



ACTA REUNIÓN DE CIERRE DE PROYECTO

PROYECTO: N° 90294 “Apoyo para la implementación del nuevo Sistema de Transporte Público de Santiago”

FECHA: Octubre de 2021

ÁREA: Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible

ASISTENTES:

1. **Claudia Mojica: Representante Residente en Chile**
2. **Paloma Toranzos: Jefa de Programa Gobernanza y Desarrollo**
3. **Andrea Cabezas: Asociada de Programa Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible**
4. **Felipe Contardo: Asistente de Programa Área de Gobernanza y Desarrollo Sostenible**
5. **Fernando Saka: Director del proyecto 90294 | Director del DTPM**
6. **Ximena Riquelme: Coordinadora del Proyecto | Gerente de Administración y Personas, DTPM**
7. **Claudia Domínguez: Coordinadora de Gestión Organizacional, DTPM**

Con fecha 06 de abril de 2021, se verificó la reunión de cierre del proyecto N° 90294 “Apoyo para la implementación del nuevo Sistema de Transporte Público de Santiago”. En dicha instancia, los asistentes antes mencionados abordaron los logros del referido proyecto, su gestión y ejecución financiera, como también las lecciones aprendidas; exponiendo lo que se expresa en las secciones siguientes.

I. Logros del proyecto

A lo largo de la ejecución del proyecto, se desarrollaron acciones concretas con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. Adicionalmente, se generaron externalidades positivas que posibilitaron importantes logros, los que se indican a continuación:

- Instalación y fortalecimiento de capacidades técnicas a nivel nacional e internacional para el Sistema de Transporte Público de la provincia de Santiago y las comunas de San Bernardo y Puente Alto (en adelante, “STPM” o “el Sistema”).
- Mejoramiento del desarrollo de actividades de monitoreo de la operación de buses y modernización de la Secretaría Ejecutiva del DTPM (en adelante, “el DTPM”).



- Fortalecimiento de la gestión del Estado, ampliando las oportunidades para el ejercicio de derechos e inclusión de las poblaciones prioritarias, influyendo en la disminución de las desigualdades y vulnerabilidades a través de la integración operacional, tarifaria, tecnológica y de infraestructura.
- Apoyo a los procesos de gestión, financieros y administrativos para la contratación de servicios y adquisición de bienes, lo que permite mayor eficiencia en la inversión pública en el mediano y largo plazo.
- Habilitación de oficinas para el correcto funcionamiento del DTPM, lo que ha permitido configurar y fortalecer equipos, ofreciendo espacios que permitan desarrollar un trabajo colaborativo.
- Asistencia técnica en la planificación del nuevo modelo de negocio del STPM, como también respecto del modelo de gestión de la transición, a implementarse durante el año 2021.

1. OBJETIVOS ALCANZADOS

El objetivo principal del proyecto fue apoyar al DTPM en la gestión del STPM, especialmente en el modo bus, para transitar hacia un nuevo modelo de negocio y mejorar los procesos organizacionales que permitieran a la organización enfrentar los desafíos del referido nuevo modelo.

Durante la implementación del proyecto, se lograron los siguientes objetivos:

- Apoyo en el desarrollo del nuevo modelo de negocio diseñado para el STPM.
- Promoción de la electromovilidad como elemento clave en la transición del nuevo modelo de transporte público de Santiago.
- Contribución relevante en la inclusión de la perspectiva de género en el transporte público y movilidad urbana de Santiago.
- Implementación de acciones vinculadas a la modernización organizacional, incluyendo la digitalización y sistematización de procesos innovadores.



Bases de licitación

- Con el apoyo de las consultorías contratadas, se reforzó el proceso licitatorio de flota y de servicios, las que darán paso a nueva configuración del Sistema de Transporte Público de Santiago



Nuevas Metodologías

- Desarrollo de capacidades internas, con el apoyo de nuevos procedimientos de gestión del proyecto, respaldando procesos de manera sistematizada y enfatizando esfuerzos en la rendición de cuentas.



Modernización

- Con la adquisición del equipo Videowall y notebooks, se dio paso a una nueva etapa en la modernización en la infraestructura del DTPM, lo que contribuyó a mejorar la operación de los equipos en el trabajo remoto.

