

**Andrés Gómez-Lobo**  
**Ministro de Transportes y Telecomunicaciones**  
**Presentación en estreno de libro:**  
**“Transantiago: 10 claves para enfrentar crisis”**

Muy buenas Tardes, en realidad es un placer estar acá, no solamente para comentar este excelente libro de René, sino también por ver tantas caras conocidas de la época de Cieplan donde yo era un estudiante haciendo algunas investigaciones para muchos de ustedes, así que es una gran felicidad estar acá, no estamos en las termas de Colón, como en aquella época pero igual muy contento de estar acá. Para mi comentar este libro tiene una gran tentación y es que partir por el epílogo y seguir de ahí hacia delante para hablar del 2010, después y comentar en lo que estamos ahora, así que voy a resistir esa tentación para dedicarme un poco a la historia, aunque en algunas partes voy a abocarme un poco a la coyuntura.

Este libro uno lo puede abordar de tres puntos de vista distintos, naturalmente el objetivo central del autor es dar lecciones de cómo salir de una crisis profunda, donde el Transantiago es meramente un ejemplo, una ilustración, en cierta forma este es un libro sobre liderazgo, de 10 claves para enfrentar una crisis pero yo creo que junto con eso -y voy a comentar también esas 10 claves-, este libro es sumamente interesante y sumamente importante por dos razones adicionales. En primer lugar porque abre una ventana a la historia de una política pública emblemática, yo diría media traumática en algunos aspectos y que se ha escrito muy poco sobre eso, si uno ve hay cosas escritas por algunos expertos en transporte o no tan expertos en transporte pero cosas muy técnicas y hay poco escrito mirando una visión un poco más global para un público más general respecto a lo

que fue esta reforma, cómo llegamos a eso, cuáles fueron las causas profundas de esta crisis y yo creo si bien no es el objetivo principal del autor este libro también se debe leer por ese motivo.

Aquí encontrarán una visión comprensiva, fácil de entender para el público en general sobre las razones de la crisis y aquí no puedo dejar de comentar en forma resumen cuáles son las razones de esta crisis que están contenidas en el libro pero que yo también comparto, lo voy a estructurar de una forma distinta pero están todos estos elementos en el libro.

En primer lugar un mal diseño de contrato no daba los incentivos correctos, todo el capítulo 5 y también en algo que señala en la página 56 se refieren a esto, en segundo lugar una reforma demasiado ambiciosa en un ámbito muy complejo que es la ciudad, estamos hablando de millones y millones de personas afectadas por esta reforma donde además estamos hablando de miles o cientos de agentes que tenían que estar involucrados y tratar de hacer todo esto de un día para otro, o sea el “Big-Bang”, aquí hay una lección importante de cómo hacer políticas públicas y cómo no hacer políticas públicas, la gradualidad que se menciona en varios capítulos del libro es muy necesaria. En tercer lugar la ausencia de infraestructura, el modelo troncal-alimentador suponía que se requería infraestructura para los transbordos que es lo que le cuesta a la gente, un minuto de transbordo cuesta tres minutos de tiempo en vehículo, por eso una persona para hacer un transbordo, lo

que gana en velocidad en el troncal tiene que ser al menos tres veces el costo del transbordo, si uno espera tres/cuatro minutos en un transbordo si no gana doce minutos en el troncal, no cierto, entonces no vale la pena, entonces la persona está peor que antes sin el transbordo y por eso cuando uno tiene un sistema tronco-alimentador lo importante es que el troncal sea rápido, y eso es lo que tiene el metro, la gente hace transbordo en metro principalmente porque uno sabe que va a ahorrar mucho tiempo en el metro, pero hacer un transbordo de una micro a otra micro que va igual de lenta no tiene ningún sentido y la persona está en peores condiciones que antes y ahí yo creo que hubo una falencia en el diseño original en que no aprendieron bien cuáles eran las lecciones de Curitiba, cuáles eran las lecciones de Bogotá con el Transmilenio que era precisamente que uno creaba una infraestructura especializada para que las personas ganaran, los vehículos ganaran velocidad y de esa forma hacer que un transbordo valía la pena por lo que se ganaba en el troncal.

