

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Informe Final de proyecto 2021



Proyecto: “Apoyo a la implementación del nuevo sistema público de Santiago”

Fecha de inicio y fin del proyecto: 01-12-2015/31-12-2020

Periodo de implementación: 2015-2021

Atlas Project ID:	00080687		Presupuesto Documento de Proyecto:	USD \$4,700,286.58
Atlas Output ID:	00090294		Gasto total proyecto:	USD \$4,622,589.95
			Fuente de los recursos:	
			Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones:	USD \$4,622,589.95

I. Resultados del proyecto a nivel de efecto y de producto

A. Vigencia de la teoría de cambio del proyecto o cambios en el contexto/proyecto que justifiquen un ajuste de esta.

El proyecto “Apoyo para la implementación del nuevo sistema de Transporte Público de Santiago” suscrito entre el Programa de las Naciones para el Desarrollo y el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTT), ha tenido como objetivo principal, apoyar al Directorio de Transporte Público Metropolitano (DTPM) en la gestión del Sistema de Transporte Público Metropolitano, especialmente en el modo bus, transitar hacia un nuevo modelo de negocio y mejorar los procesos organizacionales que permitan a la organización enfrentar los desafíos de esta colaboración. En ese sentido, la idea principal ha sido proveer a la ciudad de Santiago de un sistema de transporte seguro, de calidad, sostenible económica y ambientalmente y que aporte a la instalación de la intermodalidad del sistema, considerando una perspectiva de género.

En noviembre de 2016, se aprobó una primera revisión sustantiva del Proyecto para ampliar sus objetivos y sumar nuevos recursos. Posteriormente, en noviembre de 2018, se aprobó la segunda revisión sustantiva del Proyecto, la cual sumo nuevos recursos y extendió el periodo de implementación. Finalmente, en diciembre de 2019, se aprobó la tercera revisión sustantiva del Proyecto. Solo en la modificación realizada en 2019, se modificó la teoría de cambio del proyecto y su estrategia, en función a los cambios institucionales y políticos ocurridos en el país, así como también para hacer frente a situaciones y consecuencias que debió enfrentar post estallido social el Sistema de Transporte Público de la ciudad de Santiago. Los principales ajustes realizados en la tercera revisión sustantiva fueron:

a) A nivel organizacional, a partir de 2019, en virtud del nuevo modelo de negocio definido por el MTT, se integró de manera permanente la función de Estrategia y Desarrollo de licitaciones en el DTPM, lo que se materializó con la creación de la Gerencia de Estrategia y Desarrollo. Hasta antes de esto, el desarrollo de licitaciones se llevaba a cabo con equipos temporales (a plazo fijo) contratados a través del proyecto (SDP, SDC, SC), sin embargo, a partir de la implementación de la transición hacia el nuevo modelo de negocio, se contrató de manera permanente y continua al equipo profesional que apoyaba las funciones de la Secretaría Técnica. Lo anterior, implicó redireccionamiento de las metas en los productos comprometidos, mismos que se asentaron en la Revisión Sustantiva N°3.

b) Se integró la perspectiva de los usuarios en los procesos de operaciones, de modo de aumentar su satisfacción, poniendo énfasis en la calidad del servicio y el tiempo del desplazamiento;

c) Se incorporó la electromovilidad como un pilar fundamental de sostenibilidad; y

d) Se integró el enfoque de género y la modernización de la gestión interna del DTPM.

A partir de los cambios señalados, el proyecto quedó estructurado en torno a cinco ejes principales para apoyar el trabajo del Directorio de Transporte Público Metropolitano (DTPM): 1. El mejoramiento de la experiencia de viaje de los usuarios y las usuarias; 2. El desarrollo y sustentabilidad del Sistema en el largo plazo; 3. El combate a la evasión; 4. El perfeccionamiento de la infraestructura y las medidas de prioridad al transporte público; y 5. El desarrollo de la organización interna y sus sistemas.