Adicionalmente, la colaboración entre ambas organizaciones ha contribuido al cumplimiento de los compromisos acordados por Chile en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas, específicamente respecto de los siguientes objetivos:

- Objetivo 5: IGUALDAD DE GÉNERO: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
- Objetivo 11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
- Objetivo 17. ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

2. PRODUCTOS GENERADOS

Producto 1. Plan de difusión ciudadana/Incorporación de la perspectiva del Usuario/a en el Sistema: Apoyo a la Agenda para la Política de Equidad de Género en Transportes

Este Producto, el cual fue denominado inicialmente como “Plan de difusión ciudadana”, se enfocó inicialmente en la realización y aplicación del *Plan de Participación Ciudadana*, el cual fue desarrollado durante el año 2016, culminando en noviembre de ese mismo año con la presentación de los resultados preliminares obtenidos y realizando la devolución a la ciudadanía en el Congreso Metropolitano llevado a cabo en diciembre 2016. El informe



final del proceso fue entregado en el primer trimestre de 2017 y las nuevas licitaciones públicas consideraron esta información para el desarrollo de sus bases. Los enlaces siguientes dan cuenta de las distintas etapas de desarrollo del Plan de Participación Ciudadana:

- <https://www.red.cl/noticias/con-mas-de-10-mil-propuestas-recibidas-el-ministerio-de-transportes-finaliza-plan-de-participacion-ciudadana-para-redise-no-de-transantiago>
- https://www.red.cl/imagenes/uploads/20161124155622-resultados_participacion-.pdf
- <https://www.cl.undp.org/content/chile/es/home/presscenter/articles/2016/12/15/se-presentan-resultados-del-proceso-de-participacion-ciudadana-para-el-redise-no-del-transantiago.html>
- <https://www.cl.undp.org/content/chile/es/home/presscenter/articles/2016/06/17/con-apoyo-del-pnud-se-inician-los-dialogos-ciudadanos-por-un-transporte-publico-m-s-sostenible-.html>

A partir de los resultados obtenidos en el Plan de Participación Ciudadana, se identificó que la referida participación se vincula estrechamente con la incorporación de la perspectiva del usuario/a en la gestión del Sistema y la implementación de la Agenda para la Política de Equidad de Género en Transportes, por ejemplo, a través de las modificaciones realizadas en la nueva flota de buses y cambios en mallas de recorrido (horario nocturno, nuevos recorridos y extensiones de servicios de buses) con enfoque de género.

En consideración a ello, y a la necesidad de profundizar en este enfoque, este Producto se reformuló para apoyar al DTPM a mantener la incorporación de la perspectiva del usuario y usuaria en el Sistema de Transporte Público de Santiago en el proceso, con atención especial a las necesidades de movilidad diferenciadas en la sociedad, tanto para promover la accesibilidad universal, como para apoyar la Agenda para la Política de Equidad de Género en Transportes del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.

Producto 2. Reestructuración de los actuales Servicios Complementarios / Gestión para la continuidad de los Servicios Complementarios Tecnológicos del STPM

Con la implementación del nuevo modelo de gestión del STPM y atendido el inminente término de varios de los contratos para la prestación de servicios complementarios, este Producto tuvo una alta relevancia a nivel estratégico para asegurar la continuidad y calidad de estos servicios y de los servicios de transporte, así como para incorporar el suministro de buses como un nuevo servicio complementario del Sistema.



Durante 2019 y 2020 se lograron avances en la definición estratégica y elaboración de bases de licitación de los servicios complementarios de suministro de buses, administración financiera de los recursos del Sistema y servicio de provisión y operación de red de carga. En la elaboración de las referidas bases de licitación se requirió el apoyo de asesorías jurídicas especializadas en derecho administrativo y libre competencia, que colaboraron activamente en la redacción de los documentos y en el análisis de aspectos estratégicos, tales como los requisitos de los oferentes, criterios de evaluación y obligaciones contractuales de los proveedores, entre otros, con el fin de que los documentos cumplieran con todos los estándares de legalidad establecidos en la normativa aplicable.