Por cierto aquí puedo hablar un poco de coyuntura, aquí estamos en un programa muy ambicioso de expandir la infraestructura en superficie y también bajo la superficie, metro es un troncal muy rápido, también es caro, pero es un troncal muy rápido, los corredores exclusivos son troncales más baratos y también tienen ese beneficio, también yo creo que uno de los grandes factores que influyó es no considerar un subsidio del comienzo, era impensable, o sea, expost todos somos generales después de la batalla, pero ahora parece inconcebible que se hubiese pensado en formalizar a los conductores, antes un conductor trabajaba 15 horas diarias, pasaron a ser formales a trabajar 8 horas diarias

por el mismo sueldo, entonces uno tuvo un aumento de los costos laborales, por cierto que esto fue beneficioso para los conductores, por cierto uno de los grupos más beneficiados con el Transantiago ha sido precisamente el grupo de los conductores y no por las razones que uno cree, porque bueno, uno dice ganaban lo mismo que antes, pero es que es muy distinto estar formalizado a estar informal, ya que estar formalizado es además ser sujeto de crédito, entonces puede endeudarse por un monto mucho mayor que lo que me han señalado muchos conductores que es el gran beneficio de esta reforma para ellos.

También renovar toda la flota, antes teníamos camiones con chasis de buses ahora tenemos buses que son euro3 o superiores, eso ha tenido un impacto muy importante en la contaminación atmosférica pero también acústica, no hay que olvidar lo ruidosos que eran las micros amarillas, pero naturalmente si uno va a renovar toda la flota por buses de alto estándar eso va a tener un costo, o sea, se duplicaron los costos de capital del sistema y también se introdujo tecnología, la tarjeta BIP no existía antes, alguien tiene que pagarla, toda la tecnología GPS, los sistemas de gestión de flota también son caros y por lo tanto, haber pensado que se podían hacer todas estas transformaciones a la misma tarifa media que existía antes era claramente un error de cálculo.

Un trabajo muy interesante, por ejemplo el profesor Jara Díaz, que muestra que planificar un sistema de transporte y que tiene una restricción financiera de este tipo uno tiende a planificar sistemas con bajo nivel de flota y con buses muy grandes, no les voy a decir lo que eso implica o lo que vimos en este caso que hubo

justamente los buses oruga y una disminución de la flota que fue insostenible el año 2007.

También otra cosa muy importante que señala también el autor en el capítulo 5to en la página 98 en particular, los consensos políticos, o sea, hacer una reforma de esta envergadura sin haber pasado una ley, sin haber logrado ciertos consensos políticos y técnicos previos fue un error, así que el libro digamos yo comparto esta visión sobre el Transantiago los orígenes de la crisis y el libro aborda también el tema de lo que se tuvo que hacer para salir de la crisis.

Ahora a algunos les puede parecer curioso, por lo menos curioso, que se hable de salida de la crisis ya que los sistemas de transporte público están siempre en crisis, y no solamente en Santiago, aquí les cuento una anécdota, a comienzos de año estuve en Alemania y me entreviste con mi colega alemán que también ve transportes y telecomunicaciones entonces le dije mira tengo en mi ministerio una niña bonita y una niña fea, la niña bonita es telecomunicaciones, siempre los precios bajan, hay más servicios, la gente está contenta y después tengo una niña fea que se llama transporte y me dice "sabes que no me digas nada, el transporte es siempre una calamidad", esto dicho en Alemania y hay días en que yo con mis asesores nos juntamos y les digo mira hoy no quiero hablar nada de transportes solamente de telecomunicaciones.

Hay razones profundas para esto y yo tengo la tesis de que al igual que salud esta es una industria de costos crecientes en el tiempo, en qué sentido, en salud la tecnología aumenta las

posibilidades de lo que se puede hacer pero también lo encarecen entonces por eso los sistemas de salud en todas partes del mundo están desfinanciados, si uno va a Inglaterra en la última elección de primer ministro, ¿Cuál era el tema de la discusión? Salud, si uno va a Noruega la discusión es salud, si uno va a Estados Unidos hay una discusión muy importante en salud, para qué decir en Chile, y esto es porque es una industria de costos crecientes, con el tiempo se hace cada vez más caro, cada vez más difícil, además que las expectativas de la ciudadanía es que todo estos nuevos descubrimientos, estas nuevas tecnologías lo van a poder utilizar.

En transporte ocurre lo mismo, es una industria de costos crecientes porque la mayor congestión que genera particularmente en un país como Chile la mayor tasa de motorización te hace que para una misma flota siempre los servicios van deteriorándose o para mantener la misma frecuencia uno necesita aumentar la flota, lo cual tiene un costo, además de la congestión es una industria intensiva en mano de obra lo cual yo creo que eso comparte con salud y por lo tanto a medida que se desarrolla el país los salarios son cada vez más altos y por cierto no hay tanta ganancia de productividad en un sector como transporte público salvo que ya estemos pensando -está esto ya en el horizonte-, vehículos sin conductores que ya está en el horizonte de los países más desarrollados, no solamente en transporte público sino también en logística en carga por camiones y por lo tanto salud, educación y transporte siempre van a estar muy cuestionados en cualquier sociedad por razones financieras y por una falta de sintonía con las expectativas o falta de cumplimiento de las expectativas que tienen las personas, así que ser ministro de transporte nunca es, nunca hay

que esperar que sea muy aplaudido.

