallas, problemas de adaptación o como se les quiera llamar, es lo que se pretende profundizar en las

siguientes páginas, motivado justamente por la mala disposición de estos actores a dar la cara a los usuarios que pagan por sus servicios y mantienen sus empresas.

La mañana en que se rompieron Las Rejas

“Yo nunca había estado en una protesta, me dan miedo, incluso siempre encontraba que los que alegaban en la calle por algo eran unos aprovechadores, que no tenían derecho a afectar la vida de los demás por sus propios intereses. Pero esa mañana me enojé, de verdad que me enojé”.

Antonieta Caroca. Secretaria de 25 años. Hija de un funcionario público jubilado y residente de la comuna de Pudahuel. El lunes 14 de mayo de 2007 ella venía en el metro de la Línea 1 desde su casa a su trabajo en el sector El Golf de la comuna de las Condes.

“Imagina lo que es salir de tu casa temprano para llegar a tu trabajo a la hora, un día lunes. El carro venía lleno, pero muy lleno y en medio del túnel, entre la estación Pajaritos y las Rejas, se paró el tren. Y se paró no más. Por parlantes nos decían que esperáramos en calma”.

Luego de 20 minutos de espera y constantes llamados a la calma, sin que el tren se hubiera movido siquiera un centímetro, el conductor dijo que iba a evacuar a todos los pasajeros, y, tal como en un barco que se hunde, se les daría preferencia a minusválidos, mujeres embarazadas y abuelos.

“O sea. Si ya la gente estaba nerviosa, cuando nos pidieron que bajáramos fue terrible. Hubo gritos, unas se pusieron a llorar, otros estaban tan enojados que empezaron a patear las puertas que las habían trabado. Más encima el celular no tiene señal en el túnel así es que no había como avisar para el trabajo”.

En unos minutos llegó el conductor del tren con unos guardias y dos paramédicos. Abrieron las puertas desde afuera y pidieron que los pasajeros bajaran uno por uno. Con obediencia descendieron del carro hacia el túnel.

“Cuando bajo, veo que de los otros carros salía gente desmayada, así como ahogada. Otros con crisis de pánico, llorando. Y todo estaba oscuro, porque lo único encendido eran unos tubos fluorescentes en las paredes. Más encima una niña hablaba por un megáfono. Era como una escena de película. Como si fuera una guerra”.

Una vez que los pasajeros se bajaron, los funcionarios del Metro los llevaron a las estaciones. El grupo de Antonieta caminó de vuelta hacia la estación Pajaritos, que estaba más cerca del tren.

“Ahí íbamos, caminando por el túnel oscuro, sucio. Ayudándonos unos con otros y haciendo todo lo que nos decían. Lo único que queríamos era salir de ahí, llegar al trabajo. Cuando llegamos a la estación, estaba llena de gente de otros trenes que también habían evacuado, ahí recién supimos que todo el Metro había colapsado”.

Al salir de la Estación Pajaritos, Antonieta y los demás comenzaron a caminar hacia la Alameda, con la intención de abordar algunos de los buses que vienen desde la comuna de Maipú y así completar su recorrido.

“Tú te arreglas en la mañana. Un día lunes quieres llegar bien a la pega. Te pones el uniforme de la empresa limpiecito, planchado en la tarde del domingo, y te ves, en la mañana, con frío, caminando por una tierra húmeda, ensuciándote los zapatos, teniendo que saltar cosas, te ladran los perros.”

“Yo pago todas mis cuentas. Soy una persona decente, no ando mendigando nada. Si me dicen que hay que pagar por algo, lo pago, no me gusta robar. Yo pago un pasaje para que la micro pase, y me encuentro con que me humillan. Esa mañana, me humillaron”.

Por fin llegó al sector de la estación Las Rejas en la avenida Pajaritos, pero, para su sorpresa, los buses pasaban absolutamente llenos, con gente apretada contra las puertas y ninguno se detenía.

“Llegaba y llegaba gente. Los que salían del Metro venían súper enrabiados. Se les notaba en la cara y, más encima se encuentran con el show de las micros que pasaban y no paraban. No sé... ese día no di más”.

Tres minutos aguantó Antonieta. Hizo parar inútilmente unos cinco buses. Vio que había gente desde hacía media hora en la misma faena, con los mismos resultados.

“Al principio, lo que pasó fue que como el paradero estaba lleno, la gente se caía hacia la calle. Mientras más gente llegaba, más se paraban en la calle, hasta que se tapó una pista completa y se comenzó a armar el taco”.

Miles de personas, muy enojadas, de un momento para otro se vieron compartiendo una demanda, un mismo malestar. Una rabia, más otra. Una palabrota y otra más, una patada a un bus que no para y otra más, una piedra lanzada, y el enojo desatado.

“De repente, alguien gritó que nos paráramos al medio de la calle y no dejáramos pasar los buses. Yo no lo pensé y me paré delante de un bus grande y no sé. Fue todo tan rápido, éramos como 100 ó 200, o más gente, parada al medio de la calle”.

Ahí estaban, secretarias, estudiantes universitarios, embarazadas que iban al consultorio, trabajadores de la construcción, ejecutivos de ventas, profesores, parando el tránsito de la calle más importante de Santiago, en una de las esquinas con mayor circulación de pasajeros.

“Primero los choferes nos tiraban los buses encima, pero no se podía. Habría sido una masacre. Los pasajeros que iban en micro también se enojaron, pero después entendieron lo que pasaba y algunos bajaron para unirse al grupo”.

“Queremos micros, queremos micros”, “el que no salta es Transantiago”, “No, no, no, nos moverán. Si no nos ponen micros dejamos la cagá”. Eran los cantos improvisados de una protesta espontánea que a esas alturas ya agitaba las pantallas de los matinales de televisión.

“Nos liberamos un rato. Sin querer terminé metida en una protesta, pero una protesta de verdad, con rabia, sin violencia, era un sentir súper de adentro, del corazón. Si ya eran meses de aguantar lo mismo. Todas las noches me acostaba pensando en cómo irme a trabajar, todos los días me estresaba al subirme a la micro y después al Metro”.

Veinte minutos estuvo detenido el tránsito desde Maipú a Estación Central, por avenida Pajaritos. Considerando el flujo normal de esa calle, y que todo ocurrió entre las 7:50 y las 8:10 horas, el total de pasajeros afectados pudo llegar a los 500 mil.

“De repente llegaron unos carabineros. No preguntaron nada. No hablaron con nadie, llegaron como a buscar al líder de la protesta. ¿Qué líder, por Dios? Si estábamos todos en la misma”.

El método policial para dispersar al grupo fue formar cadenas de carabineros unidos por sus brazos como en una ronda y comenzar a arrinconar a la masa hacia el paradero.

“Lo intentaron dos veces. Me acuerdo bien, pero no se podía, si eran como cuarenta carabineros contra mucha, mucha gente. Hasta que un carabinero empujó a un caballero con maletín que andaba y ahí se armó una trifulca y unos cabros tiraron piedrazos. Lo que no entiendo es por qué tiraron una bomba lacrimógena, ellos vieron que había abuelitos, embarazadas. No sé... se les pasó la mano”.

Antonieta corrió por Alameda huyendo de los gases lacrimógenos hasta que se refugió en un negocio cercano, donde le dieron agua y pañuelos de papel para limpiarse los ojos y dejar de llorar. El tránsito se restableció y los buses comenzaron a pasar.

“Esperé media hora más, hasta que reabrieron el Metro. Ahí íbamos todos hediondos a lacrimógenas. Yo no conocía ese olor. Yo con mi ropa sucia ahí recién sentí el dolor de un tobillo que me doblé cuando nos bajaron del tren, así es que tuve licencia esa semana. Creo que hicimos lo correcto. Que había que hacerlo, que había que cortar la calle a esa hora. Siento que desde ese día la cosa ha mejorado, que nos tomaron un poco de miedo, saben que no nos pueden volver a tratar como delincuentes”.

Una mañana cualquiera de febrero

Los primeros usuarios en encontrarse con la nueva ciudad eran, al mismo tiempo, los que menos posibilidades tenían para comprender qué diablos estaba pasando, o no estaba pasando, en las calles.

Miles de jóvenes que terminaban su fiesta nocturna salieron en la madrugada del sábado a buscar locomoción para volver a sus casas. Algunos ebrios, otros simplemente con sueño y cansados por la jornada de juerga, no lograban descifrar el nuevo código que se les imponía.

Cuando aún no salía completamente el sol, cientos de trashumantes vagaban por la Alameda desde Plaza Italia hacia el centro, en busca de algún bus que les pareciera conocido.

Por la principal avenida de la ciudad sólo corrían buses articulados blancos con números de recorridos desconocidos. 406, 407, 210 y todos con destinos inútiles para la mayoría. El Metro tenía aún sus estaciones cerradas.

Ellos estaban acostumbrados a salir de los sectores donde se concentran los locales nocturnos y abordar uno de los cientos de buses que los llevaban a sus casas, pero a las cinco y media de esa mañana del sábado diez de febrero de 2007, las calles estaban vacías.

Paraderos que siempre se veían colmados de micros ilegales aguardando por sus “carreteados” pasajeros, como los de la calle Teatinos, a un costado del palacio de La Moneda, nunca más volverían a ofrecer esos inseguros y codiciados servicios.

Era Santiago que estaba pariendo a Transantiago. Y con tanta brutalidad que obligaba a sus habitantes a despertar antes de siquiera irse a dormir y a aplacar los efectos de un intenso *carrete* con largas esperas en los paraderos.

Más despiertos y descansados, en los extremos de la ciudad, otros cientos de miles de personas salían de sus casas para ir a trabajar. La construcción y el comercio son los principales sectores que demandan viajes en un sábado de verano y ahí estaban, vendedores y maestros, para cumplir sus rutinas.

Tal como los enfiestados, se enfrentaron a una urbe desconocida. Pero con una desventaja: los trabajadores no contaban con toda la mañana para esperar, ellos tenían un horario de entrada y jefes inflexibles que no perdonaban los atrasos.

A las siete de la mañana, las radios ya informaban de las largas esperas y de la falta de servicios en las calles.

“Estamos fuera de la Universidad de Chile y el escenario a esta hora es totalmente claro: pocas micros, todas llenas y paraderos atochados. En Maipú la gente debió esperar 20 minutos para tomar un bus, de hecho yo intenté hacer el recorrido de tomar un alimentador, luego un troncal o el Metro y fue totalmente imposible”¹, informaba radio Cooperativa cuando faltaban siete minutos para las siete de la mañana.

Cientos de fiscalizadores del Ministerio de Transportes se habían diseminado por las calles de la ciudad para supervisar que las empresas sacaran la cantidad de buses que les correspondían según los contratos y que se cumplieran las frecuencias de salida. Sus datos serían cruciales para encontrar culpables, al final del día.

¹ Despacho de la periodista Jessica Cambor a la edición matinal de El Diario de Cooperativa de 10 de febrero de 2007.

A las siete y media de la mañana apenas se abrieron las puertas del Metro, miles de pasajeros entraron en sus estaciones buscando un medio de transporte que les diera la seguridad que el reformado sistema de superficie no les podía brindar.

“La gente no encuentra sus recorridos habituales en los buses y por eso entra al Metro, porque tiene la seguridad de que las líneas y las estaciones no han cambiado”, explicaba a la prensa el entonces presidente ejecutivo del Metro de Santiago, Blas Tomic, la primera autoridad que dio alguna señal de vida esa mañana.

Cuando el sol iluminaba y entibiaba la cuenca de Santiago, ya se podía hablar de caos. Miles de anónimos usuarios se agolpaban en las aceras y estaciones y con rabia denunciaban su situación a los medios.

“Llevo media hora esperando y no pasa nada. Y los pocos buses que pasan vienen llenos y no hay cómo subirse”, era el clamor que se repetía segundo a segundo, imagen tras imagen, en las transmisiones televisivas desde los paraderos.

Estación Escuela Militar y Cantagallo en el oriente, Paradero 14 de Vicuña Mackenna y 25 de Gran Avenida en el sur, Plaza de Maipú en el poniente, y los barrios de Quilicura en el norte. Los cuatro puntos cardinales registraban centros críticos con largas esperas.

Los usuarios que lograban abordar algún servicio, debían bajarse a mitad de camino de lo que habitualmente era su ruta para saber de una desagradable novedad que había llegado ese día para siempre: el trasbordo de un bus a otro.

Los que esperaban ese segundo bus fueron los que llenaron las calles céntricas y vagaban perdidos buscando estaciones de trasbordo que ni siquiera estaban construidas y preguntando qué hacer a los jóvenes monitores encargados de informar a los usuarios sobre el nuevo sistema.

“Son las nueve de la mañana, salí a las siete de mi casa y todavía no voy ni en la mitad. Yo creo que ya llegué atrasado no más”, era el nuevo reclamo a esa hora en las

imágenes televisivas que ya mostraban a los pasajeros desenfundando celulares para llamar a sus trabajos y excusarse por la demora.

El paisaje de Santiago era divertido para observarlo, pero no para vivirlo. Transeúntes con enormes mapas consultándose unos a otros por los nuevos recorridos, como si fueran caravanas de turistas recorriendo por primera vez la ciudad.

Conforme avanzaba el reloj sólo se sumaban más personas a la espera y los pocos buses que cumplían sus itinerarios eran “asaltados” por pasajeros desesperados que les forzaban las puertas tratando de entrar, o que eran empujados por carabineros para encajarlos en la masa humana que transportaban.

El enojo y la indignación ya se habían tomado la ciudad y la confusión ayudaba a crear un clima muy distinto al de una mañana cualquiera de febrero.

El centro de operaciones gubernamental para monitorear este primer día de Transantiago se constituyó en la Unidad Operativa de Control de Tránsito (U.O.C.T.). Un moderno edificio ubicado en la comuna de Providencia desde donde se controlan 32 cámaras instaladas en lugares que habitualmente generan congestión vehicular y que se visualizan en grandes pantallas.

Allí se instaló un equipo de técnicos encabezado por el ministro de Transportes, Sergio Espejo, su subsecretario, Danilo Núñez, y el secretario Regional Ministerial del ramo, Pablo Rodríguez.

La principal tarea era centralizar los datos de cantidad de flota y frecuencia de salida de buses que mandaban los fiscalizadores que estaban en terreno desde la cuatro de la mañana y, luego, entregar información a través de sucesivas conferencias de prensa a lo largo del día.

Espejo se había levantado a las cuatro de la mañana para observar lo que ocurría en las calles y tras un recorrido por todo Santiago llegó al bunker de Providencia pasadas las ocho de la mañana.

Hasta ese momento se veía un caos generalizado en toda la capital, intensamente televisado, pero con poca claridad sobre sus verdaderas causas.

El Gobierno había anunciado pasaje gratis para esos días y quizás ello incentivó a muchos a salir a pasear en micro, los choferes no conocían aún los nuevos recorridos y podían andar perdidos o, simplemente, era cosa de un par de horas y con un poco de espera todo se iba a solucionar.

Las numerosas hipótesis que se instalaron entre los técnicos y los datos de los fiscalizadores sumaban para la confusión. Lo cierto es que las pantallas de la U.O.C.T. mostraban calles con muy pocos buses y paraderos con muchos, pero muchos, pasajeros y muy, pero muy, indignados.

Solo los más osados se atrevían ya a esa hora a lanzar terroríficas teorías que hablaban de un boicot, de que los micreros amarillos que se incorporaron a la reforma de mala gana, estaban *aportillando* el debut del sistema.

Para las diez de la mañana se anunció la primera rueda de prensa en la U.O.C.T. que daría el subsecretario de Transportes. Evidentemente la idea no era informar a la ciudadanía de lo que estaba pasando, porque la mayoría lo tenía claro. Ya sea porque lo veía en la televisión o porque llevaba horas esperando en los paraderos.

Con todo, Núñez se atrevió a decir a los periodistas que “la situación de los paraderos es mayoritariamente normal, el acceso a buses en un 67 por ciento es normal y sólo hay un 33 por ciento de incumplimiento de los recorridos”, mientras las pantallas que estaban a su espalda mostraban la ciudad en colapso.

Inmediatamente pasó a detallar las condiciones del servicio en cada una de las zonas de operación y las principales avenidas troncales. Conforme entregaba los datos y los situaba en el mapa de Santiago, una temible figura se dibujaba.

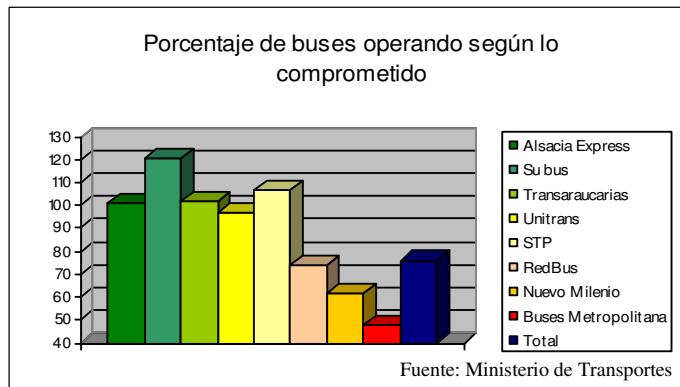
Hombre mayor, pelo teñido color café, tez blanca, ojos pardos, calvicie incipiente, arrugas marcadas en la frente y mejillas regordetas: Sí, Manuel Navarrete, el

líder de la Asociación Gremial Metropolitana de Transportes de Pasajeros, donde se agrupaba la mayoría de los tres mil dueños del sistema de micros amarillos que Transantiago hizo desaparecer.

Las empresas que formó Navarrete con muchos de esos empresarios para participar de la reforma eran las que marcaban el peor desempeño esa mañana de febrero. Mientras la mayoría de las operadoras puso el cien por ciento, e incluso más, de la cantidad de buses que debían sacar para esa jornada, Buses Metropolitana y Buses Gran Santiago, cuyo gerente general era el líder gremial, sólo tenían en circulación el 48 por ciento de su flota.

“No voy a juzgar intenciones”, comentó Espejo en el mismo recinto. “Pero aquí hay empresas que lo están haciendo bien, y otras que no y sabemos quienes son”, agregó el ministro que antes del almuerzo no quería polemizar.

En cambio el subsecretario Núñez declaró que “las empresas de Navarrete son las que se sacaron las peor nota de la jornada”.



Paro encubierto, boicot, incapacidad para adaptarse al nuevo esquema operacional, gallito con la autoridad, rebeldía, demostración de poder. De todo se especuló en la U.O.C.T. y las sospechas cayeron sobre el “villano”.

Manuel Navarrete y su gran ciudad

El almuerzo del 10 de febrero fue con 31 grados de temperatura y la certeza de que las primeras horas de Transantiago habían sido una mala experiencia para los usuarios. Aunque todavía no se hacía público el nombre de Manuel Navarrete como el culpable del descalabro. El Gobierno, desde la U.O.C.T., parecía decidido a achacarle todo.

El subsecretario de Transportes llamó a los representantes de las diez empresas operadoras a una reunión con cada uno para analizar el funcionamiento de la mañana. Las citas comenzaron a las cuatro de la tarde en el edificio ministerial de Amunátegui y, por cierto, a Manuel Navarrete le dieron la primera hora.

Los encargados de prensa del ministerio ayudaron para que los periodistas estuvieran en el edificio cuando entrara Navarrete y así pudieran encararlo sobre las ineficiencias matinales, pero el dirigente nunca llegó. Prefirió enviar dos emisarios, su abogada y su asesor técnico, Carlos Román Toro, el mismo que fuera secretario regional ministerial de Transportes de la Región Metropolitana entre 1984 y 1988, durante los últimos años de la dictadura de Augusto Pinochet.

La reunión terminó después de treinta minutos y cuando ambos asesores iban bajando desde el tercer al primer piso, los encargados de prensa ministeriales llamaron a los periodistas para que los tomaran a la salida.

Como habilidosos futbolistas, Román y su compañera pasaron por el enjambre de periodistas sin responder preguntas. De ahí en adelante comenzó un desfile de ejecutivos de las demás operadoras, y la mayoría respondió sin problemas los cuestionamientos de la prensa.

Aunque no fue el único que puso un número menor de buses que lo comprometido para esa jornada, Manuel Navarrete devino en el blanco de las críticas y las acusaciones por el mal debut de Transantiago. En él se personificaron todas las amenazas al nuevo sistema y, por algunas semanas, se convirtió en el malo de la película.

En todo caso, aunque haya sido una estrategia del Gobierno para poner la responsabilidad de una política pública mal diseñada y mal aplicada, lo cierto es que el empresario y dirigente había acumulado un prontuario suficiente como para que lo enjuiciaran.

A pesar de no haberse opuesto abiertamente a una reforma al sistema de transporte público, sus esfuerzos estuvieron puestos en impedir, a toda costa, la entrada de nuevas empresas en un negocio en que miles de microempresarios actuaban como un cartel.

El Chico Manuel y la herencia de la dictadura

A Manuel Navarrete hay que comprenderlo. Para acercarse a sus inspiraciones se debe escudriñar un par de décadas más atrás en la historia del transporte público, cuando se instaló en Chile una torcida forma de ver este servicio.

Él es hijo de una época de oro para los empresarios del transporte público. Esa era se inició noviembre de 1979 cuando el gobierno de Augusto Pinochet emitió el Decreto Supremo 320 y liberalizó el servicio de locomoción colectiva en todo el país.

“En noviembre de 1979, se innovó respecto de la operación del transporte urbano, eliminándose las restricciones que impedían el desarrollo de este subsector. Se dejó de fijar frecuencias y dotaciones de servicios, aceptándose que la libre competencia

es el mejor mecanismo para regular la oferta de estos, estableciéndose sólo el requisito de que los vehículos ofrecidos contaran con el certificado de revisión técnica vigente.”²

Parte importante de la liberalización pasó por el cierre de la Empresa de Transportes Colectivos, un operadora de buses estatal que tenía ya casi 40 años de historia.

A pesar de que la nostalgia ha hecho su trabajo en la memoria de los santiaguinos, pintando de hermosos colores el recuerdo de estos servicios, la revisión posterior muestra que era una empresa sumamente ineficiente en su operación financiera y coartada de las posibilidades de ajustar su tarifa.