La implementación del proceso de licitación del servicio de suministro de buses al Sistema requirió el apoyo de asesorías legales en los diversos hitos de su implementación, destacando la colaboración en la elaboración de respuestas a las preguntas realizadas por los interesados en el referido proceso.

Asimismo, para la elaboración de las bases de licitación del servicio de provisión y operación de red de carga del medio de acceso, y otros servicios tecnológicos, se requirió el apoyo técnico de consultorías que permitieran profundizar en el esquema de negocio, así como detallar las especificaciones y requerimientos técnicos involucrados en los servicios, velando por la continuidad de estos. En dichas asesorías también se entregaron lineamientos y propuestas en relación con los criterios de evaluación a utilizar, lo que fue considerado a la hora de redactar los pliegos del proceso concursal.



Producto 3. Rediseño de Estructura de Unidades de Servicio y Estimación de las características operacionales y financieras asociadas/ Planificación y monitoreo operacional

Durante el año 2018, el nuevo modelo de gestión definido para el STPM se informó a través de la publicación del contenido esencial de las bases de licitación de concesión de uso de vías. Así, se reemplazó y redefinió el concepto de “Unidades de Negocio” por “Unidades de Servicios”.

Este Producto, antes denominado “Rediseño de Estructura de Unidades de Servicios y Estimación de las características operacionales y financieras asociadas”, consideró contratos para estructurar un modelo de costos para la simulación de empresas modelo de transportes con distintas Unidades de Servicios y la estimación financiera de éstas.

Conforme al objetivo previsto, el DTPM logró contar con una estructura de las Unidades de Servicios con sus características operacionales y financieras definidas, requiriendo especial apoyo en el monitoreo operacional. En consideración a ello, se reformuló el Producto el año 2019, adicionando tres indicadores con el objetivo de apoyar la planificación y, principalmente, el monitoreo operacional del Sistema.

Adicionalmente, se realizaron asesorías para establecer metodologías objetivas de comparación de buses de distintas tecnologías (Diesel, eléctrico, gas y otros), lo que se consideró en el esquema de evaluación para las licitaciones del STPM.

En 2019 y 2020 se realizaron simulaciones de transporte con diferentes tecnologías de buses, lo que permitió evaluar distintas ofertas para nuevas unidades de servicios, se dio continuidad a la asesoría en modelo financiero para el nuevo STPM y se brindó apoyo técnico al Centro de Monitoreo de Buses, necesidad fundada coyunturalmente por una mayor flota en el territorio con múltiples desvíos de rutas, todo lo anterior debido al estallido social del 2019.

Finalmente, en 2020 se contó con el apoyo de un asesor especializado en el sistema bancario que entregó su apoyo para la definición del esquema de negocio y evaluación del negocio para el proceso de licitación del administrador financiero del Sistema.



Producto 4. Servicios de Transporte Asociados a la Concesión del Uso de Vías/ Diseño y provisión de servicios de transporte

En relación con este producto, durante el segundo semestre de 2018 y el primero de 2019, se trabajó en la elaboración de las bases de licitación pública para la concesión del uso de las vías. Este trabajo se concretó mediante la publicación, en diciembre del año 2020, del aviso de la convocatoria al proceso concursal para la concesión del uso de las vías de las Unidades de Servicios Nos 1, 2, 3, 4, 5 y 6.

Asimismo, las asesorías legales colaboraron en el análisis necesario para la introducción de modificaciones a las bases de licitación y en la redefinición de determinados aspectos de los contratos pertinentes, contenidos en las bases.

Además, durante 2020, se continuó con las asesorías jurídicas y se realizó un estudio de evaluación externa al Sistema que abarcó un detallado análisis de la operación, finanzas y pertinencia del subsidio durante el periodo 2019 - 2020.

Producto 5. Análisis comparativo de alternativas de material rodante para el sistema de buses de Santiago/ Suministro de buses y monitoreo vehicular

Con base en el nuevo modelo de negocio implementado en los instrumentos licitatorios referidos, se ha ido concretando la separación de la operación de los servicios de transporte con el suministro de buses, considerado un servicio complementario del Sistema.

