

## VI. PROPUESTA DE GESTIÓN.

### VI.1. Criterios para la definición de escenarios de gestión.

Para definir algunos posibles escenarios de gestión, optamos por seleccionar algunos factores claves que surgen del análisis del programa y de la identificación de los agentes de gestión.

1. 1. Programa: El programa del proyecto “Nuevo Puerto Santiago” se estructura fundamentalmente en función de la idea de puerto, terminal de transporte de acceso y salida de Santiago. Como tal, son los pasajeros y las cargas los que determinan el programa básico y posibles usos asociados. El mix de usos es muy diverso, va de la residencia al almacenamiento, aunque su distribución depende finalmente de la imagen objetivo asociada a la idea de “puerto” y a un modelo de negocio que garantice estándares óptimos de operación.

Aunque en el marco de esta investigación no se han realizado estudios de oferta y demanda para los distintos usos propuestos, sí se justifican en términos generales, quedando como tarea pendiente, para un estudio posterior, los análisis de mercado correspondientes.

- **Híperviario:** Se trata del programa básico asociado al proyecto “Nuevo Puerto Santiago”. Se configura en torno del requerimiento de transferencias entre diversos modos de transporte: transporte público interurba-

no, transporte público urbano, modo buses y taxibuses, taxis y taxis colectivos, metro, bicicleta, estacionamientos y accesos peatonales. Se contempla de modo especial la estación de un tren elevado que uniría el aeropuerto de Santiago con las canchas de ski situadas en la cordillera, y que recorrería casi la totalidad de la extensión del río Mapocho. Contempla además un helipuerto para uso privado y de emergencias.

Usos específicos y anexos: terminal de buses interurbano, centro de transferencia con modos urbanos, estación de tren elevado (Aeropuerto – Farellones), conexión con estación de metro, centro comercial, áreas de servicio autostop para automovilistas y hoteles y hospedajes para pasajeros y trabajadores.

Justificación, análisis de viabilidad y restricciones: Lo primero que hay que tener en cuenta es que en Santiago, posterior a la puesta en marcha del Plan Transantiago, se ha venido instalando, no exenta de dificultades, una cultura de la intermodalidad, de manera tal que la idea de un centro de transferencia de diversos modos de transporte público, ya no resulta ajena a la comunidad. Es más, la evaluación de los terminales y centros existentes es muy positiva. La novedad viene asociada al hecho de situar un Centro de Transferencia de modos de transporte público urbano en una vía de acceso intercomunal, provincial y regional, incluso internacional, si se considera la cercanía del Aeropuerto de Santiago. De esta manera se abre la posibilidad de inaugurar un tipo de Centro de Transferencia que re-

una todas las escalas de transporte, lo que hemos denominado: híperviario. una todas las escalas de transporte, lo que hemos denominado: híperviario.

Podríamos señalar que es estimable una creciente demanda por centros de transferencia de pasajeros urbanos, en el marco del Transantiago.

Eso sí, vemos una considerable dificultad al pretender reunir en un mismo centro la escala urbana y la interurbana. Las razones son las siguientes:

(1) En Santiago, el transporte público urbano, tanto de los modos, buses, taxibuses, metro, taxis y taxis colectivos, se encuentra regulado por un contrato con el Estado, a través de la licitación de vías, en cambio, el transporte público interurbano, modo buses y taxibuses, está regulado por el mercado, en el marco de normas muy generales establecidas en el Decreto Supremo 212 del Ministerio de Transportes. La posibilidad de que la operación del transporte público interurbano carretero sea licitada es lejana, en tanto, se deben cumplir con una serie de condiciones establecidas en el propio Decreto 212 y que, entre otras condiciones, supedita la posibilidad de licitar a casos en que se justifique por razones medioambientales y de seguridad. Dicho sea de paso, no existen en Chile vías ni servicios licitados para el transporte público interurbano.

(2) Por otra parte, respecto de los terminales de buses interurbanos, existen también normas muy generales, fundamentalmente

que provienen de la Ley y Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones y de lo establecido en los diversos planes reguladores comunales e intercomunales. En cuanto a los servicios de transporte interurbano inscritos, se deben cumplir condiciones muy básicas, entre ellas, se deben contar con andenes disponibles en terminales debidamente autorizados en los lugares de origen y destino, informar y publicar tarifas, etc.

Este escenario poco regulado, la posibilidad de ubicar terminales interurbanos en cualquier comuna (dependiendo de la normativa del Plan Regulador Local) y el creciente liderazgo de mercado de algunas empresas, ha originado la consolidación de grandes terminales para buses interurbanos, propiedad de estas mismas empresas, mal localizados, pero asociados a prósperos negocios vinculados al comercio y, en menor medida, a otros ámbitos del desarrollo inmobiliario.

Sin lugar a dudas, la localización que se propone para un centro de intercambio de modos de transporte que reúna las escalas urbana e interurbana, adyacente al nudo Vivaceta, en la intersección de la Autopista Central y de Costanera Norte, a minutos del Aeropuerto, de la Estación Central del Ferrocarril, del Metro de Santiago, etc. es óptima, en tanto minimiza los impactos negativos sobre la trama urbana y favorece, a través de un adecuado diseño, la integración de diversas escalas y situaciones urbanas y territoriales. No obstante, hay que señalar que en las condiciones actuales, nada garantiza que las demandas de andenes satis-

fechas por los terminales existentes, puedan transferirse a una nueva opción, más aún considerando que las principales empresas operadoras de los servicios, a su vez son las principales empresas operadoras de los terminales, a los que han asociado grandes centros comerciales que se sustentan en el público pasajero de transporte.

En otras palabras, existe una restricción real que surge del hecho de que las principales empresas de transporte interurbano son operadoras de sus propios terminales, a los cuales han asociado prósperos negocios, lo que favorece la creación y consolidación de monopolios, que en nada favorecen a la ciudadanía ni las expectativas de el proyecto al que se refiere esta investigación.

Este hecho es de primordial relevancia a la hora de definir diversos y posibles escenarios de gestión.

Por otra parte, los usos asociados al comercio siempre son estimables en la medida que se garantiza el flujo de usuarios y pasajeros. La magnitud de las superficies dedicadas al centro comercial y a servicios autostop para automovilistas dependerá de los modos de transporte que sea posible integrar y de los flujos de usuarios y pasajeros asociados.

Finalmente, respecto de los hospedajes asociados a terminales, existen buenos ejemplos nacionales y extranjeros cuyo modelo pudiera replicarse en el contexto de este proyecto

Tren elevado Aeropuerto – Farellones, por

la cuenca del río Mapocho:

Mención especial merece la previsión de una estación de un tren elevado que uniría al aeropuerto de Santiago con las localidades cordilleranas especializadas en la práctica de deportes invernales, uno de los principales atractivos turísticos de Santiago. Una iniciativa de este tipo no sólo promovería el turismo internacional tradicional, sino que complementaría óptimamente al llamado turismo de negocios, transformando a Santiago y a su entorno cordillerano en un destino tan demandado por turistas de todo el mundo, como Isla de Pascua, San Pedro de Atacama o las Torres del Paine. La Cordillera de Los Andes y el río Mapocho constituyen los dos principales atractivos y elementos de identidad de Santiago. El proyecto de este tren elevado pondría en valor estos dos atributos, a la vez que describiría una ruta que uniría al aeropuerto con los principales centros hoteleros y de negocio de la capital chilena, con los principales centros financieros, con las principales sedes de organismos internacionales de Santiago y, finalmente, con La Parva, Farellones y El Colorado. Todo esto hace prever que pudiera prosperar como una unidad de concesión altamente rentable.

