

Jorge Kohon

Correo: jorge.kohon@gmail.com

Jorge Kohon es un Ingeniero Civil en Transporte con más de 30 años de experiencia en la economía, el planeamiento, la gestión, las operaciones y las políticas de transporte ferroviario. Durante más de siete años se ha desempeñado como “Principal” en la práctica de Transporte de Buenos Aires, México y Washington DC de Mercer Management Consulting (hoy Oliver Wyman). Antes y después de unirse a Mercer, fue consultor del Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Corporación Andina de Fomento (CAF), GTZ, la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), la Fundación de Cooperación Estatal (Costa Rica) y la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL) en las Américas (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Guatemala, Nicaragua, México, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela) y Asia (Pakistán). Con anterioridad, fue funcionario senior en la Secretaría de Transporte de la República Argentina. Kohon obtuvo el Premio del Presidente del Banco Mundial “World Bank Group’s President Award for Excellence”, un premio otorgado por el Presidente del Banco Mundial a quienes han demostrado “outstanding client responsiveness, cost-effectiveness, innovation, professionalism, partnership, and teamwork”. Le han sido publicados varios libros de su autoría: “Más y Mejores Trenes: Cambiando la Matriz de Transporte en América Latina y el Caribe” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2011), que analiza la performance reciente y los desafíos hacia delante de los tres principales “negocios” ferroviarios en la región: las cargas, los pasajeros en las grandes ciudades, y los pasajeros de larga distancia; “Metro de Lima: El Caso de la Línea 1”, que revisa las distintas circunstancias asociadas a su ejecución y los resultados alcanzados en su desempeño en los primeros años de vida del metro (Corporación Andina de Fomento, 2016); “Los Desafíos de los Ferrocarriles de Cargas en Colombia” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2016), que analiza las perspectivas de mediano y largo plazo para el desarrollo de la actividad ferroviaria de cargas en ese país; y “25 años de Concesiones ferroviarias en América Latina ¿Qué anduvo bien? ¿Qué anduvo mal?” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2021), que examina el desempeño de las concesiones ferroviarias de cargas en Latinoamérica considerando aspectos de demanda, operativos, financieros e institucionales. Por otra parte, Kohon es miembro del Instituto de Transporte de la Academia Nacional de Ingeniería de la República Argentina. Algunos de los proyectos relevantes en los que participó fueron los siguientes:

- Para el Ministerio de Transporte y Comunicaciones de la República del Perú elaboró el “Estudio para la Elaboración de la Estrategia de Desarrollo del Sistema Ferroviario” que, luego de caracterizar el sistema ferroviario, revisa los resultados centrales de la incorporación de la gestión y el capital privado en años recientes, analiza escenarios de demanda para el mediano y largo plazo tanto para el transporte de cargas como de pasajeros, y formula lineamientos de política y estrategia general en relación al rol de las empresas ferroviarias de infraestructura y de operaciones en un sistema ferroviario como el de Perú, verticalmente integrado con acceso competitivo. También se efectúan recomendaciones de política de transporte en relación a la equidad en la competencia ferrocarril-camión en el transporte de

cargas, el financiamiento futuro de las inversiones en infraestructura y material rodante ferroviario para el crecimiento de la actividad, y los cambios necesarios en materia de regulaciones técnicas y económicas.