Durante los años 2019 y 2020, se realizaron estudios de análisis de alternativas de suministro de combustible y energía eléctrica para el Sistema (electromovilidad). También, a pesar de la contingencia sanitaria, hubo participación del DTSM a través de la vinculación con el PNUD, en diversos eventos para difundir la implementación de la electromovilidad en la Región Metropolitana de Santiago y que muestran los avances y desafíos en el STPM, tales como:

- “Videocafé series de Latam Mobility – Logística Urbana – Movilidad y Economía Digital”, en el que se mantuvo una conversación virtual sobre dilemas y oportunidades del urbanismo post-crisis, con especial énfasis en el uso de vehículos eléctricos cero emisiones.
- “Electromobility and Infrastructure Business Opportunities in Chile”, cuyo objetivo principal fue, mostrar el ambiente competitivo y regulatorio de Chile para luego presentar oportunidades concretas de inversión en el país, enfocado en energías limpias y electromovilidad.



Producto 6. Diseño y ejecución de plan comunicacional de nuevas licitaciones del Sistema de Transporte Público de Santiago/ Plan comunicacional de nuevas licitaciones

Durante el año 2019, se realizaron actividades para detectar debilidades y fortalezas de los procesos de comunicación entre el DTPM y los actores relevantes (articulación público-privada) lo cual derivó en recomendaciones de aspecto técnico-informativo para mantener canales fortalecidos.

Adicionalmente, se realizó una consultoría para el desarrollo de *branding* de electro corredores, los cuales se centraron en la implementación de la marca RED y potenciación de su posicionamiento.

Producto 7: Difusión e implementación del Manual de Normas Gráficas

Para la elaboración, en el marco de este Proyecto, del nuevo Manual de Normas Gráficas durante 2018, se analizó el color en las carrocerías de buses, evaluando si cumplió con el objetivo para el cual fue concebido (diferenciación de marca). Para ello, se realizaron 3 *focus group* con usuarios y dos talleres con integrantes del DTPM, lo que permitió definir un diseño de implementación para la nueva imagen del STPM (código cromático), el cual se incluyó en los procesos licitatorios.

Producto 8. Road Show y actividades de promoción de licitaciones/ Comunicación Estratégica y publicaciones

Durante el año 2019, en el marco del Proyecto, se participó en seminarios sobre los avances en las licitaciones y en encuentros internacionales, para conocer el avance en transporte sustentable relevante para la experiencia chilena, tales como:

- ChileWeek, Beijing, China: Asistió el Gerente de Estrategia y Desarrollo del DTPM, quien participó en reuniones con fabricantes de buses, bancos y operadores de buses, abordando temas relativos a los marcos reguladores e inversiones. Se dio a conocer el nuevo modelo de suministro de buses, y los detalles de las próximas licitaciones a los participantes. Además, las empresas comunicaron su capacidad de operación en Chile y algunas actividades que realizaron anteriormente con el país.
- ANDICOM, Cartagena, Colombia: Congreso Internacional de TIC: Asistió el Coordinador de Proyectos TIC del DTPM, y participó de actividades y charlas enfocadas en movilidad y transporte. Resultó destacable la participación de autoridades de América Latina, así como las actividades relacionadas con tecnología e innovación. Una de las principales actividades fue la relativa a movilidad y



electromovilidad. Además, se realizaron exposiciones sobre transformación digital, emprendimiento y economías naranja, dictadas por representantes del Gobierno de Colombia y otros consorcios líderes a nivel mundial en tecnologías de la información.

- SIMUS Guadalajara, México: El Gerente de Operaciones y Mantenimiento del DTPM asistió al encuentro Mejores Prácticas, evento técnico cuyo enfoque primordial es la presentación de estudios, casos referentes e iniciativas de buenas prácticas realizadas principalmente por los miembros de la Red SIMUS, con miras a consolidar el trabajo colaborativo de generar conocimiento y compartirlo a través de esta plataforma regional. En el mismo evento, el DTPM fue galardonado con el premio SIMUS en innovación en vehículos y flota.
- UITP Estocolmo, Suecia: La Gerenta de Usuarios del DTPM asistió al Global Public Transport Summit, el mayor evento del mundo sobre movilidad sostenible, el cual contó con la participación de ministros, alcaldes, empresas operadoras de transporte a nivel global, expertos en urbanismo, entre otros. En dicho evento, el DTPM fue premiado en la categoría Latin American Mobility Best Practices.