Identificación de potenciales agentes y grupos de interés asociados al programa hiper-viario:

a. Empresarios transportistas: Federación Nacional de Dueños de Buses Interurbanos, FENABUS; empresarios operadores de los principales terminales de

Santiago (representados coincidentemente por FENABUS); empresarios y asociaciones de empresarios del Transantiago.

b. Empresarios inmobiliarios y comerciantes: principales operadores de Mall y Centros Comerciales, principales cadenas del retail en Chile.

c. Privados, sociedades concesionarias con contratos vigentes en el sector (área de proyecto): Sociedad Concesionaria Costanera Norte S.A. (concesión vigente hasta 2035); Sociedad Concesionaria Autopista Central S.A. (concesión vigente hasta 2031).

d. Privados, eventual sociedad concesionaria a cargo de la construcción y explotación del tren elevado Aeropuerto – Farellones.

e. Trabajadores del transporte y sectores afectados: confederaciones de trabajadores del transporte público, CONATRATCH, CONUTT, ASTTRA y otras; confederaciones de taxis básicos y colectivos, CONATACUCH y otras.

f. Estatales, ámbito regulador y normativo transporte público (Decreto Supremo 212, Contratos de concesión de vías Transantiago): Coordinación del Transantiago, Subsecretaría de Transportes; Secretaría Regional Ministerial Metropolitana de Transportes y Telecomunicaciones; Direcciones de Tránsito Municipales.

g. Estatales, ámbito construcción y mantenimiento infraestructura (autopistas y vías concesionadas, caminos públicos y vías

interurbanas), a través de administración directa y concesiones a privados: Coordinación de Concesiones de Obras Públicas de la Dirección General de OO.PP.; Dirección Nacional de Vialidad del MOP; Secretaría Regional Ministerial Metropolitana de Obras Públicas.

h. Estatales, ámbito construcción y mantenimiento infraestructura (vías urbanas no concesionadas), a través de administración directa: Servicio de Vivienda y Urbanización, Municipios.

i. Estatales, ámbito regulador y normativo del uso de suelo (Ley y Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones, Ordenanza del Plan Regulador Metropolitano de Santiago y Ordenanzas Municipales de las comunas de Santiago e Independencia): Secretaría Regional Ministerial Metropolitana del MINVU; Direcciones de Obras Municipales.

j. Estatales, ámbito regulador y normativo de cauces y obras hidráulicas (río Mapocho): Dirección de Obras Hidráulicas del MOP, Dirección General de Aguas del MOP; Secretaría Regional Ministerial Metropolitana de OO.PP.

k. Estatales, empresas públicas: Metro de Santiago.

l. Varios, posibles promotores y auspiciadores del proyecto: Cámara de Comercio de Santiago, Santiago Convention Bureau, Conama, Comisión Nacional de Energía, Secretaría de Transporte (SECTRA), orga-

nizaciones de ciclistas, organizaciones ciudadanas, Juntas de Vecinos y agrupaciones de consumidores, otros.

- Centro de bodegas y de transferencia de cargas, “puerto seco”: Real sentido tiene inaugurar en Santiago un sistema de operación logística intermodal para las cargas que se reciben y se despachan desde la capital de Chile. Asociado a este sistema, es coherente un sistema de almacenamiento que refuerce un principio de operación coordinada y programada que aproveche los horarios valle de transporte.

Justificación, análisis de viabilidad y restricciones: La propuesta supone efectivamente un sistema de diversos centros que operen coordinadamente, localizados adyacentes a las vías de acceso interurbanas, de manera de minimizar los impactos sobre los flujos urbanos diarios. Uno, quizás el principal de estos centros, sería parte del complejo: “Nuevo Puerto Santiago”.

Las demandas por almacenamiento para distribución se han sostenido en alza durante los últimos años. Los ahorros por concepto de mayor eficiencia son de comprobada relevancia en materia de impactos sociales: menor congestión, menor contaminación, ahorro de tiempo, menor desgaste físico, etc.

Por otra parte, el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones promueve por estos días una nueva política de transporte de cargas, intermodalidad, operación logística e infraestructura, contando para ello con la

valiosa colaboración de la CNDC, Confederación Nacional de Dueños de Camiones de Chile, quienes, a su vez están interesados en promover la asociatividad como herramienta para la competitividad. En este escenario es totalmente posible pensar que se podría organizar la demanda para la operación de las cargas estableciendo una gestión con el patrocinio del Gobierno, entre agentes inmobiliarios, operadores logísticos, generadores de carga y empresarios transportistas, esta vez asociados en pos de conseguir coordinación, eficiencia, economías de escala, etc. De esta forma, el proyecto “Nuevo Puerto Santiago” podría transformarse en un proyecto emblemático de la nueva política de transporte de cargas que promueve el Estado a través del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.

Cabe señalar que aún sin considerar lo ya enunciado, no parece mayormente difícil organizar la demanda necesaria para promover un centro de operación, almacenamiento y distribución de cargas en el Gran Santiago. Algunos estudios previos comprueban que es viable y rentable.

Identificación de potenciales agentes y grupos de interés asociados al programa “puerto seco”:

a. Empresarios transportistas: Confederación Nacional de Dueños de Camiones (, CNDC); Chile Transportes A.G.

b. Empresarios inmobiliarios: principales operadores de complejos industriales de almacenamiento de bodega y cargas.

c. Empresarios, operadores logísticos <sup>1</sup>

d. Privados, sociedades concesionarias con contratos vigentes en el sector (área de proyecto): Sociedad Concesionaria Costanera Norte S.A. (concesión vigente hasta 2035); Sociedad Concesionaria Autopista Central S.A. (concesión vigente hasta 2031).

e. Estatales, ámbito regulador y normativo transporte de carga: Subsecretaría de Transportes; Secretaría Regional Ministerial Metropolitana de Transportes y Telecomunicaciones; Direcciones de Tránsito Municipales.

f. Estatales, ámbito construcción y mantenimiento infraestructura (autopistas y vías concesionadas, caminos públicos y vías interurbanas), a través de administración directa y concesiones a privados: Coordinación de Concesiones de Obras Públicas de la Dirección General de OO.PP.; Dirección Nacional de Vialidad del MOP; Secretaría Regional Ministerial Metropolitana de Obras Públicas.

g. Estatales, ámbito construcción y mantenimiento infraestructura (vías urbanas no concesionadas), a través de administración directa: Servicio de Vivienda y Urbanización, Municipios.

h. Estatales, ámbito regulador y normativo del uso de suelo (Ley y Ordenanza Ge-

---

1.- En Chile la operación logística de cargas es una actividad con poco desarrollo, por lo que sería recomendable buscar posibles oferentes o proveedores del servicio fuera del país.

neral de Urbanismo y Construcciones, Ordenanza del Plan Regulador Metropolitano de Santiago y Ordenanzas Municipales de las comunas de Santiago e Independencia); Secretaría Regional Ministerial Metropolitana del MINVU; Direcciones de Obras Municipales.

i. Estatales, ámbito regulador y normativo de cauces y obras hidráulicas (río Mapocho): Dirección de Obras Hidráulicas del MOP, Dirección General de Aguas del MOP; Secretaría Regional Ministerial Metropolitana de OO.PP.

j. Varios, posibles promotores y auspiciadores del proyecto: Conama, Comisión Nacional de Energía, Secretaría de Transporte (SECTRA), Confederación de la Producción y el Comercio, CEPAL (que lleva a cabo un programa para promover el desarrollo de políticas para la eficiencia en el transporte y la operación logística), otros.