B. Identifique el efecto/producto del Programa País al que contribuye el proyecto, y los indicadores asociados, incluyendo el avance en las metas:

Nivel	Indicador	Línea de Base	Meta planificada Programa País	Meta lograda ANUAL/FINAL
Efecto Programa País: 1 En 2022, las instituciones y actores sociales amplían las oportunidades para el ejercicio de derechos e inclusión de las poblaciones prioritarias, disminuyendo así las desigualdades y vulnerabilidades.	1.2 Número de políticas, estrategias y presupuestos elaborados por las instituciones para hacer frente a las desigualdades, la vulnerabilidad y la exclusión social	1.2 1	1.2 3	Con la implementación del nuevo sistema de transporte público denominado Red Metropolitana de Movilidad (RED) y la adjudicación de las licitaciones que dan paso al Nuevo Modelo de Negocio -a los que contribuyó PNUD-, la Región Metropolitana de Santiago contará con un sistema de transporte que ayudará disminuir la segregación y exclusión social de su territorio, proporcionando a la ciudadanía, un sistema integrado y con altos estándares de calidad, bajo un enfoque de usuario, lo que contribuirá al bienestar y seguridad de las personas.
Producto Programa País: 1.2. Mejora de las capacidades de coordinación y planificación integral del desarrollo sostenible en los ministerios y servicios centrales, las administraciones subnacionales y otros agentes clave en el plano local (sector privado, sociedad civil y organiz	1.2.1. Número de herramientas o metodologías de planificación utilizadas por agentes públicos o privados para encarar los retos de la Agenda 2030	1.2.1. 3	1.2.1. 4	El proyecto ha fortalecido las capacidades institucionales del STPM, a través de la promoción de la participación ciudadana, y también contribuyendo a modernizar al DTPM como organismo ejecutor, a través de la transformación digital y optimización de sus procesos.

C. Contribución del proyecto a nivel de efecto del Programa País, incluyendo la contribución a la igualdad de género:

En marzo de 2018 se abrió la oportunidad de sentar las bases de una profunda transformación en el rediseño de la provisión del Sistema de Transporte Público Metropolitano (STPM) a raíz de que el 28 de marzo del año 2018, mediante Resolución N°1.126, se declaró desierto el proceso de licitación de uso de vías. El Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTT), en consecuencia y aprovechando la oportunidad, propuso cambios sustantivos para aumentar la competencia, facilitar la adaptación del sistema a patrones urbanos, instalar un nuevo estándar de calidad y, en resumen, aumentar las posibilidades de control para beneficio de los usuarios y las usuarias del sistema. **Ese nuevo estándar de calidad de servicio, se denominó RED (Red Metropolitana de Movilidad).**

Así, se ha reconfigurado el modelo de negocio y se establece una nueva secuencia de licitaciones: provisión de flota, operación de vías y servicios complementarios. Este nuevo modelo de negocio requiere, por lo tanto, contar con nuevos insumos para un exitoso proceso de provisión del modo bus y de contratos de operación con el nuevo estándar de RED que asegure un sistema de transporte seguro, de calidad, sostenible económica y ambientalmente y que aporte a la intermodalidad, para lo cual el proyecto contribuyó a través de los diferentes productos. En consecuencia, se configuró una nueva secuencia de licitaciones: suministro de buses, operación de vías y servicios complementarios, lo cual fue desarrollado a partir de las de las asesorías realizadas en los diferentes productos, las cuales reforzaron las capacidades de gestión del DTPM.

Además, se impulsaron acciones de alcance de los compromisos establecidos en la Agenda 2030, particularmente profundizando la incorporación de la perspectiva del usuario y de género al Sistema de Transporte Público Metropolitano, desde un plano multidimensional, atendiendo a las desigualdades territoriales, sociales y económicas de la ciudadanía. A través del proyecto, se desarrollaron actividades orientadas a la satisfacción de usuarios en base a modelos operacionales que aportaran en la reducción de la brechas y vulnerabilidad, enfocándose en un Transporte

Público mejor conectado y con altos estándares de calidad para contribuir en el bienestar de las personas, buscando instancias que permitan disminuir la segregación y exclusión social, conectando mejor a la ciudadanía.