“La ETC era el típico caso de empresa de buses estatal latinoamericana. Con altos costos de operación derivados de una planta de trabajadores poco productiva y que manejaba el precio del pasaje con un criterio político, más que económico”³, contó Ian Thomson, economista en Transportes.

Thomson encabezó la división de estudios de transportes de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) desde 1975 hasta el año 2005 y como experto en el área, considera que cerrar la ETC pudo ser una buena decisión, pero no lo fue haber dado libertad total a la operación de la locomoción colectiva.

“Los técnicos de Hacienda estaban encaprichados con aplicar libre mercado a todas las formas de vida del universo, pero los del Ministerio de Transportes no estaban muy convencidos de eso, porque conocían las características del negocio”, explicó Thomson.

² Subsecretaría de Transportes. La liberalización del transporte colectivo urbano en la ciudad de Santiago. Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. Informe. Octubre de 1986.

³ Entrevista realizada el 3 de agosto de 2006 en Santiago. Actualmente Ian Thomson trabaja en el Instituto de Recuperación Patrimonial de Ferrocarriles.

“El mercado de la locomoción colectiva no es como el de otro tipo de servicios. Aquí las asimetrías de información entre el usuario y la empresa son muy grandes. Con un mercado libre, alguien está en un paradero y hace parar un bus no sabiendo si es el que se va a ir más rápido, no sabe si el siguiente vendrá con más asientos disponibles, ni siquiera sabe si es el más barato”, graficó.

Por estas asimetrías es que el transporte público debe ser un mercado con altos grados de regulación pública que permitan uniformar la operación entre las distintas unidades y de esa manera mejorar las condiciones de información del pasajero, pero nada de eso pareció estar en la cabeza de las autoridades.

Casi 20 años después del fin del gobierno de Augusto Pinochet, es imposible encontrar personeros de esa época que quieran hablar públicamente de esta decisión y mucho menos asumir alguna responsabilidad en los nefastos efectos económicos, ambientales y políticos que esto conllevó.

“El negocio se volvió tan bueno que se veían situaciones insólitas como que traían buses desde las ciudades pequeñas de provincias para andar en Santiago. El parque de buses creció mucho”, continuó Thomson.

En 1986 los estragos ya se hacían sentir en la ciudad saturada de buses, y el Ministerio de Transportes defendió esta medida en un análisis propio, donde calificó a la desregulación como una “innovación” y alababa el alto número de micros.

Según el Gobierno, la liberalización permitió “mayor comodidad” a los usuarios gracias a los 416 recorridos disponibles para cubrir toda la ciudad, a que los buses iban más vacíos y por la reducción del tiempo de espera en el paradero, además de la posibilidad de llegar al destino usando un solo bus y pagando un pasaje.

Todo lo anterior, por lo demás, era cierto, el problema era el costo de esa situación. El mismo documento reconocía la saturación en las avenidas principales y que la antigüedad promedio en 1980 era de siete años en buses y cinco años y medio en taxibuses,⁴ mientras que en 1986 esos valores habían subido a once y diez años, respectivamente.

Año	Buses y taxibuses	Pasajeros transportados	Relación
1977	4.760	-	-
1978	5.092	-	-
1979	5.185	-	-
1980	6.043	-	-
1981	6.081	-	-
1982	6.579	959.700	145,9
1983	7.187	885.600	123,4
1984	8.240	864.040	104,9
1985	8.653	786.140	90,9
1986	9.304	820.240	88,2
1987	9.945	984.680	99,0
1988	10.561	1.033.914	97,9
1989	11.481	1.085.610	91,7

Fuente: Ministerio de Transportes, 1986

La cantidad de buses llegó a niveles nunca vistos en la ciudad. A finales de los ochenta había casi 12 mil unidades recorriendo Santiago. Si en 1982 había un bus para 146 personas, siete años después esa proporción era de una máquina para 92 personas, a

pesar de que aumentó el total de pasajeros transportados por el sistema, gracias a la desaparición de la empresa pública.

Una imagen de esa época era la larga fila de viejas micros que iba por la Alameda, desde el frente del edificio de la casa central de la Universidad Católica hasta la esquina con Ahumada, en que cientos de vehículos avanzaban a menos de cinco kilómetros por hora. El tiempo de los pasajeros poco importaba.

“El supuesto era que si se dejaba que entren todos los buses que quisieran, se iba a generar tal grado de competencia que de inmediato se iban a regular las tarifas y la calidad de servicio, ya que cada empresa se iba a preocupar de satisfacer a los clientes”, dijo Thomson, antes de soltar una carcajada.

⁴ Buses son vehículos con capacidad de 17 a 22 asientos y los Autobuses tienen más de 22 asientos.

La realidad se mostró totalmente en contra de lo que postulaban esas ideas de mala ingeniería y el valor del pasaje de micro en Santiago subió a más del doble entre los años 1980 y 1989, mientras que las tarifas de otros servicios de transportes con una estructura de costos similar, prácticamente, se mantuvieron iguales o incluso bajaron. La liberalización no estaba generando el efecto esperado.

Contra toda esta evidencia, los técnicos ministeriales de 1986 seguían argumentando que “se ha demostrado que el mercado ha sido un buen regulador del sistema, un ejemplo de ello lo constituye la disminución relativa de la tarifa de los taxibuses, tradicionalmente superiores a la de los buses”⁵.

El primer estudio que profundizó en las consecuencias de la liberalización lo publicó el Centro de Estudios Públicos (C.E.P.) en 1991 y su autor, Ricardo Paredes, evidenció los supuestos equivocados de esta decisión, pero trató de disculpar a quienes la tomaron.

Año	Bus Santiago Viña del Mar	Taxis	Bus urbano Santiago
1978	89,87	83,65	86,91
1979	83,81	99,40	95,48
1980	100,00	100,00	100,00
1981	78,95	96,40	115,50
1982	92,97	79,85	164,25
1983	86,34	82,06	172,24
1984	85,91	93,26	210,04
1985	101,7	84,05	220,29
1986	83,18	92,57	209,74
1987		96,92	195,59
1988		92,14	199,85
1989		106,98	229,70
1990		93,69	228,11

Fuente: Ricardo Paredes, 1991.

No fue falta de previsión técnica, sino el comportamiento monopólico de los operadores, lo que habría hecho fracasar la liberalización, concluyó Paredes en su investigación.

Sea por lo que sea, la liberalización del transporte decidida por el Gobierno de Augusto Pinochet fue un gran aporte para que Santiago se convirtiera en una de las ciudades con mayor contaminación atmosférica en el mundo y quedara bajo el control de personajes como Manuel Navarrete.

⁵ Subsecretaría de Transportes. *Op. cit.*, pág. 10.

“Efectivamente, el momento de mayor esplendor del poder micrero en Santiago se produce durante la dictadura y especialmente con la liberalización del transporte en que se les permitió prestar el servicio a su libre disposición”⁶, comentó Guillermo Díaz, subsecretario de Transportes entre el año 1999 y 2005, quien participó en el diseño del plan Transantiago.

Quizás la mejor demostración del grado de complicidad con que actuaron las autoridades de transportes y los micreros durante la década de los ochenta, es el hecho de que Carlos Román es actualmente uno de los principales asesores del gremio, habiendo sido secretario regional ministerial del ramo de la dictadura. Él mismo representó a Navarrete en la reunión de la tarde del 10 de febrero de 2007.

Las decisiones que tomaron las autoridades de la dictadura cristalizaron el principio de “*laissez faire, laissez passer*” (deja hacer, deja pasar) en el transporte de pasajeros, alimentando un poder micrero de insospechadas dimensiones, no sólo en Santiago, sino en todas las grandes ciudades de Chile.

Las peores prácticas de la industria, que se habían contenido durante 70 años gracias a algún tipo de regulación municipal, estatal o por la competencia de la E.T.C., ahora se diseminaron por todas partes con la liberalización.

Aunque el mismo Ricardo Paredes apoyó el principio de que la libre competencia baja las tarifas y mejora el servicio, igual reconoció en su estudio que la liberalización redundó en todo lo contrario, es decir un “excesivo número de operadores con mayor fuerza política y la existencia de un cartel con gran poder de enfrentamiento”⁷.

⁶ Entrevista realizada el 2 de noviembre de 2006 en Santiago, cuando Guillermo Díaz se desempeñaba como presidente del directorio de la Empresa de Ferrocarriles del Estado, cargo del que fue sacado seis meses después al ser procesado por un caso de corrupción del Ministerio de Obras Públicas.

⁷ Paredes, Ricardo. Regulación del transporte colectivo urbano en el Gran Santiago. Pág. 16.

A burlarse de la competencia

En ese caldo es que la dictadura cultivó a personajes como Manuel Navarrete y los demás dirigentes del sector. Así fue como los hicieron tan poderosos e ineficientes que a los entrantes gobiernos de la Concertación, no les quedó otra que hacer también una transición en la locomoción colectiva.

“El primer gobierno de la Concertación se encontró con un poder formidable y capaz de mucho. Pero la situación ambiental y de calidad de servicio era inaceptable y por eso es que se tomó la decisión de reponer algún tipo de regulación al sector”, explicó Guillermo Díaz.

Las intenciones de regular tendrían que enfrentarse con esta fuerza micrera que tenía como arma más fuerte la sola amenaza de paralizar la ciudad con un solo chasquido de dedos emitido por los dirigentes. Además de otras armas más sofisticadas que diseñaron para perpetuar su poder entre sus dirigidos y lograr un monopolio del negocio.

“Una era el precio de los seguros. La asociación negociaba las pólizas para las micros a precios mucho más bajos, evidentemente por su capacidad de volumen. Si tú querías ingresar un bus a algún recorrido, tenías que contratar seguro con la Gremial, si no lo hacías, pagabas mucho más y eso afectaba directamente tus costos de operación”, contó Díaz.

“Por cierto también había amedrentamiento y los que no querían operar al amparo de la Asociación eran perseguidos en las calles o se les impedía salir a trabajar,” agregó.

En las calles el hostigamiento se hacía sacando a circular un bus unos pocos minutos antes que el del rebelde de manera tal que le quitara los pasajeros, y, con ellos los ingresos.

Así mantenían su poder Navarrete y sus socios. La meta era asegurarse de que no ingresaran actores capaces de competir por los pasajeros y, si alguien ingresaba, que lo hiciera de acuerdo a sus reglas.

La década de los noventa puso más control estatal al servicio, pero mantuvo intactos los pilares fundamentales del poder de los micreros. A partir de 1991 supieron sobrevivir a sucesivas licitaciones de servicios en las que el Gobierno subió las exigencias para sacar una micro a la calle.

Igualmente esas licitaciones sirvieron para consolidar a empresarios disidentes que funcionaban al margen de los liderados por Navarrete y que lograban ganarles algunos recorridos periféricos, pero sin afectarles sus intereses.

“Era bien complicado trabajar así, porque de verdad se corrían riesgos. Se veía gente dispuesta a todo. Nosotros éramos muy hostigados en las calles”, contó Gabriel Martínez, gerente general de Transaraucarias, uno de los operadores de alimentación de Transantiago y que antes fue una de las empresas disidentes.

Las licitaciones del gobierno de Patricio Aylwin tenían como primer objetivo que los empresarios compitieran por operar los recorridos entregando la mejor oferta de frecuencia, antigüedad de la flota y capacidad de las máquinas. También se buscaba establecer una fórmula única para la fijación de la tarifa, con parámetros públicos que combinaran los precios del combustible, la mano de obra, neumáticos y el costo estimado de reposición del bus.

Para reducir el número de buses, el Gobierno pagó 14 millones de dólares de la época para comprar y destruir 2.600 buses de los más viejos, con lo que también se logró bajar el promedio de antigüedad del parque.

El primer concurso se realizó en el año 1991. No hubo resistencias violentas ni uso de la fuerza pero en vez de golpear la estructura micrera, sólo ayudó para reforzar su organización interna y que se consolidaran como cartel.

Un artículo escrito en el año 2004 por Guillermo Díaz y los economistas Andrés Gómez y Andrés Velasco (ministro de Hacienda del gobierno de Michelle Bachelet), mostró que a ese concurso se presentó un promedio de 1,2 ofertas por cada recorrido, lo cual habla de la poca competencia real.

Esta licitación se mantuvo vigente hasta 1998, para cuando el poder micrero, lejos de debilitarse, había desarrollado nuevas formas de perpetuarse y lograr nuevos recursos.

“El pase escolar lo administraba la Gremial y eso era una enorme cantidad de millones de dólares que los alumnos pagaban por el pase y que nadie sabe bien cuánto era ni adónde iban a parar”, contó Martínez, de Transaraucarias.

Esta tarjeta les daba a los escolares una rebaja de 65 por ciento en la tarifa. Su emisión estuvo a cargo de los micreros hasta el año 2002 cuando la retomó el Ministerio de Educación. Este cambio se precipitó tras las violentas protestas de estudiantes secundarios que alegaban por la demora en la entrega de estas credenciales, y que hicieron público este oscuro negocio.

Las redes de poder monopólico se hicieron evidentes en 1998, cuando en la nueva licitación del transporte volvieron a detectarse señales de falta de competencia en el sector.

“Hubo un solo licitante por recorrido en el 76 por ciento de las líneas y el 97 por ciento de las ofertas eran por la tarifa máxima permitida por las bases. Es decir que la mayoría de los sobres en que se entregaron las ofertas, llegaron juntos al ministerio”⁸.

Si bien en los años noventa se reguló en algo la operación del sector, los pilares fundamentales del poder de la asociación de micreros se mantuvieron intactos. Aún ejercían fuerza sobre sus asociados y habían impedido que un actor externo ingresara sus calles.

“Ese era el verdadero miedo de ellos. Que otro, que no fueran ellos o que no estuviera sumido bajo su estructura, les quitara algo de la torta que tenían”, dijo Martínez.

Y es que el negocio era jugoso. El estudio de Díaz, Gómez y Velasco mostró que, al 2001, los ingresos anuales de todo el transporte público eran de 700 millones de dólares, casi un uno por ciento del Producto Interno Bruto de la época.

“Una estimación conservadora es que las rentas de las rentas totales suman 65 millones de dólares al año. El 46 por ciento (aproximadamente 30 millones de dólares) se la quedan los chóferes que reciben una remuneración inusualmente alta. Un tercio, (22 millones de dólares) se la quedan los empresarios dueños de los recorridos de alta rentabilidad y el restante 20 por ciento, (14 millones de dólares) va a los titulares de las concesiones”⁹.

Veintidós millones de dólares de ganancia recibían los recorridos más rentables o con una alta demanda concentrada en poca distancia, de esa manera se pueden subir más pasajeros pagando menos costos por desgaste del vehículo.

⁸ Díaz, Guillermo y Otros. *Micros en Santiago: De enemigo público a servicio público*. En “Santiago: Dónde Estamos y Hacia Dónde Vamos”, editado por Alexander Galetovic, Centro de Estudios Públicos. Santiago 2004. Pág. 19.

⁹ Guillermo Díaz y Otros. *Op. cit.*, pág. 20.

La rentabilidad de invertir en un bus según la densidad de la ruta			
	Alta densidad	Media densidad	Baja densidad
% de todos los recorridos	32%	33%	34%
Ingresos			
Tarifa normal (\$)	290	290	290
Tarifa escolar (\$)	100	100	100
% de viajes escolares	19,1%	19,1%	19,1%
Tarifa promedio por pasajero (\$)	262	262	262
Viajes / día (punta)	2,5	2,5	2,5
Viajes / día (fuera punta)	3,5	3,5	3,5
Kilómetros por viaje	55,2	63,3	70,3
Pasajeros / km (punta)	1,77	1,38	1,11
Pasajeros / km (fuera punta)	1,48	1,11	0,92
Días de circulación por mes	26	26	26
Pasajeros por día	530,1	463,0	421,5
Ingresos por día	138.943	121.348	110.467
Total de ingresos mensuales	3.612.511	3.155.041	2.872.153
Gastos			
Combustible	784.911	900.088	999.624
Remuneraciones	722.502	631.008	574.431
Lubricantes	41.454	46.593	51.746
Neumáticos	192.640	220.908	245.336
Seguros	100.000	100.000	100.000
Pago de planilla terminal	200.000	200.000	200.000
Gastos de mantención y reparación	152.171	152.171	152.171
Otros	78.829	75.338	73.179
Impuestos	71.713	71.713	71.713
Total de gastos mensuales	2.344.220	2.397.819	2.468.199
Ingreso neto mensual	1.268.292	757.223	403.954
Ingreso neto diario	48.780	29.124	15.573
Valor bus	53.784.400	53.784.400	53.784.400
Vida útil (años)	12	12	12
Valor residual	8.067.660	8.067.660	8.067.660
Tasa interna de retorno	26,8%	13,6%	3,0%

Fuente: Díaz y Otros, 2004

Aunque por la maraña legal urdida es imposible individualizar a quienes finalmente recibían esas rentas, es posible intuir algunos nombres, especialmente al ver a quienes con tanta vehemencia defendieron su posición en el negocio.

El orden establecido en esta licitación de 1998 se mantuvo hasta el siguiente concurso que no sería otro que la histórica apertura de ofertas de Transantiago.

El paro de los cabezas calientes

¿Es posible paralizar totalmente las actividades de cinco millones de personas? Sí que es posible. Y lo demostraron los micreros el 12 de agosto de 2002, cuando no salieron a prestar sus servicios y, no conformes con ello, bloquearon las principales calles de Santiago con sus micros.

Cuatro meses antes de la paralización, el Ministerio de Transportes había anunciado que en la próxima licitación del Metrobus podrían participar empresas no tradicionales de sistema, incluso extranjeras.

Aunque los dirigentes de la Asociación Gremial no tenían grandes intereses en estos servicios de alimentación local hacia el Metro, la “solidaridad” de las micros amarillas era porque veían que en ese proceso se estaba abriendo un ventana para el ingreso de verdaderos competidores en su negocio.

El Gobierno ya había manifestado su intención de reformar el sistema completo después de concretar el concurso por el Metrobus, y aún cuando no había mostrado el plan que tenía para hacerlo, ya se estaba claro que sería una licitación abierta e internacional.

El hecho de que todavía en el año 2001 no se explicitara un proyecto concreto para intervenir el mercado del transporte público de Santiago, hacía que los empresarios tradicionales no creyeran que esto sería siquiera posible alguna vez.

“Recuerdo muy bien cuando íbamos a hablar con los empresarios a explicarles lo que queríamos hacer y yo me sentía como cuando era joven y acompañaba a mi papá, abogado, a las audiencias con los jueces y mi papá hablaba y estos señores no ponían atención, miraban a otro lado”, explica Aldo Signorelli¹⁰, coordinador del Transantiago, desde el año 2000 hasta el 2005

El ejecutivo contó que una de las reuniones se realizó un día cualquiera por la tarde, luego de que los empresarios micreros terminaran una celebración a la hora de almuerzo que incluyó un asado, “así es que se notaba que la mayoría tenía más ganas de dormir una siesta, yo creo que por lo pesado de la comida”.

Esta indiferencia con la posibilidad de que les tocaran su negocio, cambió cuando se hizo efectivo el llamado a licitación para el Metrobús con la cláusula que permitía que cualquier empresa internacional presentara sus propuestas.

¹⁰ Entrevista realizada el 21 de noviembre de 2006, cuando Aldo Signorelli se desempeñaba como gerente general de la Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de la Información, ACTI, cargo que tomó desde su renuncia a la coordinación de Transantiago.

El llamado a paro lo realizaron el 14 de julio 2002, días después del llamado a licitación y entre los cabecillas públicos de la movilización aparecían Manuel Navarrete, Demetrio Marinakis, Orlando Panza y Armando Huerta, los cuatro grandes dirigentes de la Asociación Gremial Metropolitana.

“Sinceramente, cuando llamaron a paro nosotros creímos que se quedaban en eso no más. Si la amenaza se hacía efectiva, sólo cobrábamos las boletas de garantía que se establecían en la licitación y listo, pero no pensamos que llegarían a lo que se llegó”, relató Guillermo Díaz.

“Nosotros quedamos en la primera línea de fuego, porque nos atrevimos a concursar y al final incluso nos fue bien y nos adjudicamos algunas líneas, pero eso sí que nos significó el rechazo de la Gremial”, dijo Martínez, que gerenciaba las empresas Bernardo O’Higgins.

El 12 de agosto Santiago amaneció sin locomoción colectiva, cumpliéndose la amenaza de la asociación gremial de paralizar sus servicios en protesta por las reformas, pero además las principales esquinas de la ciudad estaban bloqueadas. Cientos de micros se atravesaron en las intersecciones de Américo Vespucio con Ruta 5 Norte y Sur, Santa Rosa con Departamental, Gran Avenida con Salesianos, entre otras decenas de puntos de conflicto.

“Ese fue el más grande error histórico que ellos pudieron cometer. Hasta ese momento, cuando se anunciaba algún tipo de competencia contra los micreros, la opinión pública mostraba algo de simpatía con ellos, porque eran empresarios nacionales, porque conocían a alguien que trabajaba en esto, etcétera. Pero después del paro perdieron toda legitimidad pública”, analizó Aldo Signorelli.

“Es que lo que ocurrió ese día fue increíble. La gente estaba indignada con ellos le exigía al Gobierno que terminara con el monopolio, la falta de operancia, la mala calidad. Eso se escuchaba en las calles, en las editoriales de los diarios, fue nefasto para ellos y finalmente su propia movilización se convirtió en uno de los grandes impulsos para llevar adelante el Transantiago”, comentó Signorelli.

La deslegitimación pública y el reforzamiento de la idea de urgencia para reforma el transporte no fueron las únicas derrotas que sufrieron los micreros tras sus dos jornadas de movilizaciones. También debieron enfrentar una demanda impuesta por el gobierno de Ricardo Lagos, a través del Consejo de Defensa del Estado, pidiendo una condena en el marco de la Ley de Seguridad Interior del Estado.

“Al interior del Gobierno fue difícil tomar esa decisión. Manuel Navarrete y Demetrio Marinakis fueron actores importantes del retorno a la democracia, yo mismo recuerdo haber estado con ellos en algunas movilizaciones y coordinando acciones contra la dictadura”, confesó Guillermo Díaz.

“Pero había que dar una señal de orden y la ciudadanía la demandaba. Y era tan claro quienes eran los responsables, porque este bloqueo no lo organizó un grupo de protesta clandestino, sino la Asociación Gremial. Sus dirigentes eran conocidos, hablaban en conferencias de prensa y se sabía dónde estaba su sede. O sea, había que hacerlo”, relató Signorelli.