- Consultor del BID en las tareas destinadas a realizar el análisis estratégico para el desarrollo del modo férreo en la República de Colombia, país donde el Gobierno, a través de la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), busca revitalizar la actividad ferroviaria de cargas mediante la participación del sector privado . A tal fin, Kohon participó del análisis y la evaluación de más de una decena de Proyectos de Participación Público Privada (Iniciativas Privadas –IPs-) presentadas ante la ANI por distintos grupos empresarios privados, nacionales y extranjeros, con montos que, en conjunto, superaron los US\$ 10.000 millones, destinados a reconstruir líneas ferroviarias existentes y construir nuevas (Sistema Ferroviario Central y Ferrocarril del Carare entre otros). Los análisis que realizó estuvieron enmarcados en los modelos de gestión de las líneas ferroviarias a rehabilitar/reconstruir (líneas verticalmente integradas con acceso competitivo, o con “open access”) y en aspectos de demanda, de la competencia ferrocarril-camión y aspectos logísticos. También participó en el asesoramiento a la ANI para definir una estrategia de inversiones y de regulación económica y operativa destinada a equilibrar y compatibilizar los proyectos del sector privado con los objetivos del Gobierno de favorecer el surgimiento de distintas empresas prestadoras de ferroviarias que puedan servir a la mayor cantidad de tráfico con potencial en ese modo. Los análisis incluyeron la determinación de niveles preliminares de los cargos a aplicar por parte de los responsables de la infraestructura ferroviaria a los operadores de cargas bajo uno u otro modelo de gestión.
- El Ingeniero Kohon fue el Gerente de Proyecto del equipo que asesoró a la SCT y al Gobierno Federal Mexicano en la exitosa privatización de los ferrocarriles del Noreste, Pacífico Norte y Sureste que pertenecían anteriormente a la empresa estatal Ferrocarriles Nacionales de México (FNM). El proceso de concesionamiento permitió al Gobierno federal Mexicano obtener más de US\$ 2,000 millones para el Tesoro Federal de ese país. Kohon, como Gerente de Proyecto, fue responsable de los análisis de demanda, operacionales, de necesidades de inversión, de costos y financieros que permitieron determinar la potencialidad y rentabilidad de cada uno de los ferrocarriles concesionados bajo un sistema verticalmente integrado con acceso competitivo en sectores específicos de la red (grandes zonas vada industriales, principales puertos) en los que se buscaba lograr mayor competencia entre empresas ferroviarias. Kohon también encabezó el equipo que asistió a la SCT en la evaluación de las propuestas técnicas y económicas que condujeron a la identificación del oferente ganador.
- Consultor del Banco Mundial para la revisión del Estudio de Factibilidad de la Línea 1 del Tren Urbano de Lima, que condujo a su concesionamiento. Realizó la revisión de las proyecciones de demanda, de los costos de operación de la futura circulación de trenes y de las inversiones necesarias en infraestructura, coches, estaciones, señales y comunicaciones. El análisis incluyó el uso de técnicas de benchmarking y de revisión de “mejores prácticas” de ferrocarriles públicos y privados para definir los estándares esperables en el contexto peruano. Como resultado de la tarea se reestimó la demanda en la hora pico y los costos

incrementales, tanto en operaciones como en inversiones, que podría presentar el proyecto en los quince primeros años de vida. También se estimaron los costos adicionales en que se incurre en las concesiones ferroviarias urbanas, no consideradas inicialmente, y que afectan sensiblemente su rentabilidad. Posteriormente, participó en la preparación del préstamo que la Corporación Andina de Fomento (CAF) otorgó al Gobierno del Perú para financiar la ejecución del proyecto analizando aspectos de demanda, de calidad de servicio, de los componentes de infraestructura y de equipamiento que lo integran, y de la estructuración del correspondiente contrato de concesión.