En el 2020 se realizaron actividades de promoción de los procesos licitatorios, incluyendo la publicación de las licitaciones en diarios locales e internacionales. Por otro lado, se concretaron consultorías para consolidar la marca Red Metropolitana a través de una asesoría y también para la elaboración de un plan estratégico comunicacional enfocado al usuario y estrategias de canales digitales que permitan elaborar mensajes claves, un plan de medios y canales digitales enfocados al usuario que potencien la generación de valor de la marca, y nos permita elaborar acciones y mensajes comunicacionales para la recuperación de la demanda del Transporte Público Metropolitano.

Producto 9. Análisis y provisión de una Red de Terminales/ Gestión de Servicios de Infraestructura

El objetivo de este producto era analizar la provisión y administración de los terminales de buses que forman parte de la operación, así como también la gestión de la infraestructura del Sistema. Para ello, se requirió apoyo para profundizar los análisis de la capacidad, gestión e interoperabilidad de los terminales. Además, en concordancia con el Plan Maestro de Infraestructura para el Transporte Público, se realizaron estudios, diseños y asesorías especializadas para ajustar al nuevo modelo los componentes de infraestructura, tales como puntos de parada, ejes de movilidad (pistas solo bus, corredores), integración de modos, depósitos y terminales, entre otros.



Asimismo, se realizaron servicios de topografía, planimetría y confección de expedientes de 5 terrenos de terminales del STPM, asesorías para el levantamiento del estado de arte y valores de los servicios complementarios en sistemas de transporte relevantes y propuesta de modelo de indicadores multicriterio e incentivos a la mejora de la operación, como también una consultoría de análisis de la infraestructura en terminales del sistema de transporte público del Gran Santiago y alternativas de gestión.

Producto 10: Gestión de la operación de la Secretaría Técnica / Soporte a la operación y gestión del Proyecto

Este producto fue ajustado para alinearlos con los cambios organizacionales del DTPM. Desde 2019 se realizaron jornadas de planificación para reforzar las capacidades de las gerencias, además se adquirieron implementos para mejorar la conectividad y las operaciones en las instalaciones del DTPM.

Un hito muy importante fue la compra del *videowall* de la Sala de Operaciones del Centro de Monitoreo de Buses, que permitió actualizar el equipamiento y mejoró significativamente la capacidad de control del posicionamiento de buses en tiempo real, permitiendo el monitoreo 24/7 de las unidades de negocio, revisando y registrando la frecuencia en el despacho y trayecto de buses del Sistema y alertando a los monitores de incidentes, para la aplicación de acciones correctivas y creación de planes de contingencia, lo que también ha apoyado el funcionamiento óptimo del transporte intermodal.

Además, a través de este producto, fue posible habilitar nuevos espacios del DTPM, incorporando herramientas tecnológicas que promueven una colaboración más integrada, tales como mantención de telefonía e internet en oficinas, compra e instalación de estufas eléctricas, purificadores de aire y aire acondicionado. Adquisición de contenedores para habilitación de espacios de almacenaje, TV para sala de reuniones, *access point*, computadores de escritorio y computadores portátiles para oficinas DTPM.

Producto 11. Modernización del Estado, innovación y gestión organizacional

Durante el 2020, se contó con el apoyo profesional de asesores en materia de modernización del Estado, particularmente en la gestión de contratos, gestión de la información y levantamiento de nuevos procesos. Asimismo, se llevó a cabo un estudio para conocer las repercusiones del teletrabajo en los funcionarios y colaboradores del DTPM, lo



que reveló grandes hallazgos y buenas prácticas, que repercutieron en opciones de mejora al interior de la organización, promoviendo nuevas prácticas de colaboración.

Contribución específica del Proyecto a la igualdad de género a nivel de producto (obligatorio para proyectos GEN2 y GEN3)

A partir de la tercera Revisión Sustantiva, el Proyecto incorporó de forma transversal el enfoque de género y mejoró su Indicador de Género 2. Este cambio apuntó a que el nuevo Sistema considere la relación entre género, transporte y movilidad como una prioridad. El objetivo fue integrar tanto las necesidades de las mujeres como usuarias del Sistema, como su participación en el mercado laboral del sector de infraestructura y operativo del transporte.