Y por cierto este libro señala las cosas que se hicieron para salir de la crisis, no voy a detallar estas cosas, ciertamente la crisis vivida el año 2007 fue muy profunda y si bien existen muchos problemas con el sistema de transporte público en Santiago actualmente es muy distinto en lo vivido en esos años iniciales, en gran parte por la gestión del ministro Cortázar.

Hay otra razón para leer este libro que también yo encuentro fascinante y a todos los invito a leerlo que nuevamente no era la intención del autor pero no deja de ser muy entretenido y es tener una visión histórica, íntima, personal de lo que es gobernar, de lo que es estar en la política a este nivel, las conversaciones con la presidenta, la empatía en la página 153 que relata casi con tristeza cada vez que iba a la oficina de la presidenta, la presidenta le decía "Gracias ministro por haber aceptado este cargo", también reuniones con los bancos en la página 62 cuando se negociaban temas con la AFT, en la página 112 un senador de la UDI que si bien la racionalidad de lo que había que hacer era compartido por muchos no cierto por razones políticas no iban a aceptar y señalaba que "Esta presa no la vamos a soltar", también una reunión con Héctor Moya en la página 75, todo el relato de la búsqueda de financiamiento del año 2007 hasta el año 2009 antes que se aprobara la ley de subsidio es fascinante, por lo menos para mí todo el capítulo 6 porque para mí que me tocó vivirla o más bien sufrirla junto al ministro, Incluso hay un manoseo en el libro en la página 59 si quieren ser más morbosos.

Así que yo creo también que este libro es muy interesante también por esa visión más personal, más íntima sobre esta experiencia. Pero es indudable también que el objetivo del autor es usar esta experiencia del Transantiago simplemente como una ilustración de algo mayor, como dice el título "Claves para enfrentar una crisis" y es muy cierto, muy explícito en la página 35 en señalar que esto no es un libro sobre transporte público, ni siquiera es un libro sobre reformas, es un libro sobre cómo enfrentar una crisis, o sea, un libro de liderazgo y aquí presenta 10 claves: Comunicar, también ahí en ese capítulo hay algo muy interesante sobre el conflicto que hay siempre entre los gobiernos que quieren mostrar la estabilidad o que todo está normal y los medios de comunicación que quieren mostrar lo anormal entonces ese conflicto entre los intereses de los medios de comunicación y los intereses de un gobierno es muy interesante orientar las expectativas ahí.

Simplemente destaco el tener equipos de asesores que no sean simplemente lo que se dice en inglés "Yesman" que le digan si a todo, o sea, uno justamente busca un equipo asesor que te cuestione, que te proponga cosas alternativas, que te critique también y eso requiere, es muy importante, porque yo diría que una de las mayores fallas de un estilo de liderazgo más autoritario es que los equipos que te asesoran tienen susto y por lo tanto no se atreven a cuestionarte y si no te cuestiona un equipo de asesores no sirve.

Reformas graduales muy importante ya lo mencioné, no cierto si uno va a hacer una reforma de esta envergadura es muy importante la gradualidad, el autor da el ejemplo de la

reforma procesal penal cierto que se hizo gradualmente, hubo regiones piloto se avanzó de a poco se aprendió, muy importante en cualquier área de políticas públicas. Fijar prioridades, 4to capítulo y la regla 20/80, yo me sorprendí con esto porque no conocía la regla 20/80, básicamente la regla 20/80 es una regla universal en que 20% de las cosas te causa el 80% de los problemas o el 80% de las soluciones está en el 20 % de las personas o de los problemas. Yo no lo conocía pero lo leí e inmediatamente me acorde de un relato que tuve en esta visita a Europa con los ministros de transporte de la OCDE, el ministro de transporte danés en que nos pusimos a hablar sobre trenes, entonces yo le expliqué que en Chile hay pocos trenes de pasajeros y me dijo que envidia me dijo y me dijo porque los trenes transportan el 20% de los usuarios pero me generan el 80% de los problemas así que esta regla universal se cumple.

Ahora los capítulos que yo encuentro más profundos son los capítulos 5 y 6 sobre las reglas del juego y win-win que es un capítulo muy introductorio de teoría de juegos, de situaciones estratégicas y lo encuentro muy profundo que ahí si que hay lecciones que yo creo que son muy importantes para las políticas públicas en general. En el caso de las reglas del juego sorprende que muchas veces las discusiones se dan en el plano de los valores o de los principios. Como economista y en eso comparto la formación profesional del autor de este libro tendemos a enfocarnos más en los incentivos y el comportamiento, no cierto y me da la impresión de que en general las discusiones en Chile tienden a ser más de valores y principios y no de incentivos y comportamientos y en este capítulo hay una regla muy buena que dice “Mira tu

cambiando las reglas cambias el comportamiento de estas personas sin que estas personas cambien de forma de ser”, sean las mismas personas que no tuvieron, que no vieron la luz y cambiaron su forma de pensar o sus valores, o sea, que cuando queremos lograr objetivos es muy importante fijarse en las reglas de juegos que determinan los incentivos y de ahí los comportamiento y no tanto discutir valores y principios que por lo general todos vamos a compartir.