- Gerente de Proyecto del equipo que asistió a la SCT (Secretaría de Comunicaciones y Transporte del Gobierno Federal Mexicano) en la definición de la estrategia para la creación de los servicios ferroviarios suburbanos de la Región Metropolitana del Valle de México y la preparación del llamado a licitación para el primer corredor ferroviario suburbano Buenavista-Cuautitlán. Como tal, tuvo un rol central en la definición de la estrategia para la creación de los servicios ferroviarios suburbanos en la Región, incluyendo aspectos como la estrategia general para su concesionamiento y la determinación de los corredores ferroviarios que habrán de integrar cada fase del plan ferroviario. El señor Kohon calculó el apoyo financiero requerido por los ferrocarriles suburbanos en base a proyecciones financieras de ingresos, inversiones y costos bajo escenarios alternativos. La asistencia a SCT incluyó la preparación del Documento de Condiciones Particulares del llamado a licitación del corredor Buenavista-Cuautitlán (25 km, demanda proyectada de 150 millones de pasajeros anuales), cubriendo aspectos de asignación de riesgos (demanda, tipo de cambio, accidentes, etc.), laborales, seguros y de acciones correctivas frente a la potencial falta de desempeño de los futuros concesionarios, y del Documento de Especificaciones Técnicas, que define los requerimientos en materia de inversiones (carros, vías, señales, comunicaciones, energía, estaciones y venta de boletos).
- Kohon fue asesor del Gobierno de la República del Perú en la privatización de los servicios de pasajeros y cargas de la empresa estatal ferroviaria ENAFER (Empresa Nacional de Ferrocarriles), incluyendo los corredores turísticos de pasajeros Cuzco-Puno-Arequipa y Cuzco-Machu Picchu. Sus responsabilidades incluyeron la definición de aspectos estratégicos del proceso de concesionamiento, la identificación de las empresas en que se debía dividir el sistema ferroviario para su concesionamiento en función de sus tráficos y su rentabilidad, el diseño de los documentos licitatorios y del contrato de concesión, y la definición del proceso de selección del oferente ganador.
- Experto en estrategias de transporte urbano ferroviario en el estudio del Banco Mundial “Proyecto de Apoyo al Transporte Masivo”, realizado para la Secretaría de Comunicaciones y Transporte del Gobierno Federal Mexicano, que cubrió las principales ciudades de México entre las que se encontró el Distrito Federal (Ciudad de México). Análisis y priorización de los proyectos de transporte ferroviario suburbano, incluyendo el análisis de su contexto urbano y ambiental, la organización institucional y financiera, y una evaluación general de la adecuación de las estrategias de concesionamiento de ferrocarriles suburbanos vigentes.

- Para la Corporación Andina de Fomento (CAF) cumple la doble tarea de, por un lado, coordinar el equipo de expertos (del transporte por carretera, del transporte por agua y del transporte aéreo) que realiza una revisión completa del *Sistema de Transporte de Uruguay (Análisis de los Distintos Subsectores, Acciones para su Mejoramiento)* que, para cada uno de los modos, realiza una caracterización y diagnóstico de su infraestructura, su desempeño operativo y sus niveles de inversión, el marco institucional y regulatorio en que se desempeñan, y sus respectivas fuentes de financiamiento. Por otro lado, Kohon realizó estos análisis (infraestructura, desempeño operativo, niveles de inversión, marco institucional y regulatorio, fuentes de financiamiento) para el sistema ferroviario del país.
- Kohon fue también asesor senior en los análisis de demanda para estimar el número de pasajeros del nuevo corredor ferroviario Buenavista-Cuautitlán-Huehuetoca en la Región Metropolitana del Valle de México. Participó en las tareas clave que condujeron a la estimación de demanda para los años 2000 a 2030 incluyendo el análisis de la encuesta de Origen-Destino del año 1994 de la Ciudad de México, el diseño y la implementación de la encuesta de “preferencias manifiestas” (800 entrevistas), la preparación de la red de transporte y el testeo de la consistencia general del modelo de demanda. Los resultados obtenidos del modelo de demanda incluyen la estimación del número de pasajeros anuales, los pasajeros-km, la demanda en días laborales y no-laborales, la demanda en cada uno de las estaciones del sistema, y la demanda en horas pico y en horas valle
- Consultor del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en la determinación de las perspectivas de Mediano y Largo Plazo de la Administración de Ferrocarriles del Estado (AFE) del Uruguay frente al crecimiento esperado del transporte de productos forestales y otros tráficos. Kohon realizó la estimación de la demanda para los años 2009/2010, y calculó los costos de operación bajo los actuales niveles de eficiencia y con mejoras esperables, determinándose las inversiones necesarias en material rodante e infraestructura. Completó proyecciones financieras hasta el año 2018, incluyendo la determinación de los aportes necesarios por parte del estado uruguayo para el financiamiento de las inversiones en infraestructura. El análisis incluyó los análisis de rentabilidad de las inversiones y de sensibilidad ante posibles modificaciones en las variables clave. También articuló una posible Asociación Público-Privada para lograr financiamiento privado en la incorporación de material rodante.
- Para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y frente a la decisión del Gobierno de Uruguay de “romper” la integración vertical de la actividad ferroviaria en el país propone los análisis de corto y mediano plazo a realizar para llevar adelante la creación de una nueva empresa operadora (hoy, SeLF) y, separadamente, una nueva empresa de infraestructura ferroviaria para permitir, eventualmente, en un futuro, la entrada de nuevos operadores ferroviarios de carga adicionales a AFE. La propuesta estratégica y los análisis a realizar quedaron reflejados en el documento *Términos de Referencia para el Fortalecimiento de la Actividad Ferroviaria en Uruguay*.
- Kohon se desempeñó como Coordinador Técnico de la Unidad de Coordinación para la Reestructuración Ferroviaria de la República Argentina. En esa posición cumplió un rol central en la planificación y en la realización del concesionamiento de siete corredores