La tercera Revisión Sustantiva incorporó el enfoque de género al Producto 1: Incorporación de la perspectiva del Usuario/a en el Sistema: Apoyo a la Agenda para la Política de Equidad de Género en Transportes. Dicho producto integró la Agenda de Género del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, para lo cual entregó apoyo específico a sus tres líneas de trabajo: movilidad con enfoque de género, institucionalización del enfoque de género y desmasculinización del mercado laboral del rubro transportes.

Como resultado específico en el nivel de producto, se realizó un taller con el objetivo de analizar la relación entre género, transporte y movilidad como una prioridad sectorial, que consideró tanto las necesidades de las mujeres como usuarias de los sistemas de transporte, como la participación de las mujeres en el mercado laboral del sector de infraestructura y operación del transporte.

- Premiación conductoras y conductores: <http://www.dtpm.gob.cl/index.php/homepage/noticias/582-mtt-premia-a-mejores-conductoras-y-conductores-del-transporte-publico-de-santiago>
- En el marco de apoyo al Proyecto, PNUD participa de taller “Género, Transporte y Movilidad”: <https://www.cl.undp.org/content/chile/es/home/presscenter/articles/Noticias/en-el-marco-de-apoyo-a-proyecto-transantiago--pnud-participa-de-.html>



II. Gestión del Proyecto

1. Estructura de gestión adoptada

La Secretaría Técnica del Directorio de Transporte Público Metropolitano (posteriormente integrada dentro de la nueva Gerencia de Estrategia y Desarrollo), en su rol articulador y responsable de la ejecución del plan de acción, asumió como contraparte técnica del Proyecto, llevando a cabo la planificación y gestión de los compromisos formalizados a través de los documentos del Proyecto y revisiones sustantivas, los cuales estuvieron siempre encaminados a apoyar desde aspectos técnicos, humanos y organizacionales a la mejora del Sistema.

El PNUD, bajo su rol de apoyo durante la implementación del Proyecto, llevó a cabo las acciones de carácter administrativo: adquisiciones, operación, auditorías y reclutamiento de gestores de proyecto, colaborando proactivamente en las acciones que se llevaron a cabo. Además, desde la cooperación técnica, aportó con expertas en género, para incentivar la implementación de la Agenda de Género y la concientización sobre la desmasculinización del rubro de transportes, incentivando a través de charlas y talleres, a los servidores del DTPM.

La coordinación y gestión del proyecto estuvo a cargo de la Gerencia de Administración y Personas del DTPM, verificándose el traslado del Gestor del Proyecto desde el PNUD a las oficinas del DTPM, con el fin de llevar una operación mejor vinculada a las gerencias participantes de cada uno de los compromisos establecidos. Esta acción, permitió estrechar los conocimientos y apoyos técnicos entre ambas organizaciones.

2. Barreras y facilitadores de la gestión

La falta de continuidad del gestor del Proyecto dividió la gestión entre lo técnico y lo administrativo, lo que dificultó el cierre del Proyecto, ya que tanto por parte del DTPM como por PNUD hubo cambios de profesionales en el seguimiento y ejecución.

Por otro lado, se mantuvo una estrecha colaboración entre las coordinaciones, con entrega de información y reuniones constantes para revisar ejecución del proyecto.



III. Ejecución financiera

1. Ejecución financiera

I. Detalle de transferencias:

Año	Monto transferido en CLP	Monto transferido en USD
2016	602.000.000	873.730,04
2017	37.685.194	58.246,05
2018	1.500.000.000	2.318.392,58
2019	512.000.000	735.632
2020	276.077.603	346.395,99
2020	238.922.397	293.516,46
TOTAL	3.129.000.000	4.625.913,3