Luego de un año y medio de proceso judicial, en enero de 2003, la Corte de Apelaciones de Santiago ratificó una condena contra Manuel Navarrete, Demetrio Marinakis, Orlando Panza y Armando Huerta de tres años y un día de pena remitida, es decir podrían seguir libres, pero firmando una vez al mes en un recinto de Gendarmería.

“Con mi conocimiento del gremio, yo siento que el Manuel y el Marinakis pagaron una culpa que no tenían. Ellos querían hacer el paro, eso es cierto, pero no bloquear las calles, esa lesera se le ocurrió a los micreros de población que son gente que va al choque no más”, apuntó Gabriel Martínez.

“Ese día había gente dispuesta a ir a quemar un micro y tirarla contra La Moneda y matarse ellos adentro, sino fuera porque los dirigentes los calmaron, ahí sí que habría quedado la grande”, agregó Martínez.

“En el gremio, como funcionaba antes del Transantiago, había gente dispuesta a todo y hay que entenderla, porque sus abuelos, sus papás, ellos mismos y sus hijos han sido micreros y de repente les quitan lo que les pertenece. Por eso es que defendieron tanto lo que tenían y más encima si uno ve cómo se ganaba plata en esto, se entiende todavía más”, comentó Manuel Monsalve, presidente de la Confederación de Trabajadores del Transporte Chileno¹¹, otro testigo de las cuasi salidas de madre de esos 12 y 13 de agosto.

No todo fue pérdida para Manuel Navarrete y su gente tras el duro capítulo del paro y bloqueo de calles, puesto que su figura, junto a la de Marinakis, Huerta y Panza, se legitimó frente a sus bases como los grandes líderes de un gremio que se aprestaba a enfrentar una profunda reforma.

Y a la larga, las autoridades de gobierno comprendieron que era mejor tenerlos a ellos, y especialmente a Navarrete, como contraparte negociadora que a un grupo de incendiarios impredecibles.

En todo caso, nada sirvió para evitar que se realizara la peor pesadilla micrera.

¹¹ Entrevista realizada el 5 de febrero de 2007, tras una conferencia de prensa en la sede de la Confederación de Trabajadores del Transporte Chileno.

El aterrizaje de los extranjeros

El diseño definitivo del modelo de negocios de Transantiago contemplaba cinco grandes unidades de negocios troncales a las que se le asegurarían el monopolio de los recorridos de larga distancia, es decir, aquellos que atravesarían varias comunas usando las grandes avenidas.

De las cinco unidades troncales tres, las impares, (T1, T3, T5) podrían operarse usando buses viejos, los que se renovarían paulatinamente hasta que dos años después de la puesta en marcha sólo deberían tener máquinas nuevas.

Las unidades pares, en cambio, requerían desde el primer día la utilización sólo de buses nuevos con exigencia en el cumplimiento de normas de emisión de contaminantes y ruidos además del piso bajo. En compensación por la alta inversión inicial requerida, contarían por doce años con el monopolio de las principales avenidas de Santiago.

Así, por ejemplo, el Troncal 2 controla el eje Santa Rosa, que es el de mayor carga de pasajeros de todo Santiago ya que conecta el centro de la ciudad con el sector sur, donde se concentran los barrios más pobres y carentes de transporte privado. También tiene Gran Avenida, Vicuña Mackenna, Recoleta e Independencia.

El Troncal 4, en tanto, se quedaría con el millonario eje de Pajaritos, Alameda, Providencia, Apoquindo, lo que le daba el control del principal corredor de la ciudad y que pasa por los principales centros de demanda de trabajo.

Así fue como las unidades pares se convirtieron el objeto de deseo de los concursantes, mientras que las impares, eran una especie de premio de consuelo para los que no contaran con el capital suficiente para comprar nuevos buses.

“No es que hayamos diseñado los troncales impares para que se las ganaran los micreros tradicionales, sólo se le puso un pequeño sesgo que les daba una ventaja, pero eso era simplemente hacerse cargo de la realidad y es que había muchos buses de poca antigüedad circulando en la ciudad y que no podíamos enviarlos a chatarra, porque estaban buenos”, explicó Guillermo Díaz.

Con estas reglas del juego llegaron el 21 de diciembre del año 2004 hasta el edificio Diego Portales, todos los interesados en participar de Transantiago. Allí, el Ministerio de Transportes a las doce del día, recibiría las ofertas para la licitación de vías.

Ahí se acababan las especulaciones, las amenazas de uno y otro lado. Ese mediodía, el Estado estaba expropiándole a los micreros los 700 millones de dólares que cuatro millones de santiaguinos les pagan por sus servicios, para repartirlos al mejor postor.

Con ese acto se pretendía terminar con el monopolio establecido desde 1979 por un decreto de la dictadura y, por primera vez en 50 años, nuevamente actores extranjeros podrían entrar al transporte público de Santiago.

Esas eran las dimensiones de lo que se jugaba esa mañana y por eso el nerviosismo llenaba el ambiente del salón que tenía sus 400 asientos copados y con elegantes ejecutivos sentados hasta en las escaleras.

A las doce en punto se cerraron las puertas del salón y nadie más pudo ingresar. De ahí en adelante, uno a uno los representantes de cada empresa fueron dejando unos pesados paquetes envueltos en papel café de embalaje que contenían los detalles de sus propuestas técnicas y los certificados de todos los trámites que cada una debió hacer para cumplir con las bases de licitación.

Un montón de paquetes se acumuló al costado derecho de la testera, encabezada por el ministro de Transportes, Javier Etcheberry y el subsecretario del ramo, Guillermo Díaz, además del seremi Silvio Albarrán y el coordinador del plan, Aldo Signorelli.

Díaz encabezó la ceremonia, llamando a los representantes de cada oferente para que le llevara un sobre con su propuesta, indicando a cual unidad de negocios postulaba.

Así se fueron disipando las dudas. Las cartas se fueron mostrando una a una y en una gran planilla de cálculo proyectada en el muro se iba viendo quienes querían mover santiaguinos.

Como era de esperar, en los troncales pares estaban los extranjeros que habían venido desde España, Francia y Colombia, para competir contra los micreros tradicionales que no querían soltar la parte más rica de la torta y también hicieron sus propuestas.

En las impares también había presencia extranjera, pero minoritaria. Más bien ahí reinaban los antiguos micreros y una que otra sociedad formada por los empresarios disidentes que se organizaron para permanecer en el negocio.

Luego de tres horas de abrir ofertas ya estaba claro que habían llegado extranjeros a Santiago para participar del negocio. Lo que había que dilucidar era si lograrían su objetivo.

El miedo se apoderó de los micreros y Demetrio Marinakis, su dirigente histórico, lanzó un par de mensajes a los advenedizos antes de que terminara la ceremonia.

“No les voy a entregar la Alameda a los extranjeros, aunque el Gobierno quiera eso, nosotros vamos a pelear por lo que hemos hecho. Llevamos años en este negocio y no nos va a sacar gente que ni conoce la ciudad”, dijo Marinakis¹².

“¿Qué van a hacer los españoles en La Pintana o los franceses cuando quieran meter una micro en una población. Los van a hacer pedazos porque ellos no saben cómo se hacen las cosas aquí y nunca van a aprender”, fue la virulenta reacción del dirigente ante la materialización de la peor de sus pesadillas.

Pero lo de esa mañana sólo había sido una declaración de intenciones. Lo importante había quedado para el 30 de diciembre, cuando se abrieron las ofertas económicas y se mostró cuál es la tarifa que cada empresa quería cobrarle al sistema.

La que pidiera el precio más bajo se adjudicaría la operación de la unidad de negocio a la que postuló. En caso de empate habría tres variables para decidir: el aporte monetario al fondo de reserva técnica, los recursos comprometidos para el mantenimiento de los choferes y los kilómetros adicionales que estaba dispuesto a recorrer si lo solicitaba el Ministerio de Transportes.

Así es que llegó el caluroso mediodía de 30 de diciembre y nuevamente las puertas se cerraron a las doce en punto y, otra vez, Guillermo Díaz como maestro de ceremonia.

Partieron por los alimentadores. Del uno al nueve fueron abriendo sobres y mostrando cuanto cobraría. Sin mayores sorpresas, todas quedaron en manos de empresarios tradicionales del transporte que habían evolucionado sus formas de trabajo para acomodarse a las nuevas exigencia. Claro ejemplo de ellos era Transportes Bernardo O’Higgins que ahora era Transaraucarias, adjudicándose la Zona H.

¹² Entrevista realizada para el diario Las Ultimas Noticias el mismo día 21 de diciembre y que fue publicada parcialmente en el diario.

Los troncales quedaron para el final.

“Cuando abrí el sobre de los colombianos de Alsacia, la verdad es que miré dos veces la cifra, porque realmente creí que estaba mal escrita. Yo quedé muy sorprendido, incluso se la mostré a alguien que estaba al lado mío para corroborarla y después la dije en público”, relató Díaz.

Desde Bogotá, Alsacia había comprometido 615 mil U.F. para la reserva técnica, mientras que su más cercano competidor, Buses Metropolitana, sólo había puesto un tercio de esa cifra.

La audiencia respondió con una voz de sorpresa, sólo quedaban dos sobres por abrir y los colombianos le estaban arrebatando el Troncal 1, ese que estaba pensado para que los micreros corrieran con ventaja.

“A mí me dolió mucho lo que vi en ese preciso momento. Recuerdo que dos dirigentes históricos que estaban sentados inmediatamente delante de mí, comentaron que ese dinero era del narcotráfico. A mí no me lo cuentan, de inmediato actuó ese prejuicio contra nosotros”, contó Alfredo Munera¹³, gerente general de Express del Futuro, empresa bogotana que creó a Alsacia y Express de Santiago para competir en Chile.

Si quedarse con el Troncal 1 fue un gran golpe colombiano contra los micreros chilenos, tenían otra sorpresa en su sobre de ofertas y de nuevo dejaron a todos con la boca abierta cuando Díaz dijo que ponían 2.391.707 U.F para la troncal 4 y 1.800.616 U.F. para el Troncal 2.

Cuando parecía que Bogotá se quedaba con todo, surgió la oferta de SuBus, una compañía formada por el ex empresario y dirigente camionero, Héctor Moya, quien

¹³ Entrevista realizada el 17 de mayo de 2007 en Bogotá.

organizó a unos 250 dueños de micros para formar una sociedad con la coreana Daewoo quien aportaría capital, la posibilidad que parte de la flota funcionara a gas natural y 180 millones de dólares que sirvieron para ganar esa licitación.

Sólo la aparición de Héctor Moya evitó que el grupo Alsacia y Express se quedara con tres troncales, pero a la larga no evitó que el transporte público de Santiago fuera esencialmente colombiano, ya que un año después SuBus se separó de Daewoo para asociarse con la compañía Fanalca de Bogotá.

“Si esa licitación no la hubieran ganado empresas extranjeras, yo, personalmente, lo habría sentido como un fracaso, pero no porque se la adjudicaran los micreros nacionales, sino, especialmente por el gran esfuerzo que hicimos recorriendo tantos países para mostrar el proyecto”, reflexionó Díaz, asegurando que quedó conforme con el resultado.

Distinta es la visión de Signorelli, ya que para él “si no hubieran llegado extranjeros no era un fracaso, porque las relaciones que establecían entre los empresarios nacionales y el Estado era muy distintas con Transantiago, además habríamos destacado el esfuerzo de modernización hecho por los micreros para ganar. Pero nada de eso pasó”.

Los troncales 2 y 4 ya estaban en manos de otros. Era el fin de un monopolio histórico y sin importar las características de los extranjeros, el cambio era real: ya se le habían expropiado las mejores rentas de la locomoción colectiva santiaguina al poder micrero.

Última carta: Esconder las micros

El asunto parecía cerrado. Moya y los colombianos se quedaban con las mejores partes del negocio y el resto para los micreros. Pero aún quedaba un paso para que se

estableciera este nuevo orden. Las empresas que habían quedado con la primera opción debían demostrar que tenían capacidad real para operarlas. Sólo después de eso se podía adjudicar el negocio.

“Todavía falta una parte, pero es algo formal. Realmente nosotros quedamos con la primera opción y ahora sólo debe sacramentarse esto”, decía confiado Alfredo Múnera en enero¹⁴ de 2005.

Esto significaba que Express y SuBus debían demostrar que tenían la posibilidad real de comprar 1.667 buses nuevos para operarlos desde el 14 de agosto en sus respectivos troncales 2 y 4.

Ambos desafíos se resolvieron el 28 de enero de 2005, cuando Volvo anunció que cerraba el negocio para vender absolutamente todos los buses necesarios y el financiamiento con el Banco HSBC de Hong-Kong para entregar un crédito por 400 millones de dólares.

El lío estaba en la Troncal 1. Si bien Alsacia había quedado con la primera opción, para refrendar el proceso aún debían acreditar que contaban con una flota de 1.000 buses amarillos para operarla, indicando sus números de patente y certificando que eran de su propiedad o que tenían contratos de subarrendamiento con sus dueños.

Cuando este requisito se hizo público se entendieron las palabras pronunciadas a la prensa por Manuel Navarrete, inmediatamente terminada la ceremonia de apertura de ofertas económicas de la licitación en el edificio Diego Portales.

Ahí aprovechó de advertir a los colombianos de que “ellos tendrán que ver como consiguen los buses que necesitan, pero con los nuestros no cuenten”.

¹⁴ Entrevista realizada para el diario Las Últimas Noticias y publicada el 04 de enero de 2005.

El mito urbano cuenta que Navarrete, Marinakis y los demás asociados dieron orden a sus bases de “no vender ni una tuerca al que hable como colombiano”. Verdadero o no, esa era la actitud que tomaría parte del gremio por los próximos dos meses.

Según las bases de licitación, las empresas tenían hasta el 14 de enero para entregar los documentos de acreditación de flota, si no lo hacían en esa fecha, comenzarían a pagar multas de tres millones de pesos por cada día de retraso, hasta el 14 de febrero. Si en ese Día de los Enamorados no aparecían las micros, definitivamente nadie sabía muy bien lo que pasaba.

“Que una empresa extranjera ganara la Troncal 1 fue una sorpresa para todos, pero era una licitación abierta, así es que todo podía pasar. Pero sinceramente no estábamos preparados para una situación como la que estaba ocurriendo”, contó Signorelli.

Los colombianos no se desesperaron y en vez de salir a buscar las micros escondidas, se jugaron una carta aún más arriesgada y sumaron 500 buses Volvo B7R (no articulados) nuevos al pedido que habían hecho semanas antes a la empresa sueca.

“Esto de las micros escondidas, si que nos complicó mucho, porque significó hacer una inversión grande de 60 millones de dólares adicionales a lo que estaba contemplado”, contó Munera.

Pero los otros quinientos buses seguían desaparecidos y el plazo para inscribirlos estaba a punto de cumplirse, para el 10 de febrero de 2005, los colombianos no conseguían las restantes máquinas, y por si fuera poco, acababan de invertir mucho dinero en comprar 500 unidades que aún no estaban seguros de que lograrían operar.

Edgar Mac Allister, gerente general de Alsacia reconoció en la prensa que en ese primer encuentro con el poder micrero santiaguino, quedó sorprendido con el nivel de cohesión del gremio.

“En Bogotá ya habíamos estado en una reforma al transporte y también los operadores antiguos reaccionaron con fuerza oponiéndose, pero me sorprendió la capacidad de organización que mostraron los empresarios acá en Santiago”, dijo el ejecutivo a la prensa¹⁵.

En la Asociación Gremial daban muestras de estar dispuestos a todo con tal de ganarle el gallito a los colombianos y evitar que se quedaran con más calles santiaguinas. Así lo informó el subsecretario Guillermo Díaz el 10 de febrero de ese año en que reveló la situación de las troncales impares.

“Hasta el momento ya se inscribieron los registros de flota de las troncales 2 y 4 sin mayores problemas, aún falta por realizar este trámite a los adjudicantes de las troncales 1, 3 y 5”, dijo Díaz en la calurosa mañana en la sede de la coordinación de Transantiago, en la calle Nueva York.

“Ahora, ¿qué es lo que pasa con estas unidades de negocio? Bueno, la 3 y la 5 quedaron en manos de empresas vinculadas con la Asociación Gremial y ellos no han inscrito sus buses, porque al hacerlo y entregar el listado de patentes que integrarán su flota, inmediatamente muestran cuáles son las máquinas que quedan libres para que las usen los empresarios que concursan por la 1”, dijo Díaz.

La apuesta era arriesgada, pero razonable. Los micreros se la jugaron por pagar millones en multas por cada día de retraso en inscribir su flota. Había que asumir este costo y esperar hasta que Alsacia reconociera sus carencias.

¹⁵ Entrevista hecha por el autor para Las Últimas Noticias y publicada el 28 de febrero de 2004.

El supuesto era que el Gobierno no iba a arriesgarse a retrasar otra vez la puesta en marcha de Transantiago por no adjudicar una de sus unidades de operación, por lo tanto, no iba a llamar nuevamente a un engorroso proceso de licitación. En vez de eso, haría lo más rápido: correr la lista y entregarla al segundo mejor postor, que eran los micreros de Navarrete.

Lo cierto es que para la tercera semana de febrero, los amarillos estaban ahogando a los advenedizos colombianos, que parecían haber pecado de inocencia al creer que podrían conseguir las máquinas y arrebatárles las unidades de negocios que los micreros consideraban suyas.

Parecía que Mac Allister y compañía hicieron mal sus planificaciones y se lanzaron a pelear por un negocio sin siquiera contar con los medios para atenderlo, pero en realidad los que habían calculado mal eran los “históricos”, porque obviaron una filtración en el sistema por donde sus rivales obtendrían el aire para seguir vivos.

Y ese respiro, que no era otra cosa que 500 flamantes buses amarillos usados, listos para operar, con chofer y todo, llegaron desde donde menos se hubiera pensado: Héctor Moya.

Sí, el mismo que había estado con Demetrio Marinakis y Manuel Navarrete como su vocero durante el paro y bloqueo de calles de agosto del año 2002, ahora le daba una mano al rival de sus ex compañeros pasándole las máquinas de los microempresarios que él había organizado para formar SuBus Chile.

Como la empresa de Moya estaba obligada a operar la apetecida Troncal 2 sólo con buses nuevos articulados y con altos niveles de tecnología, le sobrarían los micros de sus actuales socios cuando se iniciara la transición al nuevo sistema.

Llegado el 28 de febrero y luego de acumular 250 millones de pesos en multas por el retraso, Edgar Mac Allister inscribió su flota, con 500 buses nuevos e igual cantidad de amarillos arrendados, que irían desapareciendo sistemáticamente durante el año de transición.

La derrota en esta batalla es quizás la más dolorosa en la guerra por la reforma del transporte público para los dirigentes históricos. Determinó la pérdida de una importante parte de la torta de ingresos y marcó el quiebre definitivo de la relación con uno de los operadores de alto nivel del nuevo sistema como era su ex socio, Héctor Moya.

Ese es el Manuel Navarrete al que se le culpó del desastre de esa mañana de 10 de febrero de 2006. El hijo del viciado sistema heredado de la dictadura, el que se burló de las licitaciones de la década de los noventa, el del bloqueo de calles y el que escondió mil micros en algún lugar de Santiago.

Y todo para mantener su poder en el negocio de mover gente de un lado a otro, pero principalmente para cercenar cualquier posibilidad de ingreso de un competidor que no le sea obediente.

Manuel Navarrete lideró, en mayor o menor medida, estas escaramuzas y lo hizo representando los intereses de un gremio que agrupó a unas 10 mil personas, entre choferes, pequeños y medianos empresarios que vieron cómo en dos décadas perdieron ese poder total de los años ochenta. Ningún grupo vive un proceso de esas características sin convulsiones

El 31 de septiembre del año 2007, en Sao Paulo, Brasil, Manuel Navarrete no como presidente de la asociación gremial, sino como gerente general de Buses

Metropolitana S.A., firmó un contrato con Mercedes Benz para comprar 500 buses articulados que incorporó a la operación del Troncal 5.

El costo de la compra, unos 100 millones de dólares, se financió con un préstamo gestionado por el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social y el UniBanco de Brasil.

Por todo esto es que ese día también fue el último del poder micrero en Santiago. A la pérdida de participación en el mercado del transporte, a la imposición de reglas de operación estatales, ahora hay que sumarle los compromisos financieros adquiridos por los siguientes nueve años. De ahí en adelante, Manuel Navarrete está obligado a comportarse como alto ejecutivo de una gran compañía de operación de transporte público y sus representados, como accionistas.

“Yo le dije una vez al chico Navarrete: el día que tengas que pagar un tremendo crédito a un banco internacional, donde no vas a tener a nadie que te evite un embargo, ahí te quiero ver, a ver si te vas a acordar de todos estos viejos micreros por los que ahora te juegas tanto”, relató Guillermo Díaz.

Lo que haya pasado esa mañana de 10 de febrero de 2007 no fue más ni menos que el último zarpazo de un león agonizante, el más fuerte por cierto, pero el ataque final de un poder que se desvaneció junto con el olor a boicot que llenó Santiago.

El maestro chasquilla, según Patricio Parra¹⁶

Tan conocido como cualquier símbolo patrio, el maestro chasquilla está enquistado en el imaginario colectivo chileno desde que aquel indeterminado día de la historia en alguna casa se rompió la primera cañería de agua y llamaron a alguien sin experiencia ni herramientas para arreglarlo.

Lejos de solucionar el problema, el “maestro”, sólo causó más derrames de agua, inundó toda la habitación, obligó a comprar materiales que nunca supo utilizar y, para colmo, cobró sus honorarios como si todo hubiera quedado impecablemente sellado.

Cuando este señor se dio cuenta de que esto podía ser un negocio rentable, ya que lo llamaban una y otra vez para arreglar sus propios errores, decidió dedicar su vida a ir por el mundo empeorando los problemas caseros.

Arados, lámparas de gas, tractores, automóviles, instalaciones eléctricas, computadores y celulares. A lo largo de la evolución de la tecnología todo ha caído en las manos de estos hombres que con suerte tenían nociones básicas de golpe con martillo y de cómo tomar una llave francesa.