- **Parque recreacional y deportivo:** Se trata de un programa relativamente convencional tratándose del aprovechamiento de espacios resultantes de infraestructuras urbanas. Existen numerosos y buenos ejemplos a nivel nacional e internacional. Pistas para trote, skateboard, mountainbike y para patinaje, canchas para prácticas de fútbol, basketbol, etc. forman parte de las posibilidades dentro del proyecto. A gimnasios y espacios abiertos para el desarrollo de ejercicio físico, se suman juegos mecánicos propios de los parques de diversiones. Una rueda de Chicago para personas y para vehículos cumplirá un rol simbólico y

representativo.

### **Proyecto Mapocho Navegable:**

Mención especial merece, la previsión de un muelle para embarcaciones recreacionales y deportivas asociado a la iniciativa de concesión “Mapocho Navegable”.

Justificación, análisis de viabilidad y restricciones: El Parque de los Reyes en Santiago Centro, ha sido el centro de diversos análisis de programa en el marco de varios estudios urbanos. Su centralidad y accesibilidad permiten pensar en usos metropolitanos asociados al deporte y la recreación. Uno de estos estudios es el que se refirió a la propuesta del Anillo Interior de Santiago, encargado a las Universidades: Católica de Chile, de Chile, Central de Chile y de Santiago de Chile, llevado a cabo el año 2002. Por otra parte, el costo razonable asociado a algunas habilitaciones para actividades deportivas (circuitos y canchas) y la altísima rentabilidad social de las inversiones asociadas, debieran comprometer el decidido respaldo del Estado. Al respecto, podrían consultarse los mecanismos dispuestos en el marco de la Ley del Deporte y asociados a las facultades del Instituto Nacional del deporte.

Respecto del programa asociado a la idea de concesión “Mapocho Navegable”, cabe señalar que ha sido declarada de interés público y que cuenta con todos los estudios de factibilidad de respaldo.

Identificación de potenciales agentes y gru-

pos de interés asociados al programa “parque recreacional y deportivo”:

a. Empresarios inmobiliarios y comerciantes del rubro del deporte y la recreación: principales operadores de gimnasios y centros deportivos y complejos recreacionales.

b. Privados, sociedades concesionarias con contratos vigentes en el sector (área de proyecto): Sociedad Concesionaria Costanera Norte S.A. (concesión vigente hasta 2035); Sociedad Concesionaria Autopista Central S.A. (concesión vigente hasta 2031).

c. Privados, eventual sociedad concesionaria a cargo del proyecto “Mapocho Navegable”.

d. Estatales, ámbito promotor del deporte y la recreación: Consejo e Instituto Nacional de Deportes, corporaciones locales.

e. Estatales, ámbito promotor y normativo de parques y áreas verdes: Parque Metropolitano de Santiago; Direcciones Municipales de ornato y jardines.

f. Estatales, ámbito construcción y mantenimiento infraestructura (autopistas y vías concesionadas, caminos públicos y vías interurbanas), a través de administración directa y concesiones a privados: Coordinación de Concesiones de Obras Públicas de la Dirección General de OO.PP.; Dirección Nacional de Vialidad del MOP; Secretaría Regional Ministerial Metropolitana de Obras Públicas.

g. Estatales, ámbito construcción y mantenimiento infraestructura (vías urbanas no concesionadas), a través de administración directa: Servicio de Vivienda y Urbanización, Municipios.

h. Estatales, ámbito regulador y normativo del uso de suelo (Ley y Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones, Ordenanza del Plan Regulador Metropolitano de Santiago y Ordenanzas Municipales de las comunas de Santiago e Independencia): Secretaría Regional Ministerial Metropolitana del MINVU; Direcciones de Obras Municipales.

i. Estatales, ámbito regulador y normativo de cauces y obras hidráulicas (río Mapocho): Dirección de Obras Hidráulicas del MOP, Dirección General de Aguas del MOP; Secretaría Regional Ministerial Metropolitana de OO.PP.

j. Varios, posibles promotores y auspiciadores del proyecto: Comité Olímpico de Chile, Isapres, organizaciones de ciclistas y deportistas, clubes deportivos, Sociedad Chilena de Cardiología, Ministerio de Salud, Corporación de Amigos del Parque Metropolitano, otros

- **Vivienda y comercio local:** En las áreas en las que se produce la superposición con la trama urbana, se consideran programas de escala local, conforme a posibilidades y restricciones normativas, operativas y de mercado.

- **Otros usos posibles:** Considerando las excepcionales condiciones de accesibilidad y de centralidad del nudo Vivaceta, en función del avance de estudios específicos de factibilidad y de mercado y conforme se calibre el modelo arquitectónico respecto de estos estudios, pudieran surgir nuevos programas, tales como: estación de metro, sede del Gobierno Regional, sede de algún otro organismo público, como por ejemplo el Ministerio de Transportes o la propia Coordinación del Transantiago. Un complejo mayor de viviendas, un hotel, oficinas, etc.

#### **Definición de escenarios:**

Del análisis del programa y de los agentes de gestión es posible arribar a algunos factores determinantes para la definición de distintos y posibles escenarios de gestión:

a. El proyecto se desarrolla en un área donde se superponen física y funcionalmente dos concesiones con plazo vigente de más de 20 años, de manera tal que las posibilidades en el corto y mediano plazo estarán determinadas necesariamente por el acuerdo y la participación de ambos agentes, Costanera Norte y Autopista Central.

b. El proyecto se compromete con la idea de puerto (Nuevo Puerto Santiago). Y no se trata de una opción antojadiza o aleatoria. Surge del análisis de la historia y de la vocación del lugar, al mismo tiempo que de las condiciones de centralidad y de accesibilidad del lugar. Por esta razón, la idea del



híperviario, del centro de transferencia de modos de transporte urbano e interurbano, al menos en el marco de esta investigación es irrenunciable.

c. En el sentido de lo anterior, en los escenarios de gestión que definamos nos haremos cargo de las restricciones señaladas para el programa del Terminal de Buses Interurbano. Darle viabilidad a este uso será determinante en la propuesta de gestión.