II. Detalle de gastos por Actividad:

Actividades	Presupuesto	Gastado	Saldo
	USD	USD	USD
Producto N°1: Incorporación de la perspectiva del Usuario/a en el Sistema: Apoyo a la Agenda para la Política de Equidad de Género en Transportes	\$ 1,125,935	\$ 1,125,935	\$ -
Producto N°2: Gestión para la continuidad de los Servicios Complementarios Tecnológicos del STPM	\$ 468,094	\$ 468,094	\$ -
Producto N°3: Planificación y monitoreo operacional	\$ 635,532	\$ 635,532	\$ -
Producto N°4: Diseño y provisión de servicios de transporte	\$ 701,035	\$ 701,035	\$ -
Producto N°5: Suministro de buses y monitoreo vehicular	\$ 76,647	\$ 76,647	\$ -
Producto N°6: Plan comunicacional de nuevas licitaciones	\$ 79,150	\$ 79,150	\$ -



Producto N°7: Difusión e implementación del Manual de Normas Gráficas	\$ 95,949	\$ 95,949	\$ -
Producto N°8: Comunicación Estratégica y publicaciones	\$ 124,830	\$ 124,830	\$ -
Producto N°9: Gestión de Servicios de Infraestructura	\$ 639,600	\$ 639,600	\$ -
Producto N°10: Soporte a la operación y gestión del Proyecto	\$ 576,889	\$ 576,889	\$ -
Producto N°11: Modernización del Estado, innovación y gestión organizacional	\$ 102,252	\$ 102,252	\$ -

III. Resumen de gastos:

Año	Presupuesto USD	Gastos USD	Ejecución en porcentaje USD
2016	U\$ 931.976,09	U\$ 747.322,71	80,1%
2017	U\$ 3.250.368,67	U\$ 2.329.069,48	71,6%
2018	U\$ 3.986.000,85	U\$ 3.135.586,65	78,6%
2019	U\$4.625.913,30	U\$ 3.878.241,42	83,8%
2020		U\$ 4.625.913,3	100%
TOTAL	U\$ 4.625.913,3	U\$ 4.625.913,3	



2. Saldo

El Proyecto ejecutó el total del presupuesto asignado, considerando la transferencia en moneda local (CLP).

IV. Lecciones aprendidas

La implementación del Proyecto aportó grandes aprendizajes desde su planificación hasta el cierre. Las lecciones aprendidas se exponen a continuación:

Desarrollo de capacidades:

- La implementación del Proyecto requirió una suma de esfuerzos y de capacidades de gestión de equipos de PNUD y DTPM, lo que potenció un trabajo más colaborativo y oportuno ante los requerimientos que fueron surgiendo.
- La planificación de actividades pudo adaptarse a los cambios externos e internos, atendiendo a las exigencias de los usuarios y de los tiempos organizacionales.
- La experiencia de este y otros proyectos sirve para sistematizar aprendizajes de colaboración obtenidos a partir del trabajo hecho por profesionales o empresas chilenas o extranjeras, a la que se pueda acceder de manera constante por los coordinadores/as de proyectos, con el objetivo de rescatar buenas prácticas y experiencias y asegurar servicios con resultados satisfactorios.
- Se podrán generar más instancias de intercambio de prácticas y experiencias relacionadas con enfoque de género en las distintas áreas en las que el PNUD colabora, de tal manera que se puedan replicar en la medida de lo posible, además de integrar y reforzar capacidades desde el conocimiento de otros actores.
- PNUD contribuye a fortalecer las instituciones públicas para que se perfilen cada vez más eficientes y participativas, además de que garanticen la coherencia normativa en los planos nacional y subnacional, siendo esto uno de los principales motores del desarrollo sostenible y resiliente y del fortalecimiento de la integración social de los grupos vulnerables. Por esto es importante destacar que el DTPM se benefició con el apoyo en la transición a un nuevo modelo de negocio a través de transferencia de competencias, lo que ha permitido el desarrollo de mejores prácticas de colaboración en la organización, recibiendo también capacitaciones en género y transporte, además de ver fomentada la inclusión de nuevos modelos y metodologías en sus sistemas de gestión, apuntando a la probidad y transparencia en la rendición de los recursos públicos.
- A través de este proyecto se incentivó la participación de actores y expertos en sistemas de transporte público de otros países, con experiencias de alto estándar y que se destacan desde el punto de vista técnico y de gestión y transparencia en los procesos licitatorios.