El apelativo de chasquilla se lo ganó una vez que su especie logró notoriedad pública y la sociedad trató de reconocerlo en la calle para defenderse de él, para no contratarlo.

Un maestro de calidad sabía que el pelo largo le molestaba para su trabajo por lo que lo mantenía corto y bien peinado. En cambio, uno que sólo se dedicaba esporádicamente a estas labores se dejaba crecer el cabello sin remordimientos, por lo que una pequeña “chasca” cubría su frente.

Ni cientos de centros de formación técnica, institutos y escuelas industriales han logrado erradicar esta plaga de charlatanes que dicen que saben hacer algo, y sólo dan más problemas.

Llegado el Siglo XXI con su acento en la especialización, ¿será buen negocio ser maestro chasquilla?

¹⁶ “Historias en el taller”. Recopilación de narraciones orales que los profesores del Colegio Salesiano de Concepción contaban durante las clases en los talleres de la escuela técnico profesional. Sin editar.

Día cero, por la tarde.

El ambiente estaba raro en Santiago. Los edificios gubernamentales del centro, el Palacio de La Moneda, las poblaciones de la periferia, los túneles y estaciones del Metro, parecían tomados por una mezcla de confusión y expectativa a la que se le iba agregando una cuota de miedo, conforme avanzaban las horas.

Después de una calurosa jornada de viernes, con el cansancio de haber trabajado toda la semana y mientras muchos otros estaban de vacaciones, millones de santiaguinos salieron de sus trabajos para volver a sus casas viajando, por última vez, en una micro amarilla.

Era la tarde del nueve de febrero de 2007. La víspera de la puesta en marcha de la reforma al sistema de locomoción colectiva de la capital chilena: el inicio del plan Transantiago.

Siete años de planificaciones, retrasos, modificaciones, discusiones y estudios tendrían su prueba final en pocas horas más y, por fin, se haría realidad ese cambio prometido que vendría a mejorar la calidad de vida de los santiaguinos.

Pero el sistema de micros amarillas, que ese día vería por última vez la luz, no quería despedirse con amabilidad. Si no había sido ese su estilo en decenas de años de reinado, no lo iba a ser en su agonía.

A medida que pasaba la tarde, menos buses recorrían la ciudad y más usuarios se acumulaban en los paraderos, esperando, muchos de ellos infructuosamente, un bus.

La Alameda daba un espectáculo curioso para un viernes en la tarde, silenciosa y vacía de micros, pero llena de gente en los paraderos, y con el Metro funcionando a plena capacidad.

Los buses que habían dado servicio en la mañana, se quedaban en sus terminales cuando llegaban en la tarde. Las autoridades no los iban a fiscalizar porque estaban de cabeza en lo que iba a pasar al día siguiente, y muchos choferes aprovecharon de tomarse una tarde libre o discutir con sus nuevos empleadores en qué condiciones iban a seguir trabajando.

A las seis de la tarde prácticamente no había posibilidad de tomar locomoción en arterias como Gran Avenida, Vicuña Mackenna o Recoleta. Los pocos buses que pasaban venían llenos desde el centro y pasaban a alta velocidad para esconderse en las poblaciones y no volver.

El Metro debió asumir la tarea de atender a la demanda insatisfecha en la superficie y, como nunca en verano, las estaciones se vieron llenas de usuarios que dejaban pasar dos o tres trenes para abordar alguno hacia sus destinos.

Por primera vez se vio personas saliendo de las estaciones terminales del ferrocarril subterráneo para iniciar largas caminatas hasta la puerta de sus casas, ante la imposibilidad de tomar un bus.

El imperio amarillo moría con las botas puestas, amargándole la vida a los santiaguinos.

A esa misma hora el palacio de La Moneda, el ministro del Interior, Belisario Velasco, recibía a los ministros de Hacienda, Andrés Velasco, y de Transportes, Sergio Espejo, en una reunión que terminó con los ánimos muy encendidos.

El rumor de una suspensión última hora se expandió por la Casa de Gobierno y algunas radios incluso lo dieron a conocer al público, confundiendo todavía más el tenso ambiente que ya se sentía.

Espejo y Andrés Velasco le informaron al ministro del Interior que el sistema de cobro con tarjetas electrónica no estaba listo, por lo cual, el consorcio empresarial a cargo de su implementación había ofrecido echar a andar el Transantiago con tarifa gratuita durante algunos días.

Si los santiaguinos que volvían a sus casas estaban indignados con lo que ocurría en las calles, aún más lo estaba el hombre que tenía las riendas del país, Belisario Velasco, mientras la presidenta Michelle Bachelet pasaba sus vacaciones en su cabaña frente al lago Caburgua, en el sur de Chile.

“Cuesta desconectarme totalmente, pero trato”, decía la mandataria en una entrevista¹⁷ que se publicó el mismo día en que los Velasco y Espejo discutían sobre el plan estrella heredado del gobierno de Ricardo Lagos.

El ministro del Interior prefirió, simplemente, retrasar el plan y no ponerlo en marcha mientras no estuviera toda la tecnología disponible, mientras que los titulares de Hacienda y Transportes le hicieron ver que había contratos firmados con los operadores de buses, que exponían al Estado a pagar millonarias multas ante una nueva postergación.

Esta amenaza financiera, sumado al impacto en la imagen nacional derivado del incumplimiento de plazos asumidos con inversionistas extranjeros, terminaron por convencer a Belisario Velasco de dar permiso para que salieran los nuevos buses.

Mientras, en el edificio del Ministerio de Transportes, ubicado a una cuadra y media del palacio de La Moneda, se agolpaban los periodistas buscando una versión sobre la posible postergación del plan.

¹⁷ Entrevista a diario El Mercurio publicada el 10 de febrero de 2007.

El rumor de una conferencia de prensa en horario de los noticiarios principales, entre las nueve y las diez de la noche, hizo que los reporteros llegaran con cámaras, pedestales e incluso estaciones móviles para despachar en directo.

Pero, eran las ocho de la noche, y nada pasaba de ser un rumor. Los periodistas del ministerio insistían en que no había conferencia pactada, pero, por alguna extraña razón, los reporteros seguían allí, esperando.

Ministros, periodistas, pasajeros, empresarios y toda la ciudad confundida.

La incertidumbre periodística comenzó a despejarse a las ocho y media, cuando se anunció que el ministro Sergio Espejo daría una rueda de prensa en el tercer piso del edificio.

El aporte de los noticiarios fue rellenar la escasa pauta con notas explicativas de las principales características del sistema que estaba por llegar, más otras informaciones sobre las derrotas de Nicolás Massú y Fernando González contra el equipo ruso de tenis en los cuartos de final de la Copa Davis.

Cinco para las diez de la noche, Sergio Espejo ingresó al salón del directorio del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, con semblante tranquilo y acompañado del gerente general del Administrador Financiero de Transantiago, Enrique Méndez, y comenzó a contar la verdad oficial.

“Pasajes gratis hasta el lunes. Queremos que la gente pueda conocer los recorridos, que todos puedan tener su tarjeta y que el sistema madure”, aseguró Espejo en una sala que se transformó en el corazón de la tensión nacional.

“Que las familias aprovechen de pasear y conocer, para que puedan subirse sin temor”, profundizó el ministro. Ideas que repitió Méndez, quien además aseguró que

todo era un gesto de buena voluntad de los cuatro bancos más grandes de Chile, una multitienda y su operador tecnológico.

Nadie en la sala le creyó.

Apenas se iniciaron las preguntas, el clima se calentó. “¿Es porque los validadores de tarjetas no funcionan?” “¿No se ha repartido la tarjeta a todos los usuarios?” “¿Quién se hace cargo del costo?”, dispararon los reporteros sin obtener respuesta.

Terminada la conferencia, Espejo y Méndez se escabulleron rápido hacia una oficina, y los periodistas, que fueron desalojados de la sala, se quedaron en el primer piso esperando la salida de alguno de los dos para aclarar las dudas.

Media hora después, Enrique Méndez apareció en uno de los ascensores del edificio y se encontró con una cámara de televisión y enjambre de periodistas que insistieron en sus preguntas.

Además de los problemas del Transantiago, Méndez ese mismo día vio como el hijo que tiene con la ministra de Defensa de ese momento, Vivianne Blanlot, caía preso acusado de robo con fuerza en un departamento del balneario de Algarrobo.

Diez días antes, el joven de 17 años ya había protagonizado un capítulo similar, al ser sorprendido sacando un paquete clavos en sus bolsillos sin pagarlos, desde la tienda de artículos de construcción Easy ubicada en el exclusivo barrio de La Dehesa, en la zona oriente de Santiago.

Con todo esto en la cabeza, Méndez salió del ascensor lo más rápido posible tratando de esquivar las preguntas. En la travesía incluso se tropezó con uno de los cables de las cámaras que lo seguían y estuvo a punto de caer por las escalera de entrada al edificio del ministerio.

“¿Los validadores están o no funcionando?”, preguntaban los reporteros. “Claro que están funcionando”, aseguró el ejecutivo, ya sin ninguna amabilidad en el rostro ni en la voz.

Una vez fuera del edificio caminó por la calle Amunátegui buscando su camioneta, siempre asediado por los periodistas.

“¿Cómo se financia esto? ¿El Estado está financiando esta gratuidad?”, le insistieron. “¡No, esto lo pagan los bancos! ¿Por qué no pueden creer que las empresas hacen un acto de generosidad para ayudar a la gente?”, respondió con enojo.

Ahí sí que nadie le creyó.

Luego de caminar tres cuadras, por fin encontró su camioneta verde y se pudo zafar de los molestos periodistas y arrancó por la calle Moneda.

Eran casi las once de la noche y un viento refrescante entraba desde el sur a Santiago, renovando el espeso aire del día caluroso. Las calles ya estaban totalmente vacías y el Metro había cerrado sus estaciones, sólo algunos buses ilegales y taxis colectivos llevaban a los miles de pasajeros que estaban esperando locomoción en la Alameda.

Negar de lo evidente, decir que las cosas están funcionando cuando todos ven que no es así, arreglarlas a medias. Tres cosas a la que los santiaguinos tendrían que acostumbrarse, al menos por un año más.

Andrés Navarro: el maestro chasquilla de los 360 millones de dólares

El mismo día en que los santiaguinos comenzaban a conocer los efectos de “la modernización del transporte público”, como llaman las autoridades al plan Transantiago, una curiosa entrevista aparecía en el diario El Mercurio.

En una especie de justificación previa, Andrés Navarro, presidente del directorio de la empresa Sonda, decía que “las responsabilidades las asumiré de frente” incluso estaba dispuesto a poner “su pecho y lucas”.

Esta declaración, que al calor de ese diez de febrero parecía venir de un hombre pasado de revoluciones, se iría justificando a medida que el sistema se implantaba en la ciudad.

Sonda es la principal empresa de tecnologías de información de Chile y una de las tres más grandes de América Latina, con operaciones en toda la región. Con esos pergaminos en diciembre del año 2004 participó y ganó una licitación privada que hicieron el BancoEstado y el Banco de Chile para asegurarse un aliado tecnológico, de cara a una futura licitación de la administración financiera de Transantiago.

Meses después, a esa alianza se unieron el Banco de Crédito e Inversiones, el banco Santander-Santiago más CMR, la operadora crediticia del grupo comercial Falabella.

Las dimensiones de este enorme monstruo financiero inhibieron a los demás bancos de participar en la licitación estatal del Administrador Financiero de Transantiago (A.F.T.), que se realizó en junio del año 2005 con un solo participante.

La firma definitiva del contrato entre el Estado y el consorcio A.F.T. se realizó en septiembre del año 2005, estableciendo que el papel de Sonda dentro de la sociedad sería instalar, operar y mantener los dispositivos tecnológicos de cobro y recaudación con la tarjeta Bip y los sistemas para que cada empresa pudiera controlar la operación de su flota de buses en las calles¹⁸.

“Éste es el corazón del sistema. Especialmente la tarjeta que permite, entre otras cosas, quitarle la responsabilidad del cobro y manejo de dinero a los choferes y la integración de los nuevos recorridos con un cobro segregado según el tramo. La tarjeta es lo que hacía posible Transantiago”, explicó Aldo Signorelli.

El primer indicio público de que Sonda no estaba cumpliendo con las tareas que se le habían encomendado, se conoció en las últimas semanas de enero de 2007, cuando Transantiago comenzaba a amanecer.

Cientos de micros debían estar equipadas con el sistema de cobro con tarjetas, sin embargo, sólo bastaba observarlas en las calles para darse cuenta que esta tarea no se estaba concretando y en la pantalla de los cobradores automáticos solo decía: *Espera un momento. Inicializando servicios.*

Tal incumplimiento enfrentó al gerente general del A.F.T., Enrique Méndez, con el ministro de Transportes, Sergio Espejo. El ejecutivo decía que los equipos no estaban

¹⁸ Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. Bases de licitación pública del contrato de prestación de los servicios complementarios de administración financiera de los recursos del sistema de transporte público de pasajeros de Santiago. Anexo N° 4 Anteproyectos 21 de marzo de 2005.

instalados porque los empresarios de los buses amarillos no les pasaban las micros para ponerlos. Y los pocos que ya los tenían, eran boicoteados por los choferes que veían a los cobradores electrónicos como una amenaza para sus ingresos que dependían de la cantidad de boletos cortados.

La discusión por la prensa llegó a su punto más álgido cuando Méndez pidió al Gobierno que reforzara una campaña publicitaria para enseñar e incentivar el uso de la tarjeta Bip en los buses que ya tenían los validadores instalados. Según él, todo pasaba por llamar al público a “usar, usar, usar”.

El ministro Espejo le respondía que lo que faltaba era “implementar, implementar, implementar”¹⁹ y alegaba que no había justificación para los retrasos y fuera como fuera, el 10 de febrero todo debía estar funcionando como los contratos mandaban.

Llegó el 10 de febrero y los cobradores no estaban listos y el A.F.T. decretó la famosa gratuidad del pasaje por tres días. Llegó el 13 de febrero y los aparatos tampoco funcionaron y ahora fue el ministro Espejo el que dictó gratuidad durante toda la semana.

Recién el sábado 17 de febrero por la mañana se pudo hacer el primer pago de un pasaje de locomoción colectiva de superficie en Chile usando un medio distinto del dinero contante y con ello la tarjeta Bip se convirtió en el instrumento comercial más utilizado por los santiaguinos.

¹⁹ Diario El Mercurio, 19 de enero de 2006. Cuerpo C, pág 13. “Espejo Molesto por pocos buses con tarjeta Bip”. Uziel Gómez.

El sistema de cobro electrónico a bordo de los buses estaba solucionado de frente a los usuarios, pero quedaba la otra cara de la moneda: la repartición del dinero entre los diferentes operadores del sistema.

“Nosotros debimos partir, desde el mismo 10 de febrero, recibiendo nuestro ingresos de acuerdo a la cantidad de pasajeros transportados, es decir, por cada pasada de tarjeta que se registra en el bus, pero no fue así”, explicó Claudia Brandes²⁰, gerente de asuntos corporativos de Subus.

Las fallas en el sistema de cobro hicieron que los operadores de buses no confiaran en la certeza de esta tecnología para asignar los recursos. Básicamente, no creían que el Administrador Financiero fuera capaz de pagarle a cada uno lo que realmente le correspondía por la cantidad de pasajeros que llevaba.

Esto llevó al A.F.T. a pedirle a las empresas que esperaran tres meses para recibir sus ingresos de esta manera, mientras tanto se les garantizaba un pago fijo mensual que se denominó por demanda referencial, es decir, calculado de acuerdo con las estimaciones de flujo de pasajeros para cada unidad de negocio.

Para cobrar este dinero no era necesario demostrar que efectivamente se hubieran transportado a estos pasajeros, simplemente era ir a buscar el dinero a fin de mes.

“Es decir, sacara o no sacara los buses a la calle, usted recibía igual su plata a fin de mes porque la tenía establecida en el contrato. Obvio que hubo empresas que prefirieron guardar sus buses para bajar sus costos de operación y aumentar la utilidad

²⁰ Entrevista realizada el 06 de noviembre de 2006 en las oficinas corporativas de SuBus en Santiago.

por ingresos que estaban asegurados”, explicó el economista especializado en transporte Ian Thomson.

Tal incentivo perverso, que resentía la calidad de servicio al usuario, debió haber terminado el 10 de mayo, plazo autoimpuesto por Sonda para resolver sus problemas. Se cumplió la fecha, y tal como en el caso del cobro, no se entregó lo prometido.

Los operadores de buses no iban a firmar un contrato con pago por pasajero transportado mientras el sistema de repartición de los recursos (técnicamente llamado *clearing*) no diera seguridad de funcionar correctamente.

La solución que propuso el consorcio fue contratar a la empresa auditora Ernst & Young para que certificara la calidad del sistema de repartición de dinero que debía implementar Sonda. Y sólo después de eso, echarlo a funcionar. La consultora entregó sus resultados el 2 de junio de 2007 y garantizaba que se podía confiar en un rango de 90 por ciento a 95 por ciento en las operaciones.

Ese día por fin se acabó la demanda referencial y con ello, los tres peores meses de Transantiago, esos 90 días que se recordarán por años como uno de los peores traumas en la vida cotidiana de sus los ciudadanos de la capital chilena.

Sin demanda, sin oferta. El peor de los mundos

La inoperancia de Sonda para hacer funcionar el cobro y la repartición sumaron para la mala calidad de servicio que recibieron los santiaguinos desde febrero a junio, pero no fue su único “aporte”.

“Piense en un aeropuerto sin torre de control. Sin la posibilidad de saber dónde están los aviones, imposibilitado de comunicarse con los pilotos, ni siquiera con una

lista de los próximos vuelos que salen o llegan. Transantiago estuvo en la misma situación, el mismo caos”, graficó Alfredo Munera, gerente general de Express del Futuro²¹, matriz colombiana de Express de Santiago.

El A.F.T., a través de Sonda debía también instalar un sistema de apoyo a la gestión de flota que consistía en doce funciones básicas, cada una bien definida en el contrato que firmó el consorcio con el Ministerio de Transportes²² y que, por cierto, no cumplió.

A continuación, la enumeración textual de lo que exige el documento:

- **Determinación de localización geográfica de cada bus:** Determinar la posición geográfica en tiempo real, de todos y cada uno de los buses.
- **Regulación de flotas por horario e intervalo:** Mantener regulado en tiempo real el cumplimiento de los horarios e intervalos de los buses.
- **Supervisión de detenciones:** Supervisar y registrar las detenciones de todos y cada uno de los buses.
- **Supervisión de velocidad:** Supervisar y registrar los excesos de velocidad de todos y cada uno de los buses de la flota durante la ejecución del servicio.
- **Supervisión de apertura de puertas:** Supervisar, vigilar y registrar el estado de abierto o cerrado de las puertas del bus.
- **Provisión de información para determinación de carga de pasajeros:** Determinar la Carga de Pasajeros en la totalidad de los buses para obtener los indicadores de ocupación y carga de pasajeros.
- **Supervisión de incidencias:** Informar al Proveedor de Servicio de Transporte de la ocurrencia de incidencias que den cuenta de problemas que atenten contra la prestación del servicio en forma normal, ya sea por eventos externos o fallas propias del sistema.
- **Interacción con el conductor:** Proporcionar al conductor facilidades de comunicación adecuadas para que pueda informar de la situación a bordo del bus y en su entorno.
- **Supervisión de ruta:** Aportar con las herramientas necesarias, para que el operador del Centro de Operación de Flota (COF)²³ pueda supervisar visualmente el cumplimiento de la ruta y la regulación de cada uno de los buses de sus servicios.
- **Modo de regulación autónoma:** El A.F.T. debe contar con los resguardos necesarios para que los buses puedan operar en un modo de regulación autónoma, en el caso de que éstos pierdan la comunicación en línea con el COF.

²¹ Entrevista realizada en Bogotá en el marco de un reporteo sobre la operación del sistema Transmilenio. El 17 de mayo de 2007.

²² Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. *Op. cit.*, pág 39 a 44.

²³ El Centro de Operación de Flota (COF) es una unidad ubicada en cada terminal de buses desde donde se visualizan en un computador, la operación de los buses de esas empresas y además cuenta con equipos de radio para establecer comunicación con sus conductores.

- **Apoyo a la coordinación operacional:** Las unidades troncales y alimentadoras que tengan estaciones de combinación en común, puedan coordinarse operacionalmente, para brindar una mejor calidad de servicio y atraer una mayor demanda.
- **Generación de informes de gestión operacional:** determinar en forma diaria, el kilometraje recorrido por cada uno de los buses de las flotas de los concesionarios, para la determinación de la vida útil de los buses.

Para entender la importancia de este equipamiento en la calidad de servicio, Ian Thomson explicó que una particularidad del mercado del transporte es que la demanda de los usuarios se mueve de acuerdo al conocimiento que tiene de la disponibilidad de locomoción. En otras palabras, la gente va a tomar la micro en el lugar y en el momento en que sabe que esta va a pasar.

Para ello se requiere de una cierta regularidad en el horario de los servicios que permitan hacerlo medianamente predecible. De esta manera, las personas irán hacia el lugar que les dé más certeza.

“Esta condición se regulaba en las micros amarillas por dos factores. Los buses debían ir lo suficientemente rápido para ganar pasajeros y dar la mayor cantidad de vueltas en una jornada, pero mantenerse tan lejos del bus que va adelante como sea necesario para que se acumulen personas en el paradero”, dijo Thomson.

Para regular adecuadamente esta distancia, que finalmente redundaba en un cierto grado de regularidad del servicio, surgieron los “sapos”, personajes que indicaban al chofer el tiempo de diferencia que llevaba con el bus anterior que llevara el mismo destino.

El hecho de que en Transantiago fallara el control de frecuencia eliminó cualquier posibilidad de que los pasajeros hicieran alguna predicción del servicio. Entonces, nadie esperaba en el paradero más cercano a su casa, sino que se iban hasta la avenida principal donde pasaran más micros.

La largas caminatas de usuarios en la periferia para abordar un bus o subirse al Metro no se debió, entonces, sólo al mal diseño de los recorridos o a la falta de buses, sino a la irregularidad horaria, que agravó ambas condiciones.

Al mismo tiempo, el hecho de que la gente no esperara todos los días el servicio en un mismo lugar impedía a las empresas hacer una planificación de sus frecuencias.