d. Abordar, en el marco de esta investigación, el problema de la localización de Terminales de Buses Interurbanos y también urbanos, es una oportunidad para definir una postura crítica respecto del marco normativo que rige su operación y ubicación a lo largo de todo el país, y para definir una propuesta de cómo debiera ser en el marco de principios de: transparencia, eficiencia y de desarrollo sustentable.

e. Si bien es cierto, no tiene mucho sentido práctico ponerse en el caso de que no existan compromisos con actuales concesionarios, Autopista Central y Costanera Norte, considerar escenarios que supongan finalizados los periodos de concesión vigentes, dentro de 25 años, permite extrapolar la propuesta de gestión a otros casos en Santiago y en otras ciudades en el país.

f. También producto de que el proyecto de desarrolla en un área ya concesionada, todo el ámbito asociado a normas de edificación y uso de suelo queda supeditado a la concesión, cuya adjudicación y contrato se establece en el marco de la Ley de Concesiones,

que predomina en términos jurídicos sobre los instrumentos de planificación de escala regional y comunal. El desarrollo de estudios específicos, así como la consideración de las opiniones técnicas regionales y comunales, dependerá de lo que defina el Comité Ejecutivo de Concesiones. Normalmente se respetan las normas generales señaladas en el marco de la Ley y Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones, así como en los instrumentos de planificación, en este caso, el Plan regulador Metropolitano de Santiago y los Planes Reguladores de las comunas de Santiago e Independencia. Por lo anteriormente expuesto, no vale la pena resolver, en términos de hipótesis de gestión, eventuales modificaciones a las normas de edificación y uso de suelo, dado a que existe un mecanismo ejecutivo para resolver, todo en el marco de la Ley de Concesiones.

g. Finalmente, el programa del “Nuevo Puerto Santiago” considera espacios de relación con otras unidades programáticas, de gestión y, quizás, de concesión: (1) el tren elevado entre el Aeropuerto de Santiago (SCL) y Farellones, y (2) el proyecto “Mapocho Navegable”. Por restricciones de tiempo y alcance de la investigación, se considerarán existentes, sin ahondar en el análisis de su situación específica y de su viabilidad

## VI.2. Escenarios de Gestión

**Escenario 1:** Se define una nueva unidad de concesión para la construcción y operación del proyecto “Nuevo Puerto Santiago” en base a un Convenio Complementario entre el MOP y las Sociedades Concesionarias que administran las concesiones vigentes de Autopista Central y Costanera Norte.

**Escenario 1.a. Se capta el interés y luego el compromiso de la Federación de Dueños de Buses Interurbanos, FENABUS y, a través de ella, de los principales operadores de Terminales Interurbanos de Santiago.**

Descripción: La única forma de no renunciar a la opción de estructurar el programa en torno a la idea de un híperviario, de un centro de transferencia de transporte que involucre las escalas interurbana y urbana, es sosteniendo los flujos y demandas que suponen un nuevo Terminal de Buses Interurbano para Santiago.

Pero ya existen varios terminales, algunos de los cuales son operados por las más grandes empresas del transporte interurbano en el país. Nos referimos a Tur Bus y Pullman Bus. Si no es por la vía normativa, habría que persuadir a los operadores de estos terminales, comprometiéndolos con el proyecto y convenciéndolos de las ventajas asociadas y de los buenos resultados del negocio previstos. Supondremos que existe voluntad y que están dispuestos a garantizar una demanda básica por andenes para el arribo y salida de buses interurbanos.

Inevitablemente, deberán estar dispuestos a reconvertir los terminales existentes en la perspectiva de nuevos horizontes inmobiliarios.

La iniciativa de sociedad podría surgir desde los propios concesionarios de Autopista Central y Costanera Norte, de uno de ellos, de la Unidad de Nuevos Negocios de la Coordinación de Concesiones del MOP y/o de los operadores de terminales interurbanos. Provenza de donde provenga la iniciativa, ésta se deberá materializar en un contrato o convenio complementario a los contratos de concesión vigentes con Autopista Central y con Costanera Norte.

Por la magnitud de la inversión, lo lógico es que resulte una nueva unidad de concesión que deberá ser licitada en el marco de los acuerdos entre el MOP y las concesionarias con contratos vigentes. También lo lógico sería que frente a esta licitación ambas concesionarias, Costanera Norte y Autopista Central, actuaran como un Consorcio para la construcción y explotación de esta nueva unidad de concesión.

La participación de los operadores de terminales ya comprometidos con la idea, podría ser por la vía de una sub concesión o integrándose al consorcio entre Autopista Central y Costanera Norte.

El resto de los programas se definirán como sub unidades de negocio, supeditados a la concesión mayor.

## Unidades de negocio o concesión:

a. Nueva unidad de negocio: Hípervial, centro comercial, centro de almacenamiento y distribución de cargas, parque recreacional y deportivo, viviendas y comercio local.

b. Unidades de negocio o concesión relacionadas vigentes: Autopista Central, Costanera Norte.

c. Unidades de negocio o concesión relacionadas en perspectiva: Mapocho navegable (declarada de interés público), tren elevado Aeropuerto – Farellones (idea de concesión).

## Costos:

Para los 52.987m<sup>2</sup> de superficie, se estima una inversión aproximada de 40 millones de dólares, lo que corresponde a unidad de concesión intermedia.<sup>2</sup>

La estimación del monto asociado a la inversión surge del análisis de costos de inversión por metro cuadrado en proyectos similares (entre otros: Estación intermodal de La Cisterna: US\$450/m<sup>2</sup>; Centro de Justicia de Santiago: US\$700/m<sup>2</sup>). También

---

2.- Concesiones con inversiones entre 20 y 100 millones de dólares se consideran de orden intermedio. Menos de 20 millones son consideradas unidades pequeñas. Tal es el caso de la Plaza de la Ciudadanía (MMUS\$15), del acceso vial al Aeropuerto AMB de Santiago (MMUS\$9) y del Estadio Techado del Parque O'Higgins (MMUS\$9). Dentro del rango de las concesiones intermedias se sitúan: el Centro de Justicia de Santiago (MMUS\$80) y la Estación Intermodal de La Cisterna (MMUS\$25). Concesiones mayores corresponden a todas las autopistas y a la mayoría de los tramos de vías interurbanas; ejemplo, Costanera Norte: MMUS\$400, Ruta 78: MMUS\$150, etc.

considerando que la base estructural del proyecto se define en función de estándares de autovía, en términos de resistencia y condiciones de seguridad. Finalmente, también se consideran los costos operativos asociados a la fase de construcción y los costos financieros normales en el marco del modelo de financiamiento de las concesiones (ver capítulo V.1).

Con todo, se considera un valor promedio por metro cuadrado de US\$750/m<sup>2</sup>, unas 23UF/m<sup>2</sup>.