Por otro lado, el Proyecto, a través de su implementación operativa y asistencia técnica (asesorías, licitaciones, capacitación) apoyó en las siguientes acciones de modernización del Sistema: modernización de la flota, puntos de parada, mejoramiento de espacios de trabajo del DTPM, particularmente en,

- a) 1.133 buses con tecnología eléctrica, además de la implementación 7 electroterminales de alto estándar, desarrollándose el branding/naming del proyecto del primer electro corredor de Chile y de Latinoamérica, con un enfoque centrado en los usuarios y, que permitirá comunicar el uso adecuado de todos los tipos de vías priorizadas. Esto, con el apoyo de las asesorías contratadas, las cuales entregaron análisis técnicos y de soporte. Su implementación busca generar mejoras sustantivas en los índices de calidad de servicio, así como también dar los primeros pasos para convertir a Santiago en una de las ciudades latinoamericanas con la mayor flota de transporte eléctrico.
- b) Mejoramiento de espacios de trabajo, a través de la adquisición de equipos y tecnología (videowall), lo que permitió actualizar el monitoreo de la flota con tecnología moderna, visualizando en tiempo real, los acontecimientos capturados por cámaras de la ciudad, lo que ayuda a gestionar mejor la operación de la flota.
- c) Gestión Organizacional, el cual fue apoyo a través acciones enfocadas en la optimización de procesos internos y de gestión de contratos, los cuales fueron revisados por asesores expertos, lo cuales dieron recomendaciones que han sido integradas de manera colaborativa en los procesos analizados.

Contribución específica del proyecto a la igualdad de género a nivel de efecto (obligatorio para proyectos GEN2 y GEN3) (mismo tip):

El Proyecto contribuyó a incorporar la perspectiva del usuario/a y particularmente de género, en el Sistema de Transporte Público Metropolitano acorde con los desafíos y metas de la Agenda 2030 y los ODS.

Para ello se integró tanto las necesidades de las mujeres como usuarias de los sistemas de transporte, así como su participación en el mercado laboral del sector de infraestructura y operativa del transporte, en el Sistema de Transporte Público Metropolitano.

- Más funcionarios/servidores sensibilizados en temas de género
- Se incorporó el enfoque de género en la planificación del STPM
- Se incorporó la perspectiva de género a la premiación de mejores conductores/as
- Se generó conocimiento, a través del desarrollo de estudios internos
- Se generó una mayor articulación con organizaciones ligadas al transporte, a través de las acciones y estudios desarrollados en el DTPM

D. Contribución del proyecto a nivel de producto, incluyendo la contribución a la igualdad de género

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 consideraron esta información para el desarrollo de sus bases.

- <https://www.red.cl/noticias/con-mas-de-10-mil-propuestas-recibidas-el-ministerio-de-transportes-finaliza-plan-de-participacion-ciudadana-para-rediseño-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-di-logos-ciudadanos-por-un-transporte-publico-mas-sostenible-.html>

A partir de los resultados obtenidos en el Plan de Participación Ciudadana, se identificó que, la difusión ciudadana 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 rutas de recorrido (horario nocturno, nuevas rutas 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 toma 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 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 adquirentes en el referido proceso.

Asimismo, para la elaboración de las bases 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, con base en el nuevo modelo de gestión definido para el STPM mismo que se informó a través de la publicación del contenido esencial de las bases de licitación de concesión de uso de vías, 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 ahora 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 en 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 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, proceso que actualmente se encuentra en la etapa de preparación de las ofertas.

Durante el año 2020, se mantuvieron los contratos de asesoría jurídica para la implementación del nuevo modelo del STPM, por lo cual, en la elaboración de estas bases, se contó, a través del Proyecto, con el apoyo de asesorías jurídicas especializadas en materias de regulación de servicios de transporte público, derecho administrativo y libre competencia. Estas, estuvieron enfocadas en la definición de los aspectos claves para el diseño y desarrollo de las bases de licitación y asistieron en su implementación, por ejemplo, en el proceso de análisis de las preguntas enviadas por los interesados y elaboración de las respectivas respuestas. 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.

Además, durante 2020, se continuó con las asesorías jurídicas y se realizó un estudio de evaluación externa al Sistema de Transporte Público remunerado de pasajeros 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, considerando un servicio complementario del Sistema, y cuya licitación pública ya ha sido adjudicada, y se encuentra en proceso de firma de contratos.