“Estábamos frente a un mercado que no sabe dónde está su oferta, sus buses, y su demanda, sus pasajeros. El peor de los mundos”, comentó el economista Erik Haindl²⁴.

Con todo, ni las empresas, ni el Ministerio de Transportes, ni mucho menos los usuarios sabían dónde diablos estaban los buses, dónde esperarlos, dónde controlarlos. Una escena paradigmática de ello es que en un paradero se podía esperar hasta 30 minutos por su servicio, y cuando aparecía un bus, detrás de él venían hasta otros cuatro del mismo recorrido. Una vez que se iban, había que estar otra media hora para que volvieran a pasar.

Durante todo el año 2007 los dispositivos no eran más que unos aparatos inútiles instalados al interior de los buses, que Sonda se comprometió una y otra vez a hacer funcionar, consiguiendo como mayor logro, que el 28 de mayo se encendieran los localizadores con Sistema de Posicionamiento Global (G.P.S.) y que enviaran información a las centrales de control cada media hora y no en tiempo real como lo exige el contrato.

²⁴ Erik Haindl es director del Instituto de Economía de la Universidad Gabriel Mistral. Entrevista realizada el 13 de abril de 2007.

Lamentablemente, justo cuando se encendieron los G.P.S., los operadores se dieron cuenta de que no servían de nada. Y es que, en realidad, estos dispositivos son sólo una de las tantas piezas de un complejo mecanismo para controlar a los buses que están en la calle.

Si se quiere ver en funcionamiento un verdadero sistema de gestión de flota y los beneficios que genera para los operadores y usuarios, sirve conocer la experiencia de la reforma al transporte público que se realizó en la capital de Colombia, Bogotá.

El plan Transmilenio tiene el cien por ciento de su flota operando desde el primer día con localizadores satelitales que permite visibilizar la ubicación de cada bus en una pantalla ubicada en una central de control a cargo de personal independiente a las empresas operadoras.

En esta central, además, se reúne la información registrada en cada paradero sobre el comportamiento de la demanda de viaje. Es decir, tiene un detalle certero de dónde están los pasajeros, a qué hora se suben y se bajan del sistema, qué combinaciones entre líneas prefieren, entre otros antecedentes.

De acuerdo con esos datos se envían órdenes a las empresas operadoras para que pongan sus buses, las que deben cumplirse correctamente a riesgo de tener que pagar multas.

Gracias a eso es posible ver en los paraderos de Transmilenio cómo los letreros luminosos anuncian la llegada del próximo bus con una exactitud al segundo que efectivamente se cumple. Y a bordo de cada bus, otros paneles muestran el nombre de la próxima parada, si es que hay desvíos y el tiempo de viaje aproximado hasta la estación terminal de la línea.

“Si desde Transmilenio nos dicen que tenemos que poner buses a la salida del estadio porque está terminando un concierto. Allá tenemos que llegar con el servicio y si no los cumplimos, pues, no hay fuerza humana capaz de apelar una multa”, contó Saúl Pardo, gerente de operaciones de Express del Futuro²⁵.

Algo como eso debió estar andando en Santiago desde el mismo 10 de febrero, pero un año después, Sonda, responsable de esta parte del proyecto, aún no lograba estabilizar sus sistemas. A esas alturas la presidenta Michelle Bachelet ya había cambiado al ministro de Transportes, Sergio Espejo por René Cortázar, quién le exigió a la empresa de Navarro un cronograma de cumplimientos.

Además de los validadores de tarjeta Bip y el reparto de recaudación, que tampoco lograba niveles aceptables de confiabilidad, no había nada más funcionando, por lo que todos los buses llevaban instalados un montón de aparatos y cables inservibles.

“Las cámaras no funcionan, así es que no sabemos qué está pasando en los buses. Si hay un asalto, nada queda registrado”, relató Héctor Moya, presidente de SuBus²⁶.

“Se pusieron unas consolas para que el chofer ingrese sus datos y los de la ruta que debe seguir y que sirven para comunicarse con la central. Micrófonos y parlantes para hablar con el controlador, y tampoco sirven”, continuó el empresario.

Tampoco funcionaban los contadores de pasajeros que se instalaron en las puertas y que servirían para contrastar sus datos con los de la tarjeta Bip y así controlar la evasión del pago. Los paneles electrónicos que iban a entregar información al usuario

²⁵ Entrevista realizada en Bogotá el 17 de mayo de 2007 en un reportaje sobre la operación de las empresas de Transmilenio y una visita al terminal de Express del Futuro.

²⁶ Entrevista realizada durante la presentación del terminal de buses de SuBus en La Pintana. El 6 de agosto de 2007.

sobre las próximas paradas o la situación de la ruta sólo repetían: *Transantiago, Transantiago, Transantiago*.

“Y por si fuera poco no han cumplido con instalar centro de recarga de tarjetas en la periferia de la ciudad, por lo que cada lunes en la mañana tenemos que llevar miles de pasajeros gratis porque tiene su Bip sin saldo, lo que es una gran pérdida”, concluyó Moya.

Otro que no perdió la posibilidad de acusar a Sonda fue Gabriel Martínez, gerente general de Transaraucarias, empresa formada por ex empresarios de micros amarillos y que en el nuevo sistema cubre la zona alimentadora H de San Miguel, San Joaquín, Pedro Aguirre Cerda y Lo Espejo.

Desde el 10 de febrero de 2007 Transaraucarias se ha destacado con los mejores cumplimientos en sus horarios y cobertura. Martínez dijo que el secreto para lograrlo es que instalaron un sistema propio de gestión de su flota.

“Los dispositivos tecnológicos están instalados, pero de los doce aparatos hay sólo dos que funcionan, aunque no correctamente, y son los validadores y lo básico de los G.P.S., que se visualizan en un 90%. Pero las cámaras de seguridad, el sistema de comunicación conductor-centro de operaciones, la telemensajería y el botón de pánico no funcionan”, detalló Martínez²⁷.

Los incumplimientos de Sonda son los más graves entre los que han tenido las firmas privadas involucradas en Transantiago, tanto así que es la que acumuló más multas. La Superintendencia de Valores y Seguros registró cinco comunicados del

²⁷ Entrevista realizada el miércoles 18 de abril de 2007 en el terminal de la empresa ubicado en la comuna de Pedro Aguirre Cerda, tras la presentación de una flota de 80 buses nuevos.

consorcio A.F.T. por infracciones que suman 192.500 Unidades de Fomento (3.484 millones de pesos).

Este monto representa un tercio de las pérdidas registradas por el A.F.T. en su balance comercial del primer semestre del año 2007²⁸, sin que el consorcio informara la manera en que se repartió el pago de las multas entre los socios del sistema, es decir, cuánto de ellas golpeó específicamente el bolsillo de Sonda.

En todo caso, aunque se le hubiera traspasado el cien por ciento de las infracciones, sólo había alcanzado a la octava parte de sus ingresos totales o al 30 por ciento de las utilidades que muestra Sonda en su balance del mismo período²⁹.

Como otro elemento

Item ³⁰	Valor Máximo Neto Mensual por equipamiento adicional (UF/mes)
Computador A bordo	2,47
Kit Manos Libre	0,34
Consola de Operación Gráfica	1,65
Batería de Backup	0,07
Panel de Información Interior	1,16
Sistema de Megafonía	0,82
Sistema de Captura y Grabación de Imágenes	4,45
Sistema de Apoyo a la Seguridad	0,45
Total:	11,41

para el análisis, el contrato con el Ministerio de Transportes consagra que “el A.F.T. tendrá derecho a cobrar a los proveedores de

servicios de transporte, por la instalación, arriendo y mantención del Sistema de Apoyo a la Explotación de Flota y los gastos de comunicación, una tarifa mensual de UF 11,67 más I.V.A., por cada bus que forme parte de la flota en Etapa de Régimen³¹”.

²⁸ Los ingresos del consorcio financiero A.F.T. en el primer semestre de 2007 fueron de 24.298 millones de pesos, y sus utilidades fueron negativas de 9.984 millones de pesos. Estados de Resultados. Balance General Administrador Financiero de Transantiago S.A. Primer Semestre año 2007. Sección Información Financiera en Consultas por entidad. Sitio de internet de la Superintendencia de Valores y Seguros. www.svs.cl

²⁹ Los ingresos de Sonda S.A en el primer semestre de 2007 fueron de 32.747 millones de pesos y sus utilidades, de 10.712 millones de pesos. Información Financiera. Sonda S.A. Primer Semestre año 2007. Sección Información Financiera en Consultas por entidad. Sitio de internet de la Superintendencia de Valores. www.svs.cl

³⁰ Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. Contrato de prestación de los servicios complementarios de administración financiera de los recursos del sistema de transporte público de pasajeros de Santiago. Anexo N° 4. Anteproyectos. Punto 2.5. Cobros por arriendo de equipos. 21 de marzo de 2005. Pág 71.

Informes técnicos versus peso político

Si de agravar las cosas se trata, resulta que toda la tecnología de Transantiago debía estar disponible para el 2 de noviembre del año 2006, dos meses y medio antes de la puesta en marcha de la reforma a todo el transporte, para así tener tiempo de corregir los posibles problemas que se presentaran.

Al menos así lo establecían el cronograma del contrato de concesión que firmó el consorcio Administrador Financiero de Transantiago con el Ministerio de Transportes. Es decir, durante la gestión como ministro de Sergio Espejo y antes del 10 de febrero, Sonda ya debió ser cuestionada por la autoridad puesto que estaba con tareas pendientes.

Y los antecedentes estaban a la mano. Los más contundentes constan en dos estudios elaborados por la Fundación Chile, por encargo del mismo Ministerio de Transportes, que evaluaban el grado de avance de la implementación tecnológica.

El primero se entregó el 28 de abril del año 2006 con título de Diagnóstico y Asesoría a la Gestión de Proyectos Tecnológicos del Sistema de Transporte Público, Etapa II, e informaba específicamente sobre la situación del desarrollo del sistema de pago.

“En líneas generales, el proyecto se ha caracterizado por la falta de un liderazgo por parte del A.F.T., siendo notorios la falta del ente integrador, la ausencia de la formalidad necesaria en la ingeniería y su documentación, y el evidente grado de improvisación al momento de las instalaciones. La ausencia de información y

³¹ Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. *Op. cit.*, pág 70.

documentación adecuada impide determinar los avances reales y asimismo la detección temprana de dificultades”³², rezaba el informe.

A renglón seguido decía que “tomando en cuenta el estado del desarrollo, la incompleta información de ingeniería, la reiteración de incumplimientos, la precariedad de definiciones de operación con terceros, junto al impacto que afectará a los sistemas que aún no se encuentran finiquitados ni probados, lo más probable es que no se llegue al 21 de octubre de 2006 (primera fecha de partida de la reforma) con todo el sistema operativo, confiable y funcionando en forma íntegra”.

Y tras exponer los resultados del análisis de la situación en buses y terminales, la Fundación Chile concluyó que “una instalación ordenada y confiable para la flota no tomará un tiempo inferior a once meses, teniendo los manuales precisos y claros para instalaciones masivas. A esto debe agregarse un proceso de ingeniería de a lo menos de dos meses, por lo cual por el solo efecto de instalaciones estaríamos a fines de junio de 2007”.

Demostrando que se podía ser aún más duro con la gestión del A.F.T., en diciembre del año 2006, la Fundación Chile entregó un segundo informe con el mismo título que el que había emitido en abril de ese mismo año.

“En forma reiterada, Fundación Chile ha estado emitiendo informes que dan cuenta de las deficiencias en el proyecto del A.F.T., así como de los atrasos en su desarrollo”³³, se leyó como primer párrafo del estudio, lo que daba señales de que lo venía en su interior no podía ser auspicioso.

³²Fundación Chile. Diagnóstico y Asesoría a la Gestión de Proyectos Tecnológicos del Sistema de Transporte Público, Etapa II. 28 Abril de 2006. Pág 2.

³³ *Ibid.*, pág 2.

Y parte contando que desde mayo del año 2005 se habían detectado problemas en la interrelación y coordinación de los distintos actores del proyecto “lo que en definitiva tendría como consecuencia demoras en la toma de decisiones, en la identificación de tareas críticas y en la realimentación para la corrección de errores”.

Más adentro termina con especulaciones³⁴ y reconoce que el informe que ellos entregaron en abril del año 2006 fue la base de la decisión de retrasar la puesta en marcha de la reforma desde agosto de ese año al 10 de febrero del 2007. De paso, esta postergación corrió el plazo para la tecnología desde el 21 de octubre del 2006 al 2 de noviembre de ese año.

“Faltan menos de dos meses para la fecha oficial de la entrada en servicio del sistema de pago del A.F.T., y a pesar de las promesas y esfuerzos del A.F.T., los resultados alcanzados durante las Pruebas Funcionales y el Plan Piloto indican importantes falencias en los sistemas”³⁵.

El estudio reveló que la información que les entregó el A.F.T. acerca de una serie de pruebas funcionales básicas demostró que estas fueron “absolutamente insuficientes, reducidas en términos de cantidad y profundidad, lo que sorprende toda vez que era el requisito para el éxito del plan piloto”³⁶.

La Fundación Chile terminaba recomendando realizar una marcha blanca a partir del primero de enero, pero en vista de que sería imposible corregir las deficiencias que

³⁴ Cuando en marzo del año 2006 el Gobierno decidió postergar la puesta en marcha del Transantiago se presentó como argumento que la tecnología no estaría lista, pero el A.F.T. refutó esto e incluso desafió a que en octubre estaría todo listo, aunque no se lo exigiera. Según ellos el Gobierno había postergado la puesta en marcha por sus propias deficiencias en la construcción de la infraestructura vial.

³⁵ Fundación Chile. *Op. cit.*, pág 2.

³⁶ *Ibid.*, pág 4.

podieran detectarse en ella, se podría estudiar una recepción parcial del sistema combinado con un esquema de cobro basado en boletos.

“Ya está claro que para el 10 de febrero de 2007 el sistema no va disponer de todas las funcionalidades establecidas por bases”, concluyó el informe.

Otro estudio que demostraba los pocos avances de Sonda en su labor lo elaboró un organismo de la misma Subsecretaría de Transportes. El Centro de Control y Certificación Vehicular emitió el 21 de noviembre de 2006, 19 días después de que se cumpliera el plazo para el funcionamiento de la tecnología, el “Informe N° 4, Equipo a Bordo Acumulado 02/10 al 10/11 del 2006”.

En él, simplemente se registraron cuántos buses de una muestra de 643 unidades de todas las empresas operadoras, tenían los dispositivos instalados y, de estos, cuántos estaban efectivamente funcionando.

El diagnóstico fue claro: “todos los lotes fueron rechazados”³⁷, y más adelante exponía “que el menor porcentaje de cumplimiento en la verificación física (existencia y correcta instalación) se da en el cobrador de pago exacto (2%), contador de pasajeros (2%) y validador (14%), en el caso de la verificación operacional (correcto funcionamiento) se da en el validador, micrófono del conductor, pedal de emergencia, micrófono ambiental, panel de información variable y parlante de megafonía”³⁸.

Con toda esta información sobre la mesa, el ministro Sergio Espejo no sólo no aplicó sanción alguna al A.F.T., sino que además, decidió echar a andar el Transantiago

³⁷ Subsecretaría de Transportes. Informe: N° 4 Equipo a Bordo Acumulado 02/10 al 10/11 del 2006. Centro de Control y Certificación Vehicular. 21 de noviembre de 2006. Pág 6.

³⁸ *Ibid.*, pág 7.

sin tomar resguardos ante la posibilidad de una falla generalizada en el componente tecnológico.

Período		2 de octubre al 10 de noviembre		
Total de buses		838		
Buses inspeccionados		643		
		Físico + operacional		
Total	Item	Cumple	No cumple	% Cumple
	Validador	0	643	0%
	Cobrador pago exacto	13	630	2%
	Contador de pasajeros	1	642	0%
	Sensores de puerta	474	169	74%
	Consola del conductor	553	90	86%
	Rack	639	4	99%
	Micrófono conductor	1	642	0%
	Pedal emergencia	0	643	0%
	Parlante conductor	4	639	1%
	Micrófono ambiental	0	643	0%
	PIV	3	640	0%
	Parlante megafonía	0	643	0%
	Cámara de video	162	481	25%
	Antenas	625	18	97%

Incluso, siendo “secretos” los contratos entre el Estado y el A.F.T., Espejo sólo hizo pública esta situación una semana antes, cuando tuvo la polémica por la prensa con Enrique Méndez mencionada anteriormente.

Culpar completamente de esta omisión a Sergio Espejo, en todo caso puede ser injusto, puesto que el joven abogado de 39 años estaba a cargo de un plan que excedía sus capacidades políticas.

Transantiago era un campo lleno de perros de presa muy bravos en términos políticos, incluyendo a Andrés Navarro, presidente de Sonda y reconocido por sus redes al interior de la Democracia Cristiana.

Como muestra, en el directorio de la empresa del año 2006 aparece como uno de sus miembros Alejandro Ferreiro, quien fuera superintendente de Valores y Seguros durante el gobierno de Ricardo Lagos y ministro de Economía de Michelle Bachelet, desde mayo de 2007, fecha en que renunció al sillón en Sonda.

Figuran además en el directorio el ministro de Relaciones Exteriores del gobierno de Lagos y también miembro de la Democracia Cristiana, Ignacio Walker. Y Claudio Orrego, actual alcalde de la comuna de Peñalolén y ex ministro de Vivienda y

Bienes Nacionales entre el año 2000 y 2001. Sólo estos casos hablan del capital político del presidente de Sonda.

Remuneraciones de los directores (en miles de pesos) ³⁹				
Directores	2006		2005	
	Dietas	Otros*	Dietas	Otros*
Andrés Navarro Haeussler	-	232.355	-	168.008
Mario Pavón Robinsón	-	129.016	-	96.242
Pablo Navarro Haeussler	-	159.464	-	73.588
Segismundo Schulín-Zeuthen	8.179	-	6.144	-
Ignacio Walker Prieto	8.214	-	-	-
Héctor Gómez Brain	10.922	-	-	-
Raúl Rivera Anduela	9.094	-	8.778	-
Ignacio Fernández Doren	10.013	-	9.654	-
Claudio Orrego	-	-	5.204	-
Miguel Navarro ⁴⁰	897	-	6.185	-
Alejandro Ferreiro Yazigi ⁴¹	3.602	-	-	-
Totales	50.921	520.835	35.965	338.839

Incluso el mismo ex coordinador de Transantiago, Aldo Signorelli, aparece como un ex ejecutivo del área de consultorías de Sonda, antes de hacerse cargo de la reforma al transporte en el año 2000.

También se puede hallar el nombre de Andrés Navarro como vicepresidente de la fundación País Digital, que encabeza Agustín Edwards Eastman, dueño del consorcio periodístico El Mercurio al que pertenece el diario del mismo nombre, además de Las Últimas Noticias y La Segunda.

Incluso aparece nombrado en el directorio de Lan Airlines y Clínica Las Condes, ambas empresas lideradas por Sebastián Piñera, precandidato presidencial del partido derechista Renovación Nacional y quien perdió en segunda vuelta contra Michelle Bachelet en las elecciones del año 2005.

Andrés Navarro fundó Sonda (Sociedad Nacional de Datos) en el año 1974, justo después de salir de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad Católica.

³⁹ Memoria Anual 2006. Sonda S.A. Cap III. Administración. Pág 15.

* Incluye remuneraciones percibidas por Directores que además cumplen una función ejecutiva dentro de la compañía.

⁴⁰ La remuneración 2006 del Sr. Miguel Navarro corresponde al mes de enero. Se renovó Directorio en Junta Ordinaria de Accionistas de fecha 21 de marzo de 2006.

⁴¹ Con fecha 14 de julio de 2006 fue presentada la renuncia del director Alejandro Ferreiro Yazigi sin que al 31 de Diciembre del 2006 se hubiera designado un reemplazante.

En su currículum se encuentran la adjudicación de grandes licitaciones estatales que hicieron distintos gobiernos de la Concertación.

Un reportaje publicado en el semanario La Nación Domingo en octubre de 2006 explicó que la compañía de Navarro “implementó el sistema de modernización de Fonasa, y en 2001 ganó por ocho años una jugosa licitación de 80 millones de dólares para producir la nueva cédula de identidad del Registro Civil. La adjudicación no estuvo exenta de baches y críticas respecto al nivel de seguridad del documento elaborado por Sonda, pero prosperó”⁴².

“Sonda, además, puso en marcha el sistema de control de tráfico en Santiago. Obtuvo la licitación del sistema estatal de compras públicas por Internet Chilecompra. Organizó el sistema de apoyo informático a los fiscales en el contexto de la reforma procesal penal, la digitalización de los mapas del Instituto Geográfico Militar, y la base de datos del Servicio Electoral”, continuó la publicación.

Este nutrido currículum de negocios habla del poder de un hombre como Navarro que junto a otros personajes, como el ex dirigente camionero Héctor Moya y el mismo Manuel Navarrete, enfrentaron a un novato político como Sergio Espejo. Los únicos antecedentes del ex ministro eran haber sido superintendente de Electricidad y Combustibles entre el año 2001 y 2005 y luego un derrotado candidato a diputado por el Distrito 17 de la Región Metropolitana (comunas de Conchalí, Renca y Huechuraba).

Difícilmente un hombre como Espejo podría hacer fuerza contra Andrés Navarro y exigirle mayor celeridad en el cumplimiento de sus obligaciones, pero ese es un yerro más achacable a la Presidenta Bachelet que al mismo ex ministro.

⁴² Semanario La Nación Domingo. Domingo 15 de octubre de 2006. “Las redes de Navarro” de Felipe Saleh y Miguel Paz.

Con un parche en el ojo

No sólo de incumplimiento se le acusa a Sonda, también de usar la tecnología de otros sin pedir permiso, o sea, de pirateo. Aunque, al final de esta investigación no hay sentencia judicial sobre las demandas, dos tribunales están siguiendo causas contra la empresa.

Y el demandante es el mismo, Roberto Sone, fundador y gerente general de Transporte Inteligente Multimodal (TIMM), una empresa chileno-mexicana dedicada específicamente al desarrollo de tecnología de recaudación, repartición de ingresos y administración de flota para locomoción colectiva.