Plazos (a contar de enero de 2011):

- Estudios preliminares: 2 años
- Diseño de convenio y sociedad: 2 años
- Plazo para transferir demandas desde los terminales interurbanos existentes: 7 años
- Término construcción: 7 años
- Inicio estimado concesión: 7 años
- Periodo concesión, a contar del inicio de la misma: 20 años

Principales agentes y roles específicos de gestión:

- Sociedades concesionarias con contratos vigentes en el sector (área de proyecto): Sociedad Concesionaria Costanera Norte S.A. (concesión vigente hasta 2035); Sociedad Concesionaria Autopista Central S.A. (concesión vigente hasta 2031): Deberán acordar con el Ministerio de OO.PP los términos del Convenio Complementario que permitirá la creación de una nueva Unidad de Concesión, que se licitará en el marco de los términos acordados. Podrán asociarse y crear un consorcio con algún operador de terminales, que garantice la transferen-

cia programada de demandas de andenes interurbanos, de manera tal de acceder a la adjudicación de la nueva unidad de concesión.

- Operadores de terminales, vinculados a los dueños y administradores de terminales existentes en Santiago: Podrán asociarse y postular en consorcio con las concesionarias Autopista Central y Costanera Norte (Escenario 1Aa), o solos (Escenario 1Ab) a la licitación de la nueva Unidad de Concesión: Hípervial.

- Empresarios inmobiliarios y comerciantes: principales operadores de Mall y Centros Comerciales principales operadores del retail nacional, parques de diversiones y equipamiento deportivo: Participarán en forma de sub concesionarios.

Estatales, ámbito regulador y normativo transporte público: Coordinación del Transantiago, Subsecretaría de Transportes: Deberá considerarse un centro de intercambio modal en el marco del Transantiago.

- Estatales, ámbito de diseño, construcción y mantenimiento infraestructura, Coordinación de Concesiones de Obras Públicas de la Dirección General de OO.PP.: Deberá proponer y acordar con los concesionarios vigentes, los términos del Convenio Complementario que permitiría la creación de una nueva Unidad de Concesión superpuesta a las ya se encuentran en fase de explotación. El Comité Ejecutivo de Concesiones deberá aprobar la nueva Unidad de Concesión. Podrá solicitar estudios específicos de

respaldo y finalmente autorizar y gestionar el proceso de licitación.

- Estatales, ámbito de diseño, construcción y mantenimiento infraestructura (vías urbanas no concesionadas), a través de administración directa: Servicio de Vivienda y Urbanización, Municipios: Participarán en la coordinación para el diseño de las conexiones con vías locales y metropolitanas, regidas por el D. S. 83 (Red vial Básica) y por el Plan Regulador Metropolitano de Santiago. Se propone la instancia de la UCVU: Unidad de Coordinación de Vialidad Urbana, instancia creada en el marco del SNI (Sistema Nacional de Inversiones) para la aprobación de proyectos de vialidad urbana que provengan del MOP, del MINVU, de los Gobiernos Regionales y de los municipios. Su objetivo es aprobar los proyectos desde una óptica integral. Coordina: SECTRA (Secretaría de Transportes) de MIDEPLAN (Ministerio de Planificación).

- Estatales, ámbito regulador y normativo del uso de suelo (Ley y Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones, Ordenanza del Plan Regulador Metropolitano de Santiago y Ordenanzas Municipales de las comunas de Santiago e Independencia): Secretaría Regional Ministerial Metropolitana del MINVU; Direcciones de Obras Municipales: Se emitirán informes para el Comité de Concesiones en la fase de la aprobación de la idea de concesión.

- Estatales, ámbito regulador y normativo de cauces y obras hidráulicas (río Mapocho): Dirección de Obras Hidráulicas del MOP,

Dirección General de Aguas del MOP; Secretaría Regional Ministerial Metropolitana de OO.PP.: Se emitirán informes para el Comité de Concesiones en la fase de aprobación de la idea de concesión.

- Estatales, empresas públicas: Metro de Santiago: deberá aprobar la idea de extender la línea 5 del metro de Santiago en una estación desde Cal y Canto.

### **Instrumentos económicos:**

Subsidios: Se prevé la aplicación de subsidios especiales asociados a la oferta de viviendas.

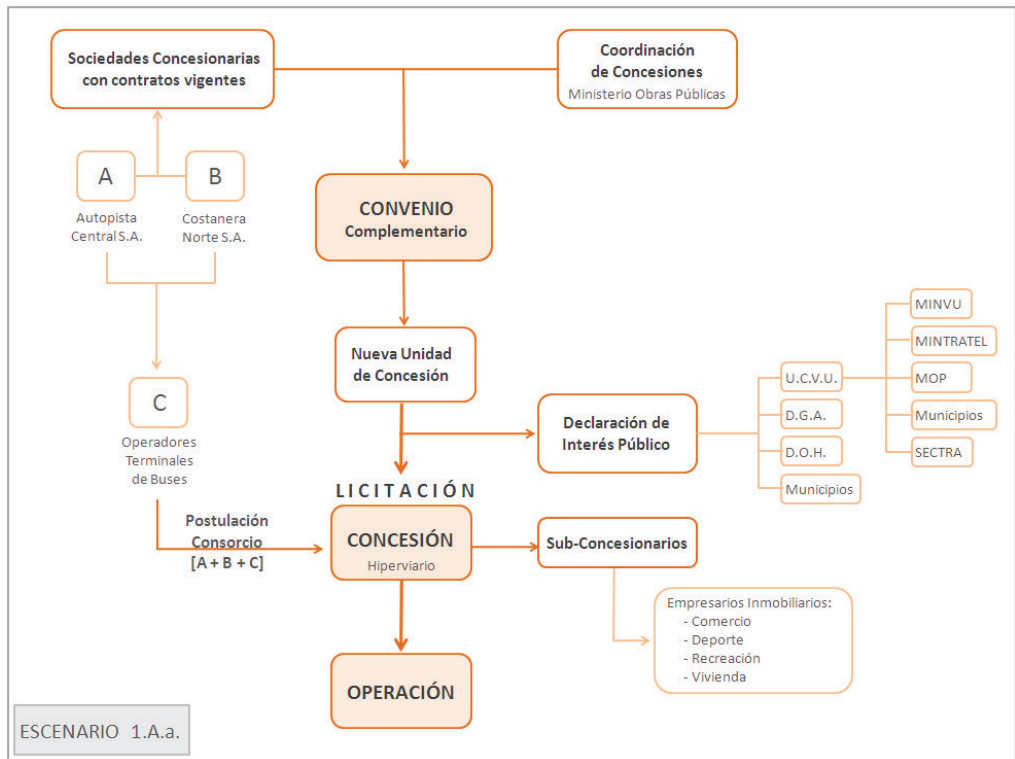
Sobretasas e incentivos tributarios: A través de los mecanismos definidos en el marco de la Ley del Deporte podría prosperar la aplicación de donaciones para infraestructura deportiva de carácter local y comunitario.

Concesiones: El mecanismo establecido en el Reglamento de la Ley de Concesiones es central para el desarrollo de este proyecto. Se extremarán las posibilidades establecidas en la Ley. Se define una nueva unidad de concesión dentro de concesiones vigentes y, de este modo, se vincularían 5 concesiones distintas: Autopista Central, Costanera Norte, Híperviario, Mapocho Navegable y Tren elevado por el Río Mapocho.