- Además, la intervención de PNUD dentro del Proyecto no solo ayudó a posicionar al DTPM y el MTT como referentes en acciones de gobernanza dentro del área de transporte público, sino como actores relevantes en ejercicios de cooperación internacional para el desarrollo. Con la asesoría del PNUD se han fortalecido acciones en conjunto, para la creación de estrategias que apunten a la sostenibilidad de las ciudades y a la reducción de las brechas de género como parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que conforman la Agenda 2030, ratificada por Chile en el año 2015 ante la Organización de Naciones Unidas.

Cooperación:

- El acompañamiento en el desarrollo organizacional generó una alianza que aportó un enfoque de sostenibilidad y género en las actividades internas, particularmente, en el desarrollo de las nuevas licitaciones (suministro de buses, concesión de uso de vías), las cuales, por ejemplo, incorporaron como uno de los requisitos la contratación de un porcentaje mínimo de mujeres.
- Se sugiere generar instancias más formales y constantes de transferencia de competencias y conocimientos, lo que facilitaría algunos procedimientos administrativos asociados al control de proyectos del personal de PNUD a DTPM y a las instituciones relacionadas con la transferencia de los recursos, enfatizando en el valor que el proyecto genera a la sociedad y la relevancia de los acuerdos con organismos internacionales.
- Considerando que PNUD desarrolla proyectos con otros organismos del Estado, podrían generarse instancias de comunicación y apoyo entre todas las contrapartes de proyectos, con el fin de que los distintos coordinadores/as estén enterados en los avances y resultados generales de cada proyecto. Esto, con el fin de fomentar el trabajo colaborativo de los distintos sectores y posibles sinergias. Además, la referida colaboración podría abordarse desde un punto de vista administrativo, difundiendo buenas prácticas que se estén desarrollando en otros proyectos similares de organismos del Estado. Igualmente, aprovechando su carácter de organismo internacional, el PNUD podría cumplir un rol más activo respecto a los procesos que se replican a nivel global, y colaborar técnicamente.

Gestión operativa y rendición de cuentas:

- En cuanto a la tramitación de las revisiones sustantivas, para dar continuidad al Proyecto, se recibió un gran apoyo para la elaboración, justificación y gestión ante los organismos correspondientes.



- Se estableció un sistema de rendición de gastos mensuales, el que contribuyó a mantener un mejor control del uso de los recursos, además de levantar procesos para que las contrataciones cuenten con los debidos respaldos.
- Uno de los principales resultados a destacar fue el desarrollo de las licitaciones públicas, en las cuales se trabajó con la asesoría de expertos en diversas materias, logrando sinergias que han contribuido a depurar y analizar los riesgos financieros, sociales y políticos del nuevo modelo de negocio del Sistema.
- Los cambios organizacionales, sociales y sanitarios, implicaron modificaciones en los planes de compras, lo cual derivó en la redistribución de los recursos, manteniéndose siempre alineados a los objetivos del proyecto.
- Para realizar un mejor seguimiento del proyecto, se reforzó el enfoque de usuario y de género en las actividades programadas, las cuales deben centrarse en las demandas sociales, afianzando lazos para el intercambio de capacidades con actores relacionados dentro del ecosistema institucional del Estado, centrándose en procesos innovadores que generen la instalación de mejores prácticas y conocimientos.
- Se determinó que el proceso operativo de compras y pagos asociados a las contrataciones requiere un control más personalizado, ya que recurrentemente se generan algunas discrepancias y dudas sobre las fechas y formas de pago. Se sugiere que la persona asistente del proyecto tenga acceso a sistemas de seguimiento de dichas acciones.
- Las auditorías del proyecto podrían ser más extensas, con el fin de lograr una efectiva revisión de procesos (optimización de estos) para entregar información de manera más expedita.

Directorio Transporte Público Metropolitano	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<p>DocuSigned by: <i>Fernando Saka</i> A51A959CD2DC4C4...</p> <p>Nombre:</p>	<p>DocuSigned by: <i>Paloma Toranzo</i> F352BE2640894EC...</p> <p>Nombre:</p>