La acusación es muy clara y tiene dos puntos: presentarse a la licitación del Administrador Financiero del Transantiago ofreciendo instalar los aparatos creados por TIMM, pero sin pedir el permiso que corresponde. Y que que los dispositivos instalados a bordo no tienen nada que ver con los que desarrollaron los mexicanos, es decir, Sonda no cumplió con lo que prometió en su propuesta.

“Si los tribunales me encuentran la razón, la licitación del A.F.T. podría declararse nula, ya que hay un vicio en sus antecedentes. Con eso tendríamos que volver todo a cero, llamando a un nuevo concurso. Es un Transantiago de nuevo”, dijo Roberto Sone⁴³.

El principal antecedente que presenta Sone a su favor son las copias de la oferta de licitación que mandó el A.F.T. comparándolas con sus propios catálogos donde describe el detalle de los productos de TIMM.

⁴³ Entrevista realizada el 21 de junio, tras una expositor en el seminario “GPS y su uso en el transporte público” de la Universidad Central de Santiago.

“Es que ni siquiera se dieron el trabajo de cambiar los textos. Si están tal cual. Cortaron y pegaron”, disparó.

El dicho popular dice que las comparaciones son odiosas, y en este caso lo son especialmente.

Validador de tarjeta en Catálogo de TIMM	Validador de tarjeta en oferta del A.F.T.
<p>“Este sistema de verificación de acceso al servicio de transporte de pasajeros es un cobrador electrónico que cuenta con un lector de tarjetas de proximidad (del tipo smart card, sin contacto) que entrega información al usuario del saldo de su tarjeta de prepago y un sistema que registra y almacena todas las transacciones en forma segura</p> <p>Este dispositivo puede discrimina diversos tipos de tarjetas de acuerdo a las características de los usuarios, como por ejemplo pasajero, conductor y fiscalizador entre otros.</p> <p>También discrimina diversas tarifas como tarifa normal, tarifa preferencial y pases liberados. Adicionalmente puede autenticar tarjetas válidamente emitidas e identificar tarjetas que estén registradas en una lista negra</p> <p>Por otra parte, también puede ser utilizada para la gestión de la flota dado que puede identificar la tarjeta del conductor, de inicio y término de recorrido, ruta, despachador y, entre otros</p> <p>Dispone de una pantalla (display) de cristal líquido con backlight de alta resolución, un parlante y un buzzer que permiten entregar, respectivamente, mensajes y tonos de acuerdo al tipo de transacción realizada. Cuenta también con indicadores luminosos y un puerto de comunicación serial (RS-232), para su conexión con la unidad principal”.⁴⁴</p>	<p>“Este sistema de verificación de acceso al transporte de pasajeros es un contador electrónico que cuenta con un lector de tarjetas de proximidad (sin contacto) que entrega información al usuarios del saldo de su tarjeta de prepago y un sistema que registra y almacena todas las transacciones en forma segura</p> <p>Este dispositivo permite discriminar entre diversos tipos de tarjetas de acuerdo a las características de los usuarios, como ejemplo, pasajero, conductor y fiscalizador entre otros. También discrimina diversas tarifas como la tarifa normal, tarifa preferencial y pases liberados. Adicionalmente puede autenticar tarjetas válidamente emitidas e identificar tarjetas que estén registradas en una lista negra.</p> <p>Por otra parte, también es utilizada para la gestión de la flota dado que puede identificar la tarjeta del conductor, de inicio y término de recorrido, ruta, despachador y entre otros.</p> <p>Dispone de un display de cristal líquido con backliht de alta resolución, además de un parlante, un buzzer e indicadores luminosos en su parte superior que indican el tipo de transacción que se realizó y si esta fue exitosa. En su parte posterior posee un puerto de comunicación RS-232, para su conexión con el MDT”.⁴⁵</p>

Como si el mortal parecido de los textos no fuera suficiente, la oferta firmada por Sonda lleva una foto de un validador en la que se puede distinguir claramente un logo de TIMM. Más adelante, en la descripción de aspectos puramente técnicos del dispositivo, los parámetros son exactamente los mismos.

⁴⁴ Manual de la tecnología. TIMM. Solución integral para la industria del transporte de pasajeros. 2004 Pág 15.

⁴⁵ Formulario 10. Oferta técnica Administrador Financiero Transantiago. Sistema de validación en los servicios de transporte. Sonda S.A. Pág 43.

La misma situación se cumple en la descripción de detalles técnicos en el caso de paneles electrónicos de información al usuario, consola de control del chofer y localizadores satelitales.

Sone, hijo de padre japonés y madre chilena, es experto en robótica y en su currículo está el haber trabajado en Toshiba desarrollando dispositivos inalámbricos de transmisión de datos

Con esta experiencia, y de vuelta en América Latina en el año 1994 fundó la empresa TIMM, especializada en sistemas de cobro en transporte público de gestión de flotas basada en G.P.S.

Diez años después de su fundación, la compañía japonesa NEC compró la franquicia de TIMM en la región y así es como, según relata Sone, en el año 2005 se puso en contacto con Sonda, que andaba buscando experiencias internacionales para postular como el componente tecnológico del Transantiago.

“Trabajamos con Sonda incluso después de que se adjudicó la licitación, en abril del 2005, por cierto, teniendo un acuerdo de confidencialidad porque le estábamos mostrando toda nuestra tecnología. Pero de repente, de un día para otro, nos dicen que no vamos en el negocio, o sea que no iban a usar nuestros productos”, contó Sone.

Los documentos que Roberto Sone mostró a la justicia, sin embargo, dicen lo contrario: Los dispositivos TIMM sí estaban en la oferta técnica para la administración financiera de Transantiago, y con esos antecedentes, el consorcio A.F.T. ganó la licitación.

“Pero lo que hay arriba de los buses instalados hoy, no tiene nada que con nuestra tecnología. Esos validadores, G.P.S., cámaras, no son nuestros y lo peor es que no logran hacerlos funcionar ya que no cuentan con los lenguajes tecnológicos que los conectan”, dijo Sone.

El ingeniero graficó la situación en que “los técnicos de Sonda vieron una lavadora y se fijaron en cómo funcionaba. Después fueron a una ferretería y compraron las piezas aparte y trataron de armarla, pero no les anduvo”.

Si bien Sone está peleando en tribunales por lo que considera “apropiación indebida” de su propiedad industrial, lo más grave es que si se verifica su acusación se demostraría que Sonda no cumplió con lo ofertado en su propuesta de licitación.

En esto si que Sergio Espejo no tendría excusas, puesto que no era necesario ser experto ni tener informes a la mano para darse cuenta de ello, sólo bastaba con estar atento a lo que había en los buses y compararlo con lo que constaba en la oferta técnica.

La culpa es de los hoyos en las calles

En medio del cuestionamiento a la empresa por sus incumplimientos en el Transantiago, el directorio de Sonda realizó la junta de accionistas del ejercicio 2006, en la mañana del martes 17 abril de 2007, en el auditorio de la moderna torre ubicada en calle Teatinos 550.

Luego del silencio en que se refugiaron los ejecutivos de la empresa desde que comenzó Transantiago, esta junta era la ocasión para que respondieran por las acusaciones sin escudarse en sus asesores comunicacionales o en el A.F.T. Pero el

personaje más esperado, Andrés Navarro, no asistió, ya que estaba en Estados Unidos cuidando a su esposa gravemente enferma.

La testera de la junta, entonces, estaba encabezada por Mario Pavón, el segundo al mando después de Andrés Navarro. A su lado, Raúl Véjar, gerente general de la compañía, y Pablo Navarro, hermano del fundador de la compañía y miembro del directorio de la compañía.

En la audiencia había algunos jubilados tenedores de acciones que ven en estas juntas una actividad social en la que entretenerse, representantes de las Administradoras de Fondos de Pensiones y periodistas.

La exposición fue impecable, enfatizando el “histórico crecimiento de utilidades” durante el año 2006 con números realmente impresionantes. Los ingresos totales alcanzaron los 186.761 millones de pesos, de los cuales 20.218 millones de pesos eran de utilidad neta.

Es decir, las ganancias del año 2006 fueron un 77 por ciento más altas que en el 2005 impulsadas principalmente por enormes contratos como la adjudicación del sistema de compras electrónico de Colombia, un contrato con la energética brasileña Petrobrás y la implementación del Transantiago, este último “con ingresos estimados de aproximadamente 360 millones de dólares (191.660 millones de pesos) en doce años”⁴⁶.

Sin duda, el hito más importante del ejercicio 2006 fue la apertura bursátil de Sonda en el mercado accionario de Santiago. El 3 de noviembre de ese año se pusieron a la venta 200 millones de acciones a un valor de 566 pesos cada una, lo que equivale a un 26,1 por ciento de la propiedad.

⁴⁶ Memoria Anual 2006. Sonda S.A. Cap VII. Histórico crecimiento de las utilidades. Pág 40.

Con esta operación se recaudaron 113.626 millones de pesos, gracias a los que Sonda pasó a ser la empresa de tecnologías de información más grande de América Latina con un valor bursátil de 491.928 millones de pesos, equivalente a 924 millones de dólares.

Hasta ese momento, todo lo que un accionista quiere escuchar. Más contratos, más ingresos, más utilidades, menos costos operacionales y el precio de los papeles terminando el año 2006 con una rentabilidad de 13 por ciento.

Pero por la misma puerta del edificio donde se hacía la junta, pasaban buses del Transantiago con su equipamiento tecnológico apagado y Sonda estaba en el centro de las críticas por su inoperancia al respecto.

Sólo un accionista, de los veteranos, mostró su preocupación por el impacto que tendrían los problemas de Transantiago en la cotización bursátil de su patrimonio y preguntó qué estaba haciendo el Directorio al respecto.

“Nuestra postura ha sido siempre sacar esto adelante sin echar la culpa a terceros”, fue el mensaje central de la respuesta del gerente general, Raúl Véjar, y luego entró a “comentar los problemas que el sistema presenta, producto de todos los cambios que ha habido en el diseño del sistema original”

Véjar contó que el A.F.T. fue contratado para equipar 4.600 buses. “Esa es la cifra original y es con la que se trabajó en el año 2006, pero a fines de noviembre del año 2006, cuando ya se había postergada la fecha de partida para febrero, el Gobierno solicitó 5.100 buses”.

“La instalación fue compleja porque en el 40 por ciento de los buses, que corresponde a las empresas de micros amarillas, cada bus tiene una conformación distinta interna, lo que hacía muy difícil tener planos estándares para planificar una instalación de cables”, argumentó.

“Cuando ya teníamos los 5.100 buses listos, el Gobierno decide sumar 500 buses más. En ese minuto no teníamos más equipos, y tampoco se nos solicitaron”, explicó Véjar y sobre la instalación de los localizadores satelitales, aseguró que “todos los equipos están instalados desde el año pasado. Salvo algunos buses de los ex amarillos, unos mil buses, que es muy difícil acceder a ellos para hacerles mantención. En cifras reales visualizamos el 95 o 97 por ciento de los buses nuevos y la mitad de los ex amarillos”.

En resumen, si Sonda no había cumplido sus obligaciones era porque el Gobierno le aumentaba paulatinamente las exigencias, o porque los empresarios de las micros amarillas no le pasaban sus buses para instalar los dispositivos.

La contundente respuesta, al parecer, conformó a los accionistas, por lo que luego se siguió con la aprobación de actas y la entrega de fechas de próximas reparticiones de utilidades y juntas.

Al terminar todos los ritos propios de esta ceremonia empresarial, los directores, con Pavón y Pablo Navarro a la cabeza, salieron del auditorio sin contestar preguntas dejando solo a Raúl Véjar, para conceder entrevistas a algunos periodistas, entre ellos el autor de este reportaje de investigación⁴⁷.

⁴⁷ Si bien al autor asistió a la junta de accionistas de Sonda como reportero de Las Últimas Noticias, la entrevista a Raúl Véjar nunca fue publicada en el diario, ni en ningún otro medio de prensa.

Lo primero que Véjar se interesó en dejar claro es que la tasa de retorno estimada por el Transantiago para Sonda no se vería afectada a pesar de “las adecuaciones que hemos tenido que hacer para acomodarnos a los cambios que hechos por el Gobierno”⁴⁸.

El ejecutivo no tuvo remordimiento en asegurar que todos los buses de las empresas troncales colombianas estaban funcionando correctamente, aún cuando Alsacia había informado semanas antes que iba a instalar tecnología propia y con recursos de su bolsillo.

“Sobre el 95 por ciento de los buses que están con equipos, que son fundamentalmente de las empresas extranjeras, están siendo visualizados en sus centros de control”, insistió con creciente molestia por las preguntas.

De ahí en adelante comenzó a recitar excusas, una tras otra, de por qué las diferentes funcionalidades del sistema de gestión de flota no estaban operando como debían de acuerdo con lo que establecía el contrato con el ministerio de Transportes.

Para el sistema de conteo de pasajeros, Véjar dijo que no andaba porque los usuarios fuerzan y maltratan las puertas al subirse al bus dañando el dispositivo. El botón de pánico se desconectó porque los choferes lo activaban por error. Los conductores también eran culpables de no ingresar la información de sus recorridos en los validadores.

Lo más insólito, en todo caso, fue su argumento para justificar que las cámaras de seguridad que van en los buses no estén vigilando lo que ocurre a bordo.

⁴⁸ Para leer la entrevista completa. Ver Anexo I. Entrevista a Raúl Véjar.

“Las cámaras no son en línea, sino que dejan grabado y después se descarga para revisarlo. Esa grabación se hace como es la tecnología hoy día o sea con discos duros. Lo que ha ocurrido es que esos discos han tenido una tasa de falla mayor a la habitual, producto de estar sometidos a malas condiciones externa básicamente hoyos en las calles. Ustedes también manejan y saben cómo son las calles”, fue la explicación del gerente general de Sonda, la principal compañía tecnológica América Latina.

Terminando con las excusas, se comprometió, en abril del año 2007, a que en un mes tendrían todas sus obligaciones al día.

“Con los distintos operadores tenemos distintos programas de trabajo. Debiera estar resuelto... no resuelto, digo operativas, muchas de las funcionalidades... yo calculo dentro de poco, creo que un mes. En la medida en que vayamos trabajando en forma conjunta”, garantizó.

Casi dos años después de esa junta de accionistas y las explicaciones y la principal dificultad para encontrar argumentos que contrarresten la seguridad con que Véjar dijo que Sonda cumplió con sus obligaciones, es que no se han emitido informes técnicos que dimensionen la situación en que se encuentra la tecnología, tal como sí los había en la fase de implementación.

Por esto, sólo quedan la constatación de hecho y sus efectos comerciales. Un sistema de apoyo a la gestión de flota como el que se diseñó para Transantiago tiene al menos tres dimensiones de aplicación. Para los usuarios es como un instrumento para obtener un mejor servicio, y para la autoridad, un mecanismo de control de las frecuencias exigidas.

“Y para las empresas de buses es como un botón mágico que sirve para activar el control y reducción de costos operacionales, que es lo que busca cualquier compañía del ámbito que sea”, explicó el colombiano Alfredo Munera, de Express del Futuro

“Un sistema de gestión de flota funcionando correctamente nos permite llegar a niveles de eficiencia muy cercanos al ideal, ya que podemos poner justo la cantidad necesaria de buses en la calle para cumplir con el nivel de calidad exigido. Ni más ni menos”, dijo el ejecutivo.

Cuando la operación se hace a ciegas, la empresa operadora que quiere cumplir sus obligaciones hace circular sus buses sin poder calcular el número correcto de unidades necesarias. Si libera más, tiene mayores gastos de operación -como horas de choferes, combustibles, neumáticos- que se traspasan a la tarifa, mientras que si son menos, se resiente la calidad de servicio.

“Por eso, los operadores somos los primeros interesados en usar la tecnología de gestión de flota, si ésta estuviera disponible. No le quepa duda de que si pudiéramos controlar las frecuencias, lo haríamos de inmediato, porque a nosotros nos conviene en nuestros ingresos”, apuntó Munera.

Pero no es así. Los buses siguen pasando en desorden y el sistema es impredecible para el usuario. Entonces, sólo quedan dos opciones: la tecnología no está disponible o los operadores llevan meses elevando sus costos y reduciendo sus utilidades por su propia voluntad.

La pelea de los perros grandes

Andrés Navarro se mantuvo en un inalterable silencio durante los primeros meses de Transantiago. Las declaraciones de Raúl Véjar en la junta de accionistas de junio fueron las únicas emitidas por la empresa en siete meses.

También mantuvieron su inoperancia, a pesar de los continuos emplazamientos públicos que hizo el ministro René Cortázar desde que asumió el cargo el 27 de marzo de 2007 en reemplazo de Sergio Espejo.

Cortázar solicitó tres veces, en abril, mayo y julio, un cronograma al A.F.T. para que se comprometiera con plazos bien determinados para encender los aparatos que estaban montados en los buses y el consorcio nunca respondió.

En todo caso, ninguna de estas solicitudes, al menos públicamente, se las hizo directamente a Sonda, sino que siempre se refirió al consorcio A.F.T., por lo que la marca de la empresa de Navarro se mantuvo libre de críticas, al menos para el público que no sabía que ella estaba detrás.

El silencio de Navarro y sus ejecutivos se pareció mucho a la indolencia, en un período en que se extendió el consenso de los técnicos en transportes acerca de que las fallas tecnológicas de Sonda explicaban gran parte del desastre en que se había convertido el transporte público de Santiago.

“No es que la empresa se haya escondido, más bien, mantuvo el mismo silencio de siempre. En general, estas compañías son así”, contó una de las periodistas⁴⁹ de la agencia KO2, encargada de la gestión comunicacional de Sonda⁵⁰.

⁴⁹ La periodista condicionó sus declaraciones a la reserva de su nombre ya que KO2 mantiene un acuerdo de confidencialidad con sus clientes sobre las políticas comunicacionales que diseñan. La entrevista se realizó el 15 de diciembre de 2007.

⁵⁰ KO2 es una de las empresas de asesoría comunicacional y lobby más importantes de Chile. Entre sus clientes se cuentan empresas internacionales como Microsoft, McDonald's, Coca-cola y nacionales como

La impunidad con que Navarro estaba saliendo de este capítulo se le acabó el 31 de octubre del 2007, cuando el ex presidente Ricardo Lagos envió una carta a la comisión especial de que formó la Cámara de Diputados para investigar responsabilidades políticas en la gestación y puesta en marcha de Transantiago.

El ex mandatario partió asumiendo su responsabilidad en la marcha de la reforma sólo hasta marzo de 2006, cuando dejó el Gobierno, fecha en la que según él, “todo avanzaba convenientemente”.

Y luego dejó entrever que fue un error iniciar el sistema el diez de febrero sin contar con infraestructura como paraderos y estaciones de transferencia. Y a continuación aludió específicamente a las tareas tecnológicas inconclusas.

“Control de flota mediante G.P.S. (que permitiera regular las frecuencias tanto diurnas, como especialmente las nocturnas y los fines de semana y supervisar los recorridos), equipamiento de buses, tales como contador de pasajeros, cámaras de TV al interior de cada bus, sistema de conteo de pasajeros en cada bus, botón de pánico” rezaba la carta concluyendo que también se precisaba de “un A.F.T. que cumpliera con lo comprometido por contrato”.

Cuatro días después, en una entrevista concedida a la Radio Cooperativa, por primera vez, Ricardo Lagos nombró a la empresa que debió cumplir con todo esto.

“Un elemento crucial del sistema es el A.F.T. Los cuatro principales bancos del país, más una importante tienda comercial, contrataron a la empresa Sonda para que

Automotora Derco, la empresa de servicios para recursos humanos, Neuralis, la carrocería de buses Metalpar, Clínica Dávila y el canal de televisión, Chilevisión. Entre sus dueños y fundadores se cuentan al ingeniero comercial de la Pontificia Universidad Católica, Pedro Pablo Díaz, ex candidato a diputado por Renovación Nacional en el 2005 y amigo personal de Sebastián Piñera; el periodista Jaime Moreno Laval, ex director de la radio Chilena entre 1984 y 1989 cuando esta pertenecía a la Iglesia Católica, presidente del Colegio de Periodistas desde 1988 a 1990 en que fue nombrado embajador chileno en Costa Rica, luego asumió como director de servicios informativos de TVN entre 1997 y 2002, cuando volvió a la dirección de Radio Chilena. También figuran las periodistas Paola Calorio y Pamela Leonard, fundadoras de *Calorio, Leonard + Partners*, una de las primeras empresas de servicios comunicacionales en el país.

estuviera en condiciones de proveer el soporte tecnológico indispensable. Han transcurrido diez meses y todavía Sonda no está en condiciones de dar satisfacción a esto”, disparó Lagos.

Al fin algo logró despertar a Andrés Navarro de su siesta y lo obligó a responder. Su fórmula fue una carta al diario El Mercurio de Santiago, el seis de noviembre, especialmente dirigida al antecesor de Michelle Bachelet.

“Sólo cuando el transporte público de Santiago haya alcanzado un nivel de servicio digno y aceptable para los usuarios, tendremos derecho a asignar responsabilidades y culpas, o bien hacer nuestros descargos frente a acusaciones que nos parezcan infundadas o injustas. Me atrevo a sugerir al ex Presidente Lagos que ponga todo su talento, capacidad y liderazgo al servicio del equipo que intenta mejorar el servicio, cuyo director es el ministro Cortázar. Ricardo Lagos no necesita acusar ni disculparse; cuando lo hace, su figura se empequeñece”, fue la respuesta del empresario.

“Esa carta es lo único que nosotros le recomendamos a Andrés, porque no era bueno entrar en una pelea a combos con Ricardo Lagos, él es una figura tan fuerte que siempre vas a salir perdiendo, pero tampoco había que quedarse callado si te están acusando así”, explico la periodista de KO2.

Y la arremetida no se quedó en eso nada más. Navarro decidió ir a declarar a la comisión de la Cámara de Diputados, después de que lo citaran tres veces y él se negó a acudir. Con este paso rompió la estrategia acordada con su agencia de comunicaciones.

El 12 de noviembre, el empresario llegó temprano al Congreso Nacional en Valparaíso para responder las preguntas de los parlamentarios y prometió dar una conferencia de prensa una vez terminado el trámite.