**Escenario 1.b.** Al cabo de un plazo de 10 años, se logra la entrada en vigencia de una normativa que definirá nuevas condiciones para la localización y operación de Terminales Interurbanos.

**Descripción:** Se trata de un escenario más complejo que el anterior, pero que se compromete con resolver de raíz el gran problema de la localización de los terminales de buses interurbanos.

Este escenario supone la voluntad política para regular la localización y la operación de los terminales interurbanos. Respecto



### 1.- Instrumentos de gestión<sup>3</sup>

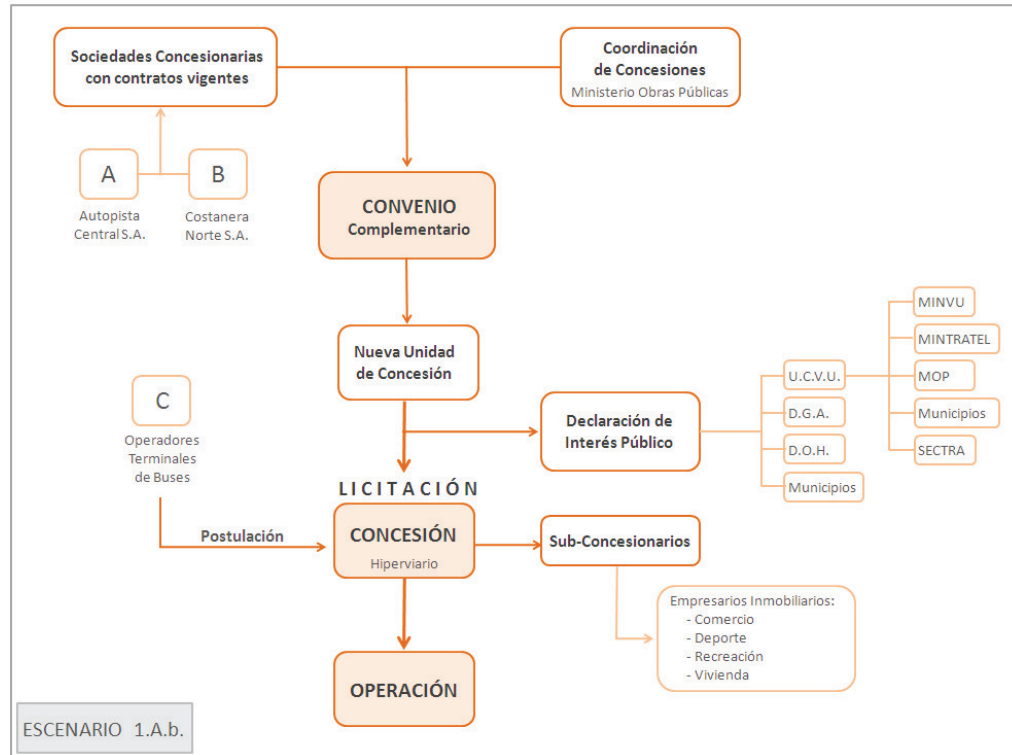
de la localización de terminales interurbanos, debería ponerse como condición necesaria, entre otras, tener salidas y entradas directas desde vías intercomunales (caminos públicos). Esta precisión debiera quedar establecida en la Ley y Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones, de manera tal que sea acatada por los instrumentos de planificación regionales, metropolitanos, intercomunales y locales.

Respecto de la operación de los terminales, debiera exigirse que fuera independiente de

3.- Se presenta una selección de los instrumentos de gestión que son clasificados y detallados en el capítulo V.4 “Instrumentos de Gestión” y en su anexo respectivo.

la operación de los servicios. De esta manera, se controlaría la tendencia cada vez más creciente del sector a monopolizarse, perjudicando a los ciudadanos, producto de fenómenos tales como concertación de tarifas, falta de competencia, etc.

La concesión de terminales urbanos e interurbanos a operadores independientes, generaría otras ventajas. En el caso de los servicios urbanos, borraría de raíz la gran barrera de entrada que representa la exigencia de terminales a los servicios que participan de una licitación de vías en el marco de las atribuciones del Ministerio de Transportes, definidas en el Decreto Supremo 212. Promovería procesos más competitivos, lo



que se traduciría en mejores estándares de servicio, mayor seguridad y mejores precios.

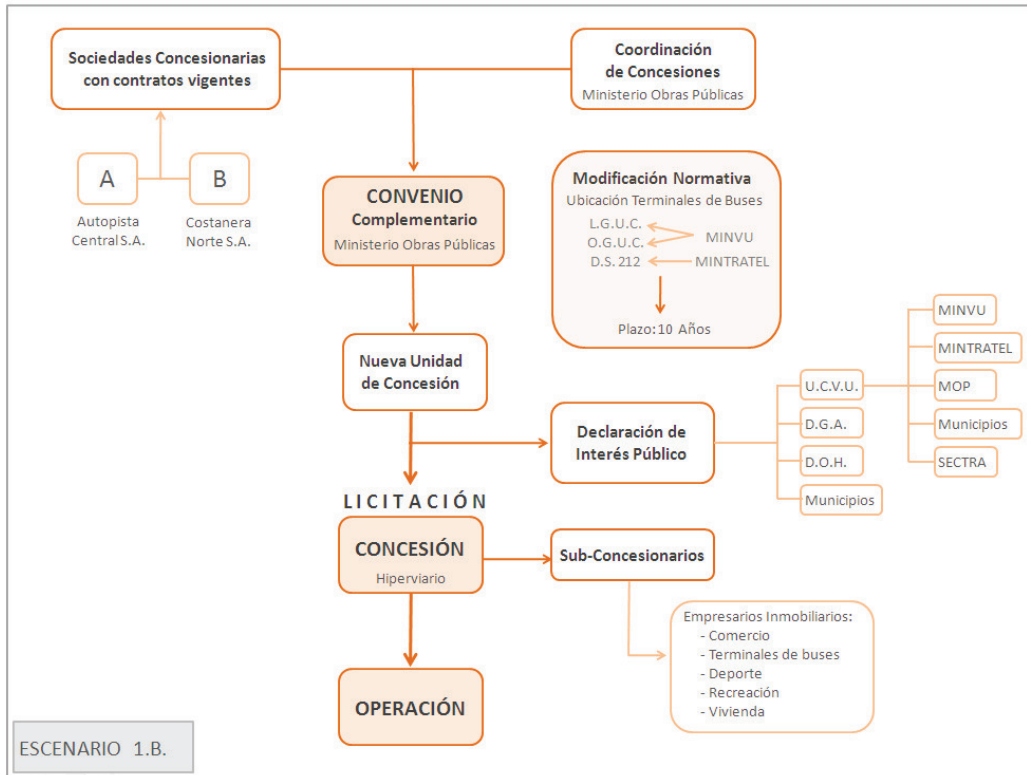
De existir la voluntad política para exigir estas condiciones, a través de los instrumentos normativos del Ministerio de Vivienda y Urbanismo (Ley y Ordenanza General) y del Ministerio de Transportes (Decreto Supremo 212), la concesión de un hiperviviario y de un terminal de buses interurbanos en el nudo Vivaceta, cumpliría con todas las condiciones para competir frente a otros negocios y otras localizaciones que también cumplirían con las nuevas condiciones.