ferroviarios suburbanos en la Región Metropolitana de Buenos Aires (400 millones de pasajeros anuales) y el metro de Buenos Aires (200 millones de pasajeros anuales). Sus responsabilidades abarcaron aspectos tan amplios como la definición de aspectos estratégicos del proceso de concesionamiento incluyendo el criterio para elegir a los oferentes ganadores y la definición de las inversiones mínimas a ser realizados en cada uno de los siete corredores ferroviarios. También incluyeron la realización de proyecciones financieras de corto, mediano y largo plazo para estimar los subsidios del gobierno argentino a cada una de las concesiones. Luego de concluido el concesionamiento del metro y de los ferrocarriles suburbanos de Buenos Aires, Kohon continuó como Coordinador Técnico de la Unidad de Coordinación para la Reestructuración Ferroviaria de la República Argentina cumpliendo el rol de regulador de los servicios en aspectos técnicos y económicos incluyendo el seguimiento de la calidad global de los mismos y el pago de subsidios, creando las bases del primer organismo regulador de los servicios ferroviarios de pasajeros

- Kohon elaboró el Plan de Negocios 1990-1995 de los Ferrocarriles de Pakistán (Pakistán Railways) que cubrió todos los aspectos del negocio ferroviario tanto para los servicios de pasajeros como para los de carga (definición de objetivos comerciales y sociales por tipo de negocio, análisis de mercado y proyecciones de demanda, aspectos operativos, problemas de gestión, productividad del personal y del material rodante, y proyectos de inversión - incluyendo los correspondientes análisis de rentabilidad económica y financiera-). La elaboración del Plan Empresario fue parte de la tarea de preparación de un préstamo del Banco Mundial para los Ferrocarriles de Pakistán.
- Kohon también fue Economista de Transporte en varias misiones del Banco Mundial a Chile para la preparación de un préstamo del Banco Mundial a la empresa ferroviaria estatal chilena Empresa de Ferrocarriles del Estado (EFE). Como tal, realizó proyecciones de demanda, cuantificó el impacto financiero de un conjunto de mejoras de gestión y realizó la evaluación económica y financiera de los componentes centrales del programa de inversión a ser financiado por el Banco (rehabilitaciones de vía, reconstrucción de locomotoras, adquisición de nuevos vagones de carga, mejoras al sistema de señalamiento y comunicaciones).
- Para la República de El Salvador, Kohon preparó los Términos de Referencia del Estudio de Optimización del Sistema Nacional de Transporte. Como parte de la preparación del Estudio, también completó un diagnóstico del sistema de transporte cubriendo sus distintos modos (carretera, ferrocarril, transporte por agua, transporte aéreo) e identificó las limitaciones a su desempeño impuestas por el sistema regulatorio, legal e institucional.
- Para la República de Paraguay, Kohon fue Asesor Senior del Estudio para el Mejoramiento y Expansión de los Corredores de Exportación. El estudio cubrió los principales corredores de exportación considerando los aspectos de infraestructura y operativos involucrados y, también, los aspectos de comercialización e institucionales que restringen el crecimiento de las exportaciones y la eficiencia del sistema de transporte. El análisis también implicó definir niveles esperables de crecimiento de la demanda, niveles tarifarios alternativos y el cálculo de costos de transporte para el mediano y largo plazo bajo distintos niveles de eficiencia.