Frente a los diputados repitió una y otra vez que los culpables de que la tecnología no funcionara eran los empresarios dueños de los buses que no les ingresaban la información y, en otros casos, ni siquiera sabían usar los instrumentos.

“Este sistema operó perfectamente bien desde el primer día en los 5.100 buses con computador a bordo y con G.P.S., pero no para los de la flota complementaria, que no tuvieron G.P.S. sino hasta fines de mayo”⁵¹, insistió.

Terminó su exposición y comenzó su conferencia de prensa, donde nuevamente alegó que los demás eran culpables por sus incumplimientos, pero lo más potente fue la respuesta personal que le dio a las declaraciones del ex Presidente Lagos.

“Debo reconocer que me dolieron, para nadie es un misterio que yo apoyé en su campaña al Presidente Lagos cuando fue candidato, no sólo anímicamente, sino que también económicamente”, declaró en un arranque de sinceridad.

Con una pequeña frase, Navarro remeció uno de los principales tabúes de los poderosos, como son las donaciones de empresas a las campañas electorales. Y el tono en que lo hizo fue especialmente odioso, ya que no lo presentó como un aporte al fortalecimiento de la democracia, como generalmente se hace, sino como que cuando un empresario darle un aporte económico, está comprando un seguro de impunidad para que esa autoridad luego lo deje actuar a sus anchas.

Como si eso no hubiera sido poco, Navarro siguió desoyendo los consejos de KO2 y es misma noche concedió entrevistas a los noticiarios nocturnos de Televisión

⁵¹ Cámara de Diputados. Informe de la comisión especial investigadora encargada de analizar los errores en el proceso de diseño e implementación del plan Transantiago emitido el 13 de diciembre de 2007. Pág 444.

Nacional y de Canal 13, las que transcurrieron en un ambiente muy tenso, y con el empresario respondiendo a la defensiva.

En el canal público volvió a dispararle al ex presidente. Miró de frente a la cámara y levantando el dedo índice de su mano derecha sacó el tono más duro de su voz para disparar.

“Yo, señor Lagos, lo desafío a usted a que tenga un debate conmigo sobre esta materia. Infórmese bien, porque lo que usted ha dicho es falso. Nos ofende y ofende a los ocho mil trabajadores de la empresa que yo dirijo. El debate puede ser en el lugar que usted elija y en el momento que usted elija”, fue la frase para terminar con ese día de furia.

El gesto, por cierto, recordó el que hizo el propio Ricardo Lagos en un programa de televisión en 1988 para increpar a Augusto Pinochet en los últimos años de la dictadura.

“Es que Andrés es un tipo muy mesurado, que cuida todo lo que dice, pero cuando se siente agredido reacciona súper mal. Yo vi cuando empezó a hablarle a la cámara y comencé a tiritar y claro, salió con la tremenda sorpresa. Imagínate, querer pelear con Lagos”, comentó la profesional de la agencia.

“Yo he investigado el caso buscando antecedentes de lo que él hizo ese día para ver como se enfrentan esas crisis y la verdad que no hay ningún empresario que le haya hablado en ese tono a una figura política como Lagos, por lo menos desde la Guerra Civil de 1891 con Joaquín Walker Martínez y Balmaceda. Pero no he encontrado nada sobre algún empresario que le saque en cara una donación de campaña a un político”, agregó la experta.

Al día siguiente, el mismo Navarro dijo al diario El Mercurio que reconocía que se le había pasado la mano. “Siempre uno puede decir una mala palabra, pero no conozco a nadie que no se haya arrepentido de un dicho alguna vez. La verdad es que dije una palabra demás”, expresó al diario.

Luego de tan potente salida de madre, Sonda se asiló nuevamente en su silencio y, lo que es peor, no se han hecho cargo de los problemas de los aparatos que instalaron. Los buses siguen pasando sin control de frecuencia y ninguno de los dispositivos para hacer la gestión de flota está funcionando.

Y, por cierto, los letreros a bordo aún repiten: “*Transantiago, Transantiago, Transantiago*”, que sólo cambia para los festivos importantes por un Feliz Navidad y Próspero Año Nuevo o Felices Fiestas Patrias, pero de información de la ruta, nada aún.

Y apareció marzo, con sus balances y contratos

No se puede sentar en el mismo banquillo a Manuel Navarrete y Andrés Navarro. Ambos hicieron y no hicieron muchas cosas para empeorarle la vida a millones de personas, pero hay matices que no se deben perder de vista.

Manuel Navarrete y sus micreros vieron como en veinte años perdieron el poder y libertad total con que contaban, y sus acciones se entienden como intentos por defender esa posición de fuerza. Andrés Navarro, en cambio, fue un ineficiente.

El capítulo del paro y bloqueo de las calles en el año 2002 demostró que los dirigentes micreros administraban fuerzas cuyo control estaba mucho más allá de su alcance. Ellos lideraban un gremio artesanal con un carácter muy encarador y acostumbrado a luchar cada día con las peores prácticas para conseguir sus recursos; reconvertirlos en sujetos profesionales enfocados en la calidad del servicio al cliente era una tarea difícil.

Esta realidad era muy distinta a la de Sonda, donde el directorio mantiene bien controlada una empresa que no pierde oportunidad de ufanarse de su profesionalismo y de desarrollar proyectos tecnológicos de excelencia en Chile y el extranjero.

También hay que revisar los procesos que exigió Transantiago. Manuel Navarrete encarna una transición compleja y que no puede estar libre de conflictos, tal como es dejar de ser líder de un gremio micrero para convertirse en un alto ejecutivo de una empresa de servicios públicos.

El problema es que ese tránsito dramático no le correspondió sólo a él, también lo vivieron varios de sus colegas, incluso Juan Pinto, quien lo acompañó en el paro de

2002 y que ahora gerencia Nuevo Milenio, una empresa con impecables niveles de servicio. También es la historia de las compañías Unión del Transporte y Transaraucarias.

La diferencia en el grado de culpabilidad que le corresponde a cada uno de ellos queda de manifiesto también en las conclusiones finales del Informe de la comisión investigadora de la Cámara de Diputados para analizar el diseño y la ejecución de Transantiago.

Particularmente para los antiguos operadores del sistema, la comisión no tuvo reparos sobre su actuación en la reforma. Incluso, muestra lo que el gremio perdió con el proceso.

“La *empresarización* del sector no sólo implicó puros beneficios como se ha pretendido imponer a la opinión pública. Ciertamente, el esquema de propiedad del sistema antiguo presentaba importantes falencias y riesgos perjudiciales para un correcto control y administración del transporte público. Sin embargo, el costo asociado a los cambios introducidos fue especialmente agresivo con los choferes y pequeños empresarios del sistema antiguo”⁵², dijo el informe y agregó que “la radical modificación derivó en grandes pérdidas para el sector, afectando la calidad de vida de las familias de estos otrora empresarios y sumiéndolos en graves crisis de índole financiera y de salud mental”.

En cambio, las palabras para el Administrador Financiero de Transantiago (A.F.T.) no tienen una pizca de misericordia. “La responsabilidad del sector privado y el grave incumplimiento de contratos, corresponde a los bancos que componen el A.F.T.,

⁵² *Ibid.*, pág 642.

Enrique Méndez, gerente general del A.F.T., pero especialmente a la empresa Sonda severamente cuestionada por su responsabilidad y su actitud frente a la Comisión a través de su dueño, Andrés Navarro”.⁵³

En las últimas páginas del informe, la comisión resumió sus conclusiones con un cuadro donde clasifica a los distintos actores de la reforma según sus responsabilidades, agrupándolos entre las “gravísimas” y las “muy graves”.

Javier Etcheberry, Jaime Estévez y Sergio Espejo son los primeros en la lista de “gravísimas” por sus decisiones tomadas cuando fueron ministros de Obras Públicas y Transportes de Ricardo Lagos, en el caso de los dos primeros, y como titular Transportes en la gestión de Michelle Bachelet, para el tercero.

Los únicos actores privados mencionados en este cuadro son los que encabezaron el A.F.T.⁵⁴

Nombre	Cargo/ Función	Participación
Andrés Navarro	Presidente de Sonda S.A. y socio accionista del A.F.T.	Partidario de la puesta en marcha del Transantiago el 10 de febrero, pese a que la empresa Sonda S.A. no estaba en condiciones de cumplir con los requerimientos contractuales que se le exigían, considerados sustanciales para la correcta operación el plan, principalmente lo relacionado con la gestión de flota.
Enrique Méndez	Gerente general del A.F.T.	Principal contraparte del A.F.T. con el Ministerio de Transportes. Ni antes ni después del 10 de febrero, reconoció que el A.F.T. incumplía sus obligaciones. Relativizó las falencias y tuvo una permanente vocación por justificar los errores.
José Manuel Mena	Ex director ejecutivo del A.F.T. y ex gerente general de BancoEstado	Justificó los incumplimientos del A.F.T., fue partidario de la puesta en marcha del Transantiago el 10 de febrero, haciendo caso omiso a las advertencias y auditorias que obraban en contra del consorcio. Ante la Comisión pretendió justificar los incumplimientos.

⁵³ *Ibid.*, pág 714.

⁵⁴ *Ibid.*, pág. 663

En las responsabilidades muy graves sí que aparecen los empresarios micreros sin hacer distinción entre los antiguos, los nuevos, extranjeros o nacionales. Sólo se refiere a ellos como Operadores de Vías Concesionadas⁵⁵.

“Si bien ellos deben acatar de forma estricta los recorridos, frecuencias y demás especificaciones estipuladas en las bases de la licitación y los contratos; pudieron y debieron extremar los esfuerzos para hacer que los pasajeros paguen y para sacar todos los buses a la calle, aun cuando los contratos no incentivaran esa conducta; todo ello con el objetivo de dar un buen servicio al usuario. Pudieron haber hecho mucho más”,⁵⁶, concluyó el informe acerca de los operadores.

En resumen, el único actor privado al que la comisión nombró entre los responsables fue al consorcio A.F.T. junto a Sonda. En cambio, las empresas de Manuel Navarrete ni siquiera aparecieron en las conclusiones del informe.

A pesar de estas diferencias sutiles no puede soslayarse el hecho de que Navarrete y Navarro demostraron hasta donde está dispuesto a llegar un empresario con tal de asegurar sus ganancias. El primero, paralizando la ciudad y el segundo, ganando dinero con su inoperancia, y los dos afectaron la vida de millones de personas.

Un año después de esa protesta espontánea que cientos de ciudadanos desesperados iniciaron cerca de la Estación Las Rejas del Metro, las cosas comenzaron a cambiar. El ministro de Transportes, René Cortázar, está restituyendo el papel que debe tener el Estado en la regulación de un servicio básico, y en ese proceso los dos más afectados fueron justamente la dupla de Navarro y Navarrete.

⁵⁵ Para ver el contenido completo de las responsabilidades gravísimas. Ver Anexo II.

⁵⁶ Cámara de Diputados. *Op. cit.*, pág. 663

La fórmula del ministro fue reescribir los contratos que el gobierno de Ricardo Lagos firmó con las empresas concesionarias. Los documentos incluían un alto nivel de ingresos asegurados para los microbuseros, no tenían ningún mecanismo para medir la calidad del servicio que se daba a los clientes y no contemplaban la posibilidad real de quitar una concesión en caso de que la empresa no cumpliera con alguna exigencia. Es decir, entregaban garantías pidiendo muy poco a cambio.

Los nuevos contratos de Cortázar con los microbuseros se firmaron en agosto del 2007 y condicionaron el pago de los servicios prestados a un Índice de Cumplimiento de Programas (ICP) que define y supervisa el Ministerio de Transporte. También se envió al Congreso un proyecto de ley que permite al Estado expropiar una concesión si las fallas son muy reiteradas en un servicio, misma facultad que tiene el Fisco en otros mercados regulados, como el agua potable, la administración de fondos de pensiones o la electricidad.

El ICP es el que envenenó a Manuel Navarrete y sus empresas, ya que implicó que sólo si una empresa cumple el cien por ciento de las exigencias del ministerio, recibe todos sus ingresos. En cambio, si cumple el 50 por ciento, sólo obtendrá la mitad.

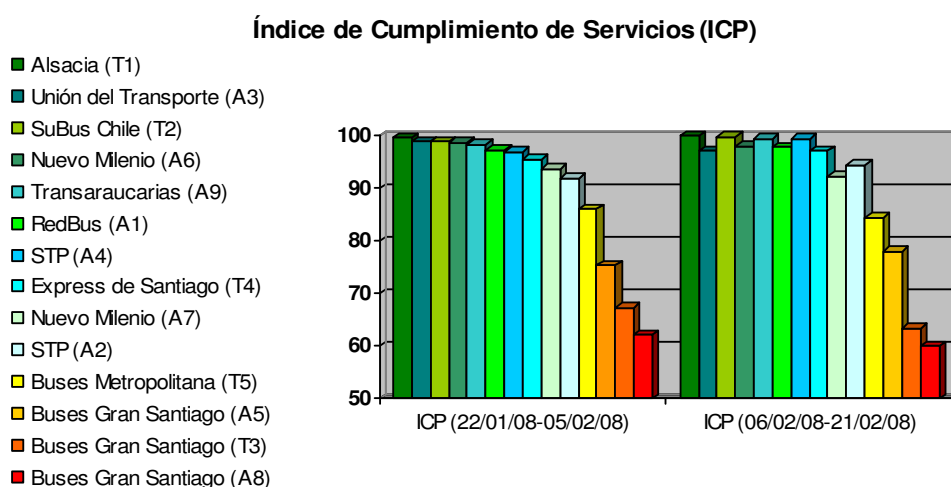
La tasa de falla de los buses de las empresas de Navarrete llega al 25 por ciento⁵⁷ aproximadamente, por lo cual no puede sacar a la calle la cantidad de plazas necesarias para cumplir con su programa de operación, lo que evidentemente resintió sus ingresos.

Entre el 22 de enero y el 2 de febrero de 2008 el promedio de cumplimiento en las unidades troncales y alimentadoras que operan otros empresarios fue de 96,98 por

⁵⁷ Análisis razonado del balance 2007. Buses Metropolitana. Pág. 2

ciento, mientras que las que están a cargo de Manuel Navarrete fue de 72,69. Lo mismo ocurrió en las dos semanas posteriores.

El gráfico del ICP de enero y febrero de 2008 es muy parecido al que mostró el ex subsecretario Danilo Núñez en la U.O.C.T. esa mañana en que comenzó Transantiago. El orden de cumplimiento de las empresas es más o menos el mismo, con los colombianos en los primeros lugares y las unidades de Navarrete rezagadas.



Pero un año no pasa en vano, y aunque continuó con su conducta de no sacar buses a la calle, las reglas del juego son otras. Los contratos de Ricardo Lagos no le afectaban en nada ya que nadie lo podía castigar, pero los que impuso Michelle Bachelet afectaron tanto su bolsillo que las cuatro empresas de Manuel Navarrete fueron las únicas de todas la concesionarias que registraron pérdidas en el ejercicio 2007⁵⁸.

Sus troncales perdieron 4.862 millones de pesos, mientras los colombianos de Alsacia y Express sumaron utilidades por 23.500 millones de pesos, y SuBus, de Héctor Moya, 8.327 millones de pesos.

⁵⁸ Balances comerciales años 2007 entregados a la Superintendencia de Valores y Seguros. (www.svs.cl)

En los alimentadores las cuentas son igual de negras para Manuel Navarrete, ya que sus dos unidades registraron 453 millones de pesos en pérdidas, mientras que las demás empresas promediaron utilidades por 734 millones de pesos.

Y como los malos negocios se castigan, la publicación de estos balances determinó la renuncia de Manuel Navarrete al directorio de sus empresas, la que se concretó el 14 de marzo de 2008 en completo silencio.

Si bien un año antes, cuando Santiago era un desastre, ya había dejado la gerencia general de las compañías, igualmente siguió en su sillón directivo, pero la mala gestión que evidenciaron los nuevos contratos terminó por botarlo y abandonó el control de todas sus empresas.

Manuel Navarrete vendió el 80 por ciento de las acciones de Gran Santiago, esa que con buses viejos presta servicios en la Troncal 3 y las zonas alimentadoras 5 y 8, las con el menor Índice de Cumplimiento de Servicios y con deudas estimadas en tres mil millones de pesos.

Los nuevos dueños de Gran Santiago son los accionistas de la Sociedad de Transportes de Pasajeros (STP), una pequeña empresa que se había adjudicado las zonas alimentadoras 2 y 4 (La Reina, Peñalolen, Nuñoa, Macul y Puente Alto), liderada por Jorge Gómez, un antiguo micrero del sistema anterior a Transantiago y que era otro de los disidentes al poder de la Asociación Gremial de Manuel Navarrete.

El ex dirigente también tuvo que vender la mitad de Buses Metropolitana, la única de sus compañías que tenía micros nuevas y que lograba niveles aceptables de servicio. Una parte quedó en manos de STP y la otra en Comercial Nuevo Milenio, de Juan Pinto, compañero de Navarrete en el paro del año 2002.

En resumen, la influencia del antiguo hombre fuerte de las micros santiaguinas se reduce hoy a uno de los ocho puestos del directorio de STP y a la mitad de las

acciones de Buses Metropolitana. La mejor muestra de esta decadencia es el edificio de la Asociación Gremial absolutamente vacío.

El que no ha caído es Andrés Navarro, pero tampoco se la lleva gratis. Marzo de 2008 también resultó ser un mes fatídico para su empresa, ya que René Cortázar logró cambiar el contrato con el A.F.T. y hacerlos firmar un compromiso de que las cosas estarán en línea en un plazo de tres meses.

“Se ha dado un importante paso para mejorar la regularidad en el servicio de buses y disminuir los tiempos de espera. En un plazo máximo de 90 días debe estar cien por ciento operativo el sistema de gestión de flota transitorio que eliminará, por ejemplo, los trencitos de tres buses que pasan pegados y que triplican la espera del usuario en paraderos hasta que llegue el siguiente bus”, explicó Cortázar en conferencia de prensa el 12 de marzo.

Luego de que funcione el sistema transitorio, se exigirá “implementar un software de gestión de flota definitivo, de clase mundial, probado exitosamente en ciudades de similar tamaño a Santiago”, concluyó el ministro.

Aunque esto no se cumpla -lo que es probable viendo el “prontuario” de Sonda- por lo menos el nuevo contrato implicó una sanción de parte de sus socios bancarios en el A.F.T. que obligaron a la empresa tecnológica a devolverles la plata del inútil sistema que instalaron en el 2007 y nunca funcionó y reembolsarles una parte de las multas que pagó el consorcio por culpa de los aparatos apagados.

“El A.F.T. suscribió con Sonda un contrato de transacción por el cual las partes acordaron poner término extrajudicialmente a las diferencias y reclamos recíprocos planteados entre ellos en relación al contrato de servicios tecnológicos, precaviendo con ello un eventual arbitraje. La transacción contempla el otorgamiento de diversas

concesiones entre las partes”, comunicaron las empresas a la Superintendencia de Valores y Seguros.⁵⁹

En total, Sonda tuvo que devolver 789 millones de pesos por sus sistemas inútiles, pagarle al consorcio una compensación de 4.703 millones de pesos por los menores ingresos recibidos por las fallas del sistema de recaudación y reembolsar 1.032 millones de pesos de las multas que debieron pagarle al Estado.

Los bancos incluso le pidieron a Sonda que les restituya el dinero que le pagaron entre junio y diciembre del 2007 mientras un grupo de expertos independientes determine cuánto es lo que realmente le corresponde, si se descuentan las tareas incumplidas.

Por si fuera poco, le impusieron que su remuneración mensual por bus equipado “estará asociada al ingreso que el A.F.T. perciba por parte del sistema, en base a los Índices de Cumplimiento (ICP) que certificará un panel de expertos, de modo que los menores ingresos percibidos por este concepto serán finalmente absorbidos por Sonda. Con todo, se establecieron valores diferenciados para los servicios de Sonda, en caso de que opere la solución transitoria o se implemente la soluciones transitoria”.⁶⁰

Todo lo anterior se traduce en que, siempre y cuando Sonda haga las tareas, recibirá sus ingresos.

Esta idea tan simple, de pagar sólo por el trabajo bien terminado, es toda una novedad que “inventó” René Cortázar y se la aplicó tanto a los buses como al A.F.T. Tan ingenioso, que jamás se le ocurrió a los que escribieron los contratos durante el

⁵⁹ Hecho esencial del Administrador Financiero de Transantiago S.A. 108/08. Santiago, 10 de marzo de 2008. Pág. 1.

⁶⁰ *Ibid.*, pág. 2.

gobierno de Ricardo Lagos, dejando el espacio abierto para que personajes como Manuel Navarrete y Andrés Navarro actuaran impunemente.

Los dos empresarios, cada uno por sus motivaciones, se encontraron con un campo sembrado de dinero y oportunidades de ganarlo fácil, olvidándose de cualquier escrúpulo. Y, como dicen en el campo: la culpa no es del chanco, sino de quien le da el afrecho.

Dentro de este concierto de ineficiencias, es importante destacar a las empresas privadas que sí se han esforzado por mejorar el servicio como Alsacia, Express, SuBus y los antiguos micreros, que se reconvirtieron exitosamente en Transaraucarias o Unión del Transporte.

La presidenta Michelle Bachelet, en medio de la confusión de los primeros meses de Transantiago, al menos dio en un clavo y denunció a los privados que “no dieron el ancho”.

Pero el Estado, especialmente durante la administración de Ricardo Lagos, no dio en ninguno: se preocupó más de dar seguridades a los empresarios e inversionistas para que entraran en su proyecto emblemático, en vez de resguardar la satisfacción de una de las necesidades más básicas de los ciudadanos.

Finalmente, todo sumó para una lección que nadie se atreve a sacar públicamente y es que sin un Estado fuerte que imponga reglas estrictas y amenace con castigos duros, no hay certeza de que los privados chilenos den el ancho que se requiere para proveer servicios tan críticos como el transporte de pasajeros.