Se supone la resistencia de grupos orga-

nizados interesados, entre ellos, los operadores de los terminales de buses intercomunales actuales, los municipios que no pudieran contemplar terminales en virtud de las nuevas normativas, etc. Por esta razón se estima al menos en 10 años el periodo necesario para que pudieran entrar en vigencia las nuevas normativas.

Respecto del escenario anterior, las diferencias radican en:

- No se requiere la participación organizada de los operadores de terminales actuales. De esta forma, se simplifica la ecuación de sociedad de intereses inicial prevista en el escenario 1A.



- El rol del MINVU y del Ministerio de Transportes pasa a ser relevante. Asimismo, del Congreso y los parlamentarios, toda vez que se contemplan modificaciones de tipo legal en el caso de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, y basada en un decreto Ministerial, por orden presidencial en el caso de las modificaciones contempladas en el Decreto Supremo 212.

- Se alteran los plazos previstos en el escenario 1A.

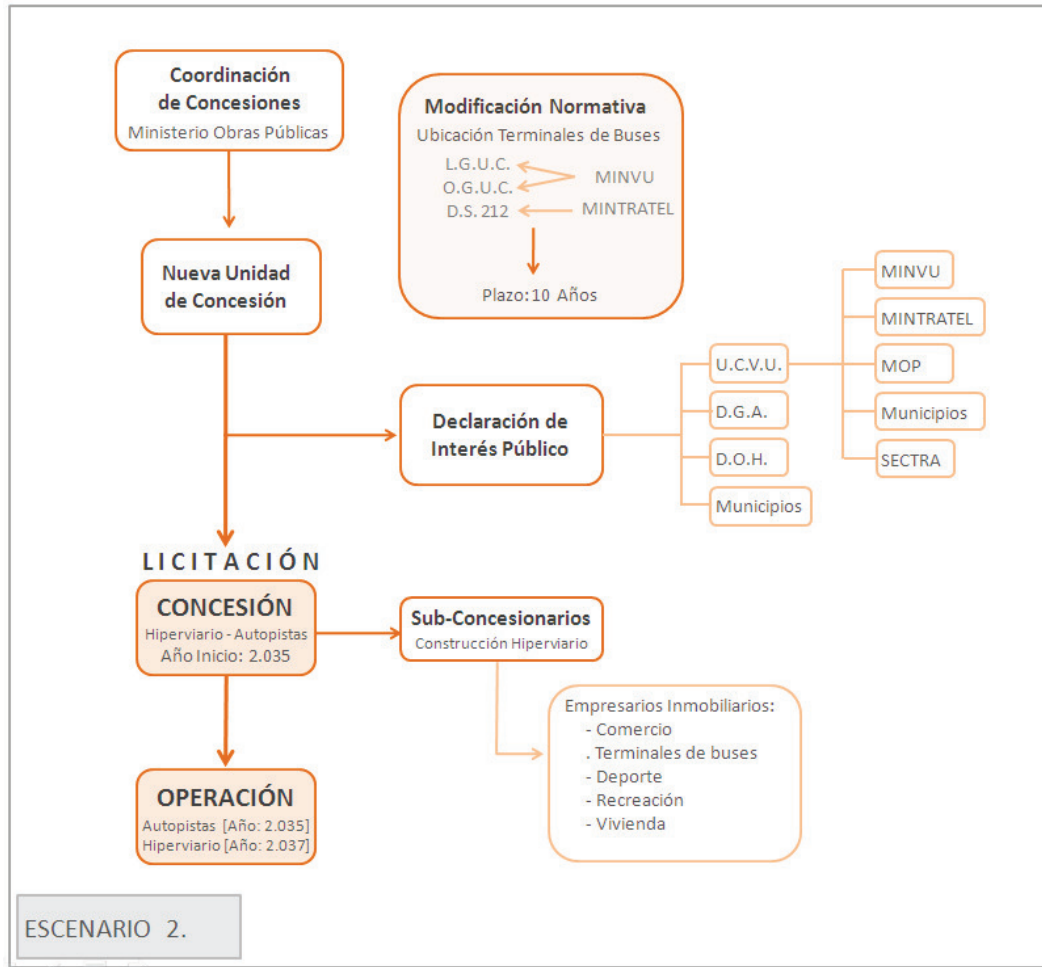
- Se genera una normativa que sería aplicable a todo el país con resultados esperados muy positivos.

### Plazos (a contar de enero de 2011):

- Estudios preliminares: 2 años
- Diseño de proyectos normativos: 3 años
- Entrada en vigencia para las nuevas normas: 5 años.
- Inicio prohibición para antiguos terminales: 10 años.
- Inicio construcción: 8 años
- Término construcción: 10 años
- Inicio estimado concesión: 10 años
- Periodo concesión, a contar del inicio de la misma: 20 años