Y el siguiente capítulo de win-win o sea de ganar ganar es muy importante también porque al final el mismo autor lo señala existe el paradigma de la suma cero esto es de que todo lo que gana un agente lo pierde otro y esa es una visión muy limitada de lo que son las situaciones reales en el mundo real que el autor deja en claro y creo que todavía muchas personas todavía tienen este paradigma de suma cero y ahí me acuerdo de un pie de página en el prólogo del libro de Thomas Schelling un libro según el premio nobel Arrow decía uno de los libros más importantes de las ciencias sociales del siglo 20 “Strategies for Conflict” de Thomas Schelling donde justamente en un pie de página del prólogo el señala su sorpresa ante un profesor de economía marxista en el London School of Economics en los años 20's o años 30's muy conocido que leyó su libro y le dijo que le cambió la vida porque hasta entonces el siempre pensaba que los conflictos de la sociedad eran de suma cero, lo que ganaba uno lo perdía otro y que este libro que justamente trata de que hacer en situaciones donde hay sumas positiva y por lo tanto se produce un juego donde uno tiene conflicto con otra gente pero también tiene intereses en común que es ciertamente lo que refleja el mundo real el mundo de la política que hay conflicto pero

también hay coincidencia y como le había cambiado la visión a este profesor el entender que este mundo no era de suma cero así que aparte de los deportes nada es de suma cero, así que esos son dos capítulos que yo encuentro muy muy importantes, después negociar-negociar la naturaleza política del gobierno también es un capítulo muy fascinante y después también hay dos capítulos al final sobre un poco de autocuidado para un ministro, un líder, no voy a entrar en eso para no hablar de mis cosas personales pero también muy importante.

Yo creo que estas 10 claves son muy importantes pero creo que le faltan dos, ésta no es una crítica porque creo que al menos una de ellas no lo podría haber mencionado, la primera es que en todo esto hay una dosis de suerte y lo voy a ilustrar con lo que pasó con el crédito del BID cuando el tribunal constitucional lo declaró inconstitucional en el mismo capítulo referido en el capítulo 6 lo señala como una gran sorpresa, un golpe de agua fría, un balde de agua fría pero yo tengo otra interpretación yo creo que fue un golpe de suerte porque yo creo que hasta ese momento el ministro se dedicaba gran parte de su tiempo a buscar financiamiento para el sistema una vez que se fue al 2% constitucional se acabó y se pudo concentrar más en las partes de gestión propiamente tal y en controlar el sistema más aún el hecho que se está utilizando el 2% constitucional y el hecho de que los contratos no fueran perfectos, o sea que tuvieran grandes fallas en sus zanahorias y en sus garrotes abrió la puerta de introducir cambios unilaterales en el fondo introducir lo que se llamaba el índice de cumplimiento y frecuencia, índice de cumplimiento y regularidad, o sea, los operadores no estaban cumpliendo la frecuencia no existían los instrumentos regulatorios en el

contrato para hacer cumplir la frecuencia y la regularidad, se introdujo estos indicadores naturalmente los operadores alegaron de que esto era un cambio unilateral del contrato pero primó la tesis que como esto eran platas públicas de emergencia no se podían pagar con estas platas servicios que no se habían otorgado y eso permitió cambiar radicalmente los incentivos y las formas de regular a las empresas y a partir de la 2da mitad del 2008 vemos un aumento significativo en el comportamiento de los operadores y una mejora significativa en el desempeño del sistema, entonces lo que hizo el tribunal constitucional a diferencia de lo que señala el autor yo lo encuentro un golpe de buena suerte.

Y la segunda cosa es que desafortunadamente aunque uno lea este libro tres o cuatro veces, lo estudie profundamente, memorice todas las claves no por eso va a ser un gran líder en momentos de crisis y aquí yo creo que es muy importante resaltar la personalidad y el carácter de la autoridad "No todos son iguales". Y quisiera en esto para terminar hacer un reconocimiento a la tenacidad, a la inteligencia, a la capacidad política y comunicacional de René Cortázar que al final permitió enfrentar esta crisis como lo hizo y con los resultados obtenidos.

Muchas gracias.

**9 de septiembre de 2015**