Finalmente identificó acciones de inversión, gestión, regulatorios e institucionales para fortalecer los corredores más eficientes y potenciar su participación en los tráficos paraguayos de exportación.

- Para las Repúblicas de Perú y Bolivia, Kohon fue el Gerente de Proyecto del Estudio de Factibilidad del Corredor Ferro-Lacustre Matarani (Perú)-La Paz (Bolivia). El estudio completó proyecciones de demanda de mediano y largo plazo, estimó los costos ferroviarios de operación en Perú y Bolivia, identificó opciones de inversión alternativas y realizó una evaluación económica y financiera de la construcción de una nueva planta de intercambio de bogies en Puno (Perú), un nuevo puerto en Guaqui (Bolivia), y la rehabilitación de vías entre Guaqui y Viacha (Bolivia).
- Unos años atrás, Uruguay introdujo un conjunto de cambios en la gestión y orientación comercial de la empresa ferroviaria de propiedad estatal Administración Nacional de Ferrocarriles (AFE). Para el Banco Mundial, Kohon fue responsable del análisis y la revisión del impacto de los cambios introducidos que abarcaban la eliminación de los servicios de pasajeros de larga distancia y la mayor parte de los servicios ferroviarios suburbanos de Montevideo, la reducción de una porción significativa de los empleados y cambios de importancia en las prácticas comerciales y operativas. El informe correspondiente fue escrito en colaboración con Louis Thompson, Asesor Ferroviario del Banco Mundial y publicado como documento del Banco Mundial WB INU, Informe 59, Diciembre de 1989).

Con anterioridad, entre otros proyectos, Kohon fue Gerente de Proyecto del Estudio para la Movilización de Granos y Subproductos de Argentina que identificó los proyectos ferroviarios, carreteros y portuarios a implementar para facilitar el crecimiento de las exportaciones y la expansión de la frontera agropecuaria. Antes de eso, Kohon fue Coordinador de la Dirección Nacional de Planeamiento de Transporte del Ministerio de Obras y Servicios Públicos de la República Argentina. En el Ministerio, participó en el Estudio para la Formulación del Plan Nacional de Transporte que, financiado por el Banco Mundial, generó recomendaciones en materia de gestión, políticas e inversiones para las cargas y los servicios de pasajeros de larga distancia para todos los modos de transporte (automotor, ferroviario, del transporte por agua y aéreo).

Es también uno de los autores del libro “Best Methods of Railway Restructuring,” publicación del Banco Mundial (CFS Discussion Paper Series, No. 111) que resume las mejores experiencias internacionales en materia de reforma ferroviaria a nivel mundial. Antes de eso fue, durante siete años, Secretario Técnico de la publicación Temas de Transporte, una de las más prestigiosas publicaciones latinoamericanas dedicadas a temas de economía, planeamiento y economía de transporte. Kohon se graduó como Ingeniero Civil en Transporte en la Universidad de Buenos Aires, donde enseñó, durante varios años, Planeamiento del Transporte Urbano y Regional. Kohon habla y escribe perfectamente en español (su lengua madre) y posee un excelente dominio del idioma inglés (habla, lee, escribe). También posee un buen conocimiento del portugués y el italiano a nivel idioma de trabajo (habla, lee).