**Escenario 2: Se licita una nueva unidad de concesión, para la construcción y operación del proyecto “Puerto San-**



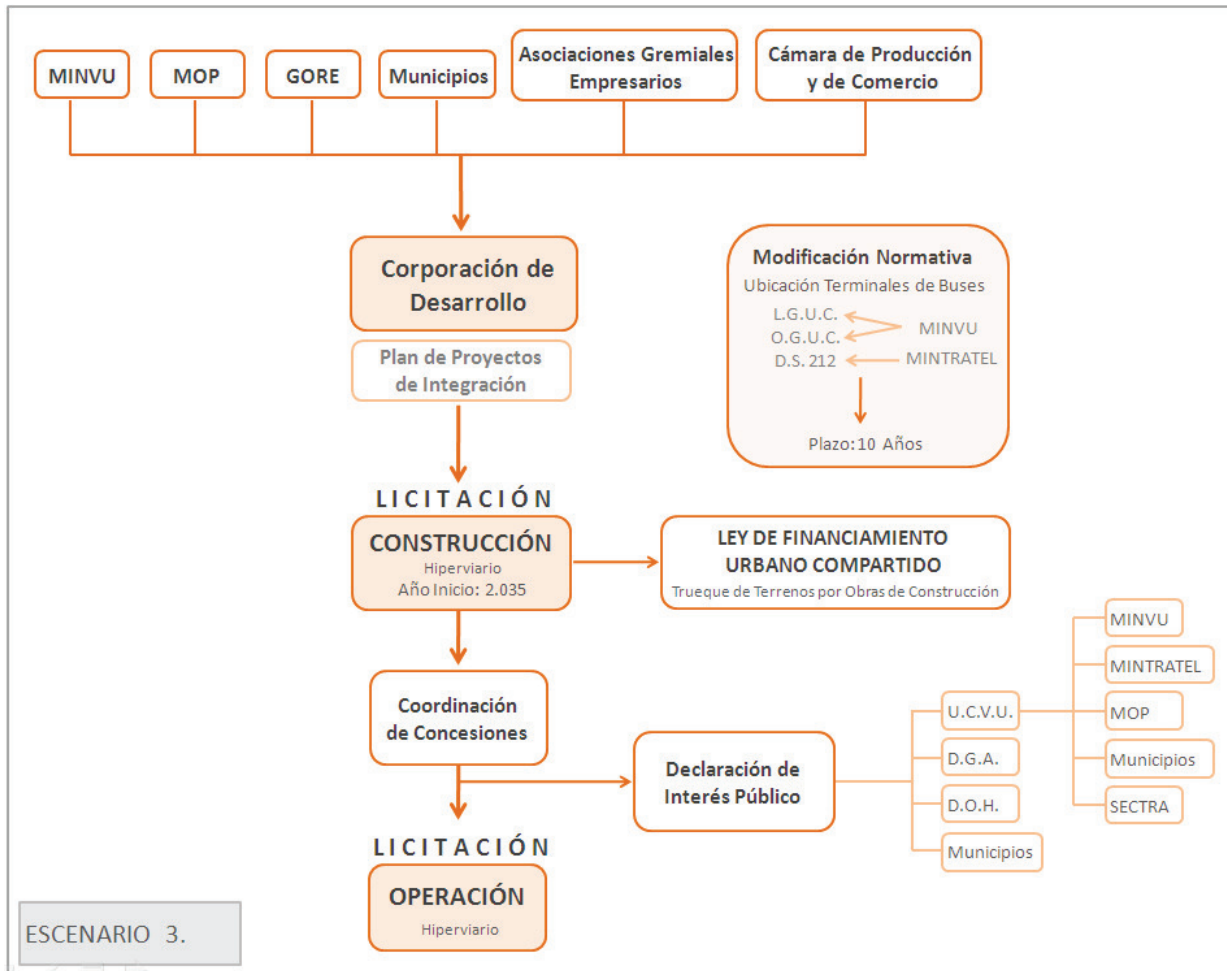


**tiago”, una vez culminados los plazos de concesión de Autopista Central y de Costanera Norte.**

Este escenario es una versión simplificada de los dos escenarios anteriores, en los que tienen que respetarse los plazos legales de las concesiones vigentes de Autopista Central y de Costanera Norte.

El problema es que estamos hablando de un proyecto cuya construcción parte cerca del año 2035. Eso sí, para el año 2035, lo más probable es que el Mapocho navegable y el tren elevado entre el Aeropuerto de Santiago y Farellones, sean una realidad. Respecto de los escenarios 1A Y 1B, las diferencias radican en:

- No se requiere la participación organizada de los operadores de terminales ni de los concesionarios de Autopista Central y Costanera Norte actuales. Es más podría darse el caso que se generara una sola Unidad de Concesión que contemple la construcción y operación del Hiperterrestre y sólo la operación de las autopistas urbanas.
- Esperamos que los cambios normativos para la localización y operación de terminales interurbanos y urbanos, en un plazo de no más de 10 años sean una realidad.
- La construcción comenzaría el año 2035 y la puesta en operación en dos años a contar de esa fecha.



ESCENARIO 3.

- Habría que poner atención en la calibración del modelo arquitectónico respecto a los sucesivos estudios de mercado que pudieran ir configurando y reconfigurando el programa de la unidad de concesión.

**Escenario 3: Se licita la construcción del proyecto “Nuevo Puerto Santiago” por la vía de la Ley de Financiamiento Urbano Compartido y se licita su operación a través de la definición de una Unidad de Concesión.**

Este escenario es una versión alternativa al escenario 2. También supone finalizado el plazo legal de vigencia de las concesiones de Autopista Central y de Costanera Norte. Considerando las restricciones asociadas

al plazo, la formulación de este escenario de gestión en términos muy generales, pretende que se tomen en cuenta otros instrumentos y mecanismos que en el caso de no aplicar la Ley de Concesiones, pudieran ser también útiles para conseguir los objetivos trazados.

Respecto del escenario 2, las diferencias radican en:

- Se distingue la construcción de la operación como unidades de negocio. Esto tiene especial sentido si consideramos que los costos financieros asociados a la fase de construcción, en el marco de un proceso de concesión, son altísimos.

- Para la construcción, se aprovecha la facultad legal que tiene el Estado de pagar obras de interés público en parte o totalmente a través de la enajenación terrenos de propiedad fiscal. En términos sencillos, el Estado puede hacer un trueque: terrenos por obras de construcción. Esta facultad está establecida en el marco de la Ley de Financiamiento Urbano Compartido, y permite a Municipios, al Ministerio de Bienes Nacionales y al Ministerio de Vivienda y Urbanismo, a entregar terrenos a cambio de la construcción de obras públicas.

- Descartando la construcción, la operación a través de Concesiones, estimamos, sigue siendo recomendable, aunque esta vez los costos para el Estado serían mucho menores. Sería presumible que las tarifas por los servicios ofrecidos también serían menores.

- Desde el punto de vista institucional, se debería generar un mecanismo para asociar intereses públicos y privados diversos. En algunos casos, podría ameritar la creación de una Corporación para el Desarrollo, enfocada en promover para una ciudad o comuna específica el desarrollo de proyectos de hibridación, integración de autopistas a la trama urbana tradicional, aprovechando las ventajas de accesibilidad y centralidad y la disponibilidad de espacios de dominio público en superficie, aéreos y subterráneos. Esta Corporación podría reunir a Municipios, Gobiernos Regionales, Ministerios, Asociaciones Gremiales de empresarios, Cámara de la producción y el comercio, comunidad, etc. Podría aprovecharse la plata-

forma de las Corporaciones Regionales de Desarrollo, posibles de crear al alero de los Gobiernos Regionales, luego de una de las últimas actualizaciones de la Ley de Gobiernos Regionales.

- Este escenario es especialmente interesante para ser desarrollado con mayor profundidad en el caso de ciudades intermedias, donde también existe el problema de la mala conjunción entre infraestructura para la movilidad y la trama urbana.

- Descartando la construcción, la operación a través de Concesiones, estimamos, sigue siendo recomendable, aunque esta vez los costos para el Estado serían mucho menores. Sería presumible que las tarifas por los servicios ofrecidos también serían menores.

- Desde el punto de vista institucional, se debería generar un mecanismo para asociar intereses públicos y privados diversos. En algunos casos, podría ameritar la creación de una Corporación para el Desarrollo, enfocada en promover para una ciudad o comuna específica el desarrollo de proyectos de hibridación, integración de autopistas a la trama urbana tradicional, aprovechando las ventajas de accesibilidad y centralidad y la disponibilidad de espacios de dominio público en superficie, aéreos y subterráneos. Esta Corporación podría reunir a Municipios, Gobiernos Regionales, Ministerios, Asociaciones Gremiales de empresarios, Cámara de la producción y el comercio, comunidad, etc. Podría aprovecharse la plataforma de las Corporaciones Regionales de Desarrollo, posibles de crear al alero de los Gobiernos Regionales, luego de una de las últimas actualizaciones de la Ley de Gobiernos Regionales.

- Este escenario es especialmente interesante para ser desarrollado con mayor profundidad en el caso de ciudades intermedias, donde también existe el problema de la mala conjunción entre infraestructura para la movilidad y la trama urbana.