Fuentes

Entrevistas:

- BRANDES, CLAUDIA. Gerente de asuntos corporativos de SuBus. Santiago, 06 de noviembre de 2006. Entrevista con el autor.
- DÍAZ, GUILLERMO. Ex subsecretario de Transportes. Santiago, 2 de noviembre de 2006. Entrevista con el autor.
- HAINDL, ERIC. Director del Instituto de Economía de la Universidad Gabriel Mistral. 13 de abril de 2007. Entrevista con el autor.
- MAC ALLISTER, EDGAR. Gerente de operaciones de Alsacia. Santiago, 25 de febrero de 2004. Entrevista para Las Últimas Noticias.
- MARINAKIS, DEMETRIO. Ex presidente de la Asociación Gremial Metropolitana de Transportes de Pasajeros. Santiago, 21 de noviembre de 2004. Entrevista para Las Últimas Noticias.
- MARTÍNEZ, GABRIEL. Gerente general de Transaraucarias. Santiago, 18 de abril de 2007. Entrevista para Las Últimas Noticias.
- MONSALVE, MANUEL. Presidente de la Confederación de Trabajadores del Transporte Chileno Santiago, 5 de febrero de 2007. Entrevista con el autor.
- MOYA, HÉCTOR. Presidente ejecutivo de SuBus. Santiago, 6 de agosto de 2007. Entrevista con el autor.
- MUNERA, ALFREDO. Gerente general de Express del Futuro. Santiago, 4 de enero de 2004 Entrevista para Las Últimas Noticias. Bogotá, 17 de mayo de 2007. Entrevista con el autor.
- NOMBRE RESERVADO. Ejecutiva de la empresa KO2 15 de diciembre de 2007.
- PARDO, SAÚL. Gerente de operaciones de Express del Futuro. Bogotá, 17 de mayo de 2007. Entrevista con el autor.
- SIGNORELLI, ALDO. Ex coordinador de Transantiago. Santiago, 21 de noviembre de 2006. Entrevista con el autor.
- SONE, ROBERTO. Director de TIMM. 21 de junio de 2007. Entrevista con el autor.
- THOMSON, IAN. Ex director de la división de estudios de Transportes de la Comisión Económica para América Latina, CEPAL. Santiago, 3 de agosto de 2006. Entrevista con el autor.
- VÉJAR, RAÚL. Gerente general de Sonda. Santiago, 17 de abril de 2007. Entrevista para Las Últimas Noticias.

Informes:

- CÁMARA DE DIPUTADOS. Informe de la comisión especial investigadora encargada de analizar los errores en el proceso de diseño e implementación del plan Transantiago emitido el 13 de diciembre de 2007
- FUNDACIÓN CHILE. Diagnóstico y Asesoría a la Gestión de Proyectos Tecnológicos del Sistema de Transporte Público, Etapa II. 28 Abril de 2006
- MINISTERIO DE TRANSPORTES Y TELECOMUNICACIONES. Bases de licitación pública del contrato de prestación de los servicios complementarios de administración financiera de los recursos del sistema de transporte público de pasajeros de Santiago.
- MINISTERIO DE TRANSPORTES Y TELECOMUNICACIONES. La liberalización del transporte colectivo urbano en la ciudad de Santiago. Informe de la Subsecretaría de Transportes. Octubre de 1986.
- MINISTERIO DE TRANSPORTES Y TELECOMUNICACIONES. Contrato de prestación de los servicios complementarios de administración financiera de los recursos del sistema de transporte público de pasajeros de Santiago.
- SONDA S.A. Memoria Anual 2006.
- SONDA S.A. Formulario 10. Oferta técnica Administrador Financiero Transantiago. Sistema de validación en los servicios de transporte.
- SUBSECRETARÍA DE TRANSPORTES. Informe: N° 4 Equipo a Bordo Acumulado 02/10 al 10/11 del 2006. Centro de Control y Certificación Vehicular. 21 de noviembre de 2006.
- SUPERINTENDENCIA DE VALORES Y SEGUROS. Balance General Administrador Financiero de Transantiago S.A. Primer Semestre año 2007. Sección Información Financiera en Consultas por entidad. Sitio de internet www.svs.cl
- SUPERINTENDENCIA DE VALORES Y SEGUROS. Información Financiera. Sonda S.A. Primer Semestre año 2007. Sección Información Financiera en Consultas por entidad. Sitio de internet www.svs.cl
- SUPERINTENDENCIA DE VALORES Y SEGUROS. Análisis razonado del balance 2007. Buses Metropolitana. Sitio web www.svs.cl
- SUPERINTENDENCIA DE VALORES Y SEGUROS. Balances comerciales años 2007 entregados a la Superintendencia de Valores y Seguros. Alsacia S.A. Express de Santiago S.A. SuBus S.A. Buses Metropolitana S.A. Buses Huelén S.A.
- SUPERINTENDENCIA DE VALORES Y SEGUROS. Hecho esencial del Administrador Financiero de Transantiago S.A. 108/08. Santiago, 10 de marzo de 2008

- TIMM. Manual de la tecnología. Solución integral para la industria del transporte de pasajeros. 2004.

Bibliografía

- “Historias en el taller”. Recopilación de narraciones orales que los profesores del Colegio Salesiano de Concepción contaban durante las clases en los talleres de la escuela técnico profesional. Sin editar.
- DÍAZ, GUILLERMO Y OTROS. Micros en Santiago: De enemigo público a servicio público. En “Santiago: Dónde Estamos y Hacia Dónde Vamos”, editado por Alexander Galetovic, Centro de Estudios Públicos. Santiago 2004.
- GAKENHEIMER, RALPH. Estudio del sistema de transporte metropolitano de Santiago de Chile. Santiago, 1968.
- PAREDES, RICARDO. Regulación del transporte colectivo urbano en el Gran Santiago. Santiago, 1990.

Artículos de prensa

- EL MERCURIO. Santiago, 10 de febrero de 2007.
- EL MERCURIO. Santiago, 19 de enero de 2007.
- SEMANARIO LA NACIÓN DOMINGO. Santiago, 15 de octubre de 2006.
- RADIO COOPERATIVA. Santiago, 10 de febrero de 2007.
- www.cooperativa.cl . Sitio web de Radio Cooperativa. Santiago 2008.

ANEXOS

ANEXO I

Entrevista a Raul Véjar, gerente general de Sonda. 17 de abril de 2007.

-¿Por qué hay empresas operadoras que han debido implementar sus propios sistemas de control de flota?

-El sistema de apoyo a la explotación de flota funciona y está operativo. Estamos apoyando a los operadores para que lo implementen porque ellos tienen que ingresar una cantidad de información para que sólo ellos pueden. Esperamos que dentro de los próximos días ya algunos lo estén utilizando.

“Eso no significa que estos buses adicionales, que han tenido que poner y que son provisorios -pero todos sabemos que las cosas provisorias duran bastante tiempo-, no están equipados porque es probable que algunos no van a estar incluidos en el sistema. Pero los buses que están equipados, que es lo que nosotros teníamos que hacer, sí se están visualizando y se pueden controlar perfectamente”.

-¿O sea que esas empresas tienen la información de donde están sus buses?

-Lo que yo dije es que de los buses equipados, en particular, una cantidad relevante de los buses de algunas de las empresas están en proceso de difícil acceso para hacerles mantenimiento correctivo y preventivo, lo que no ocurre con los operadores extranjeros. Ahora, adicionalmente, ellos han tenido que incorporar algunos buses que están con un validador o sin nada, en esos casos no pueden ser visualizados.

-¿O sea que las líneas de las empresas troncales colombianas tienen información en línea acerca de sus buses?

- Sí. Claro que sí.

-Pero una empresa, Alsacia, dijo que iba a contratar servicios externos y SuBus también dijo que tenían problemas con sus servicios. ¿Entonces cómo se le puede achacar el problema a las empresas?

-No es problema de achacar responsabilidades o no. Lo que nosotros tenemos que entregar, de acuerdo con las bases, es un sistema de apoyo a la explotación de flota. Otra cosa es un sistema de gestión de flota que le gustaría tener a los operadores. Yo desconozco que alguien haya comprado algún sistema. Estos sistemas de gestión donde se manejan otros elementos como mantenimiento preventivo, turnos de choferes, flota de reemplazo, no están contemplados en nuestro proyecto. Si ellos quieren implementar estas cosas opcionales, pues vamos a trabajar con ellos.

-Entonces, según ustedes, ¿cuánta de la flota que hay en Santiago tiene un sistema de control de frecuencias, que es el que a ustedes le correspondería?

-Sobre el 95 por ciento de los buses que están con equipos, que son fundamentalmente de las empresas extranjeras, están siendo visualizados en sus centros de control.

-¿Y qué pasa con otras funcionalidades que están en su contrato, como el conteo de pasajeros?

-Hay gente que piensa que el control de pasajeros es para evitar la evasión. El problema es que estos elementos están sujetos a una serie de imprecisiones y es muy difícil lograr que uno de estos equipos logre un 90 por ciento de exactitud. Nadie va a basar un sistema de control de evasión en algo así de inexacto. Además trabaja en línea con los sensores de puertas abiertas o cerradas. Ustedes han visto cómo se maltratan las puertas de los buses y, por lo tanto, ha habido una tasa de destrucción de estos sensores que estamos reparando.

-¿Y para qué se pusieron estos aparato o cómo se controla la evasión?

-Tal como tú lo entiendes, lo entendía mucha gente. Estos aparatos no son para controlar la evasión. Hay muchas herramientas para hacerlo, la principal es que la gente no pague arriba del bus, sino abajo del bus, con paraderos cerrados.

-Pero el proyecto en que ustedes se metieron era sin paraderos cerrados

-Claro, pero no es mi problema la evasión, eso podrá ser un tema de los operadores. Ellos pondrán torniquetes, inspectores, en fin.

-Usted dijo que el principal problema que han tenido para trabajar es el progresivo aumento de la flota decretado por el Gobierno. Pero el 10 de febrero no había tales aumentos de flota, de hecho el sistema partió con menos micros de las estimadas y ni aún así fueron capaces de tener esa flota operativa.

-¿De qué no fuimos capaces, perdón?

-De tener la tecnología andando. Ni siquiera los validadores, el software de gestión de flota. Entonces ¿por qué achacarle a las operadoras sus retrasos?

-A ver, yo no le estoy achacando nada a nadie.

-Deslindan responsabilidades, entonces.

-No, tampoco. Yo expuse cómo está el sistema. Lo de los validadores fue producto de que cuando tenemos terminales que no están equipados, de buses que andan con un solo validador, tuvimos que desarrollar sistemas con alta intervención humana, y en ese proceso se cometió un error, pero después de eso la tarjeta Bip siempre ha funcionado. ¿Yo no sé de donde sacan que los validadores no funcionan?

-Lo validadores sí, pero ¿qué pasa con botones de pánico, cámaras de seguridad, sistema de radiocomunicación con los choferes, paneles de información?

-Claro, pero ahí tienes una serie de imprecisiones. Podemos hablar mucho del botón de pánico, por ejemplo. El botón de pánico funciona perfectamente. Lo que pasa es que se decidió, en una determinación que no nos corresponde, instalarlo cerca del pie del conductor. Entonces se pasa a llevar fácilmente. Si van a un centro de operación de flota verán cientos de buses que están con el botón activado y que no se le considera.

-Vuelvo a preguntarle, ¿por qué no fueron capaces de tener listos todos los buses requeridos para el 10 de febrero? Si ni siquiera salió a la calle toda la flota.

-A ver, porqué salió o no salió la flota no es tema nuestro

-No se lo estoy preguntando.

-Bueno, nosotros decimos que la tecnología funciona. Ahora estamos apoyando a los operadores para que utilicen la tecnología. Porque no es sólo que la tecnología esté, hay que utilizarla. Un ejemplo, los validadores pueden funcionar todos, pero si el chofer no le ingresa su ruta en la mañana, tenemos un problema. Este es proceso de aprendizaje, un proyecto muy complejo. Estamos todos sacándolo adelante.

-¿Y las cámaras de seguridad a bordo?

-Las cámaras no son en línea, sino que dejan grabado y después se descarga para revisarlo. Esa grabación se hace como es la tecnología hoy día o sea con discos duros. Lo que ha ocurrido es que esos discos han tenido una tasa de falla mayor a la habitual, producto de estar sometidos a malas condiciones externa, básicamente hoyos en las calles. Ustedes también manejan y saben cómo son las calles.

-¿Cuándo va a estar todo funcionando correctamente?

-Con los distintos operadores tenemos distintos programas de trabajo. Debiera estar resuelto... no resuelto, digo operativas, muchas de las funcionalidades... yo calculo dentro de poco, creo que un mes. En la medida en que vayamos trabajando en forma conjunta.

-¿En un mes qué va a estar funcionando?

-La tecnología está funcionando. Estamos en un proceso de implementar un sistema de apoyo a la gestión de flota que tiene que ser en forma conjunta entre los operadores y Sonda. Ellos son los que tienen que usarlo.

ANEXO II

Cuadro de responsabilidades gravísima. Informe de la comisión investigadora de la Cámara de Diputados

Responsabilidad gravísima – ACTORES PÚBLICOS

Javier Etcheberry.

Ex Ministro de Obras Públicas, Transportes y Telecomunicaciones
Principal Responsable durante la etapa de diseño. Durante su gestión se determinó el rumbo que iba a tomar Transantiago. Se limitó la inversión en infraestructura, se redujo el número de buses, se determinaron las mallas de recorridos iniciales, se establecieron las bases de licitación de los contratos y la distribución de las unidades de negocio. En definitiva, la matriz de Transantiago es obra de Javier Etcheberry. Es sin duda, el Ministro sectorial que mayor tiempo ejerció mientras esta idea se concretaba y Le correspondió dirigir el Comité de Ministros de Transantiago, la coordinación del programa y los equipos profesionales de la Subsecretaría de Transportes, desde enero de 2005 a marzo de 2006.

Jaime Estévez

Ex Ministro de Obras Públicas, Transportes y Telecomunicaciones
Firmó los contratos con los operadores y con el A.F.T.. Por ello responde por los errados incentivos que se establecieron en los contratos con los operadores. Le correspondió dirigir el Comité de Ministros de Transantiago, la coordinación del programa y los equipos profesionales de la Subsecretaría de Transportes, con el fin de dar la partida al Transantiago en Octubre del año 2005, no advirtiendo las graves falencias que tenía el plan.

Sergio Espejo

Ex Ministro de Transportes y Telecomunicaciones
Principal Responsable durante la última etapa de implementación. Participó en las definiciones fundamentales de la última fase. Como Ministro de Transportes, presidió el Comité de Ministros y ejerció una influencia directa en las decisiones de ese organismo, como en las acciones que emprendía la Coordinación General del Plan. Pese a conocer en profundidad los diversos informes que advertían de los graves riesgos operacionales y estructurales del plan; pese a contar con la información actualizada de las deficiencias del operador tecnológico: Impulsó y sustentó en el Comité Político la puesta en marcha definitiva del Transantiago.

Belisario Velasco

Ex Ministro del Interior.
Participó en la decisión final de dar la partida a la fase definitiva Transantiago en Febrero de 2007. Además convocó y participó en reuniones donde se analizaron los distintos informes que advertían los riesgos operativos del Transantiago. Aún cuando ha trascendido que se habría opuesto a la decisión de la partida en febrero de 2007, de igual modo la avaló, no ponderando adecuadamente los diversos negativos informes que advertían sobre el particular. Por otro lado, dada su condición de encargado de la seguridad pública y de Jefe de Gabinete, debió haber dejado establecido que los

informes con que contaba el Gobierno señalaban que existía un grave riesgo de seguridad pública de darse la partida del Transantiago en Febrero de 2007, como aconteció.

Andrés Velasco

Ministro de Hacienda Respaldó, ante S.E. la Presidente de la República, la decisión de la partida del Transantiago en Febrero del 2007, no ponderando adecuadamente el costo – beneficio que tenía la postergación del plan, pese a la información que disponía. Ello implicó un gasto sustancialmente mayor, sin considerar los costos sociales asociados al fracaso del sistema de transportes.

Guillermo Díaz

Ex Subsecretario de Transportes Funcionario ejecutor y coordinador de la etapa de diseño.

Como Subsecretario de Transportes, entre 2002 – 2006 tuvo un rol determinante en la concreción de las decisiones del Transantiago. Su función, por sí sola, determina el grado de involucramiento en el desarrollo del proyecto, y asimismo, delimita su participación en las distintas decisiones que llevaron al resultado final. Es responsable de no advertir las profundas deficiencias del proyecto; de incapacidad para advertir de qué manera estos errores se manifestarían en la ejecución del plan; de la excesiva preponderancia del factor político por sobre el técnico; y finalmente, de la inexcusable omisión en el desarrollo futuro del proyecto, habida cuenta de sus importantes nexos con el Gobierno y las distintas autoridades del Transantiago.

Danilo Nuñez

Ex Coordinador de Transantiago Subsecretario de Transportes Funcionario ejecutor y coordinador de la etapa de implementación.

Tenía bajo su responsabilidad la fiscalización del cumplimiento de operadores y el A.F.T., y asimismo, estaba encargado de los planes de contingencia para minimizar los eventuales riesgos que podrían producirse. Por otra parte, ejerció como Coordinador de Transantiago durante un breve lapso, pero lo suficiente, como para hacerse una idea del estado de Transantiago al término del gobierno del Presidente Lagos. No ejerció adecuadamente la coordinación de los equipos de fiscalización, lo que permitió el incumplimiento consistente de los contratos y la incapacidad de reaccionar ante un fracaso que podía anticiparse. Asimismo, es responsable por la inadvertencia de los riesgos y la incapacidad de hacer ver a sus superiores, los graves riesgos operacionales que implicaba poner en marcha el Transantiago. Mayor reproche aún, generan sus excusas aludiendo que estaba encargado sólo de determinadas funciones y su pretensión de desatenderse del proyecto global.

Aldo Signorelli

Ex Coordinador de Transantiago

Asume después de Germán Correa y supervisa todo el desarrollo del Transantiago hasta el proceso de firma de contratos. Como Coordinador, está a cargo de las distintas unidades técnicas que definieron la estructura, funcionamiento y supuestos del Plan Transantiago. Bajo ordenes se disminuyeron las exigencias del número de buses, se configuraron las mallas de recorrido, se estableció la operación del A.F.T. y los supuestos del sistema de información. En su gestión: se licita, se adjudica y se firman las distintas concesiones del Transantiago, actos que determinan todo el proceso posterior y sus negativos resultados. Tiene la responsabilidad directa e ineludible de

asumir los costos que generó el mal diseño del Transantiago, especialmente, considerando que también formó parte de SECTRA, de la Intendencia Metropolitana y además, previamente, trabajó en la Gerencia Comercial de SONDA. Actualmente en el sector privado se encuentra a cargo de una agrupación que involucra a los operadores tecnológicos del plan. El mínimo sentido de compromiso y responsabilidad pública y privada lo obligaba a denunciar las falencias del Transantiago, y a utilizar sus conexiones y experiencia, para prevenir de las graves consecuencias del sistema.

Fernando Promis

Ex Coordinador de Transantiago.

Encargado del Plan en la fase crítica de su implementación. Como tal, recibió los distintos informes que advirtieron las deficiencias y riesgos. Asimismo, supervisaba el funcionamiento de los equipos técnicos de evaluación del A.F.T.; fiscalizaba el cumplimiento de los operadores de vía y tenía una visión de conjunto sobre la totalidad del sistema. Fue negligente a la hora de valorar adecuadamente la información negativa con que se contaba antes del 10 de Febrero. Fue incapaz de ejercer una adecuada fiscalización de los operadores y el A.F.T., y de la coordinación de sus equipos técnicos. Desechó las advertencias de los ingenieros consultores, que hicieron ver la brecha existente entre los buses disponibles y los buses requeridos, uno de los factores fundamentales en el funcionamiento adecuado del Transantiago.

Gibrán Harcha

Ex Jefe Unidad de Negocios del Transantiago

No asistió a la Comisión pese a la relevante participación que le cupo en la Unidad de Negocios del Transantiago. Fue el gestor del Modelo de Negocios del Transantiago, columna vertebral del funcionamiento del sistema. Actualmente, es un Alto Ejecutivo de la Empresa Alsacia, operadora de vías. Los ajustes y reducciones que sufrió el Plan de Transportes, precisamente, se deben a la necesidad de ajustar el modelo al negocio, y por lo tanto, gran parte de las causas y consecuencias negativas del Transantiago, se explican a partir de la necesidad de vender el proyecto como un producto atractivo para inversionistas.

Henry Malbrán

Director Ejecutivo SECTRA Participó en la definición del diseño del Transantiago.

Su rol es fundamental en la determinación de las mallas de recorridos, requerimientos para operadores y estructuración del modelo de negocios.

Pese a que pretendió excusarse en que su función era meramente técnica, la verdad es que SECTRA fue la unidad que realizó las definiciones más trascendentales del proyecto. La decisión de reducir el número de buses se produjo en los cambios introducidos al escenario 9, convirtiéndose en el escenario 11 que sirvió como base para las licitaciones. Es en este momento donde se produce la drástica baja en los buses, pilar fundamental del fracaso del Transantiago.

Rodrigo Urzúa

Ex Coordinador de Transantiago / Jefe Unidad de Negocios

Es uno de los técnicos responsables tanto de la creación del modelo de negocios (que el A.F.T. fuera el encargado tecnológico y la vez el encargado de la parte financiera), como de las bases de licitación de los operadores. Fue quien delineó la estructura de inexistencia de incentivos para los operadores.

Responsabilidad gravísima – ACTORES PRIVADOS

Andrés Navarro

Presidente de SONDA S.A. y socio accionista del A.F.T..

Partidario de la puesta en marcha del Transantiago el 10 de Febrero, pese a que la Empresa SONDA S.A. no estaba en condiciones de cumplir con los requerimientos contractuales que se le exigían, considerados sustanciales para la correcta operación el plan, principalmente lo relacionado con la gestión de flota.

Enrique Méndez

Gerente General del A.F.T.

Principal contraparte del A.F.T. con el Ministerio de Transportes. Ni antes ni después del 10 de Febrero, reconoció que el A.F.T. incumplía sus obligaciones. Relativizó las falencias y tuvo una permanente vocación por justificar los errores.

José Manuel Mena

Ex Director Ejecutivo del A.F.T. Y Ex Gerente General de BancoEstado

Justificó los incumplimientos del A.F.T., fue partidario de la puesta en marcha del Transantiago el 10 de Febrero, haciendo caso omiso a las advertencias y auditorias que obraban en contra del consorcio. Ante la Comisión pretendió justificar los incumplimientos.