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 situación sanitaria, hubo participación por parte del DTPM, 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-informativos, para mantener canales fortalecidos.

Por otro lado, 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:

El Manual de Normas Gráficas, diseñado durante 2018 en el marco de este Proyecto, en el cual se analizó la situación actual del color en las carrocerías de buses, evaluando si cumplió con el objetivo para el cual fue concebido (diferenciación de marca) y donde se realizaron 3 focus group con usuarios y dos talleres con integrantes del DTPM a fin de analizar esta situación, permitió definir un diseño de implementación para la nueva imagen del STPM (código cromático) el cual se ha formalizado en los procesos licitatorios, a fin de que las empresas que adjudiquen, conozcan la imagen sobre la cual deben operar.

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, donde participó en reuniones con equipos fabricantes de equipos de transportes, bancos y operadores de buses, abordando temas de marcos reguladores y de inversiones. Se dieron a conocer los modos de operación del modelo de Suministro de Buses,

y los detalles de las próximas licitaciones a los participantes. Además, las empresas dieron a conocer su capacidad de operación en Chile y algunas actividades que ya han realizado anteriormente con el país.

- ANDICOM, Cartagena, Colombia: Congreso Internacional de TIC. Asistió el Coordinador de Proyectos TIC, donde participó de actividades y charlas enfocadas en movilidad y transporte. Se destaca la participación de autoridades de América Latina, así como actividades relacionadas a tecnologías e innovación. Una de las principales actividades fue, la relacionada con movilidad y electromovilidad. Además, se realizaron actividades 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: Asistió el Gerente de Operaciones y Mantenimiento, en representación del DTPM, al encuentro mejores prácticas, el cual es un evento técnico, cuyo enfoque primordial es la presentación de estudios, casos referentes e iniciativas de buenas prácticas principalmente realizadas por los miembros de la Red SIMUS, con miras a consolidar el trabajo colaborativo de generar conocimiento y compartirlo a través de nuestra plataforma regional. En el mismo evento, el DTPM fue galardonado con el premio SIMUS en innovación en vehículos y flota.
- UITP Estocolmo, Suecia: Asistió la Gerente de Usuarios, 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 con el 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. Asimismo, se realizaron asesorías para el levantamiento del estado de arte y valores de los servicios complementarios, en sistemas de transporte relevantes, además de una propuesta de modelo de indicadores multicriterio e incentivos a la mejora de la operación. También, se realizó una consultoría comunicacional para recuperar demanda del transporte público, la cual se ha visto afectada, particularmente, por la crisis sanitaria.

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

El objetivo de este producto es 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. De esta manera, se requirió apoyo para profundizar los análisis de la capacidad, gestión e interoperabilidad de los terminales, así como también, y 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. Principalmente, 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, 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, se ajustó para alinearlos con los cambios organizacionales del DTPM. Desde 2019 se han realizado 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, lo que actualizó el anterior equipamiento y mejoró significativamente las capacidades de control del posicionamiento de buses en tiempo real, permitiendo el monitoreo 24/7 de las múltiples 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.

Por otro lado, 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, 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 Modernización del Estado, particularmente en la gestión de contratos, gestión de la información y levantamiento de nuevos procesos. Por otro lado, se llevó a cabo un estudio para conocer las repercusiones del teletrabajo en las personas 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 Revisión Sustantiva 3, 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 de transporte público de la provincia de Santiago considere la relación entre género, transporte y movilidad como una prioridad. El objetivo fue integrar tanto las necesidades de las mujeres como usuarias de los sistemas de transporte, así como su participación en el mercado laboral del sector de infraestructura y operativa del transporte.

En lo específico, la Revisión Sustantiva 3, 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 entregará 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 a proyecto Transantiago, 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. Avances en las metas, actividades realizadas y presupuesto ejecutado

Indicador	Línea base (año)	Meta planificada FINAL	Meta lograda FINAL (medio de verificación)	Actividades que contribuyen al logro del producto	Ítem presupuestario	Gastos (USD)
Producto N°1: Incorporación de la perspectiva del Usuario/ en el Sistema: Apoyo a la Agenda de Género.						
1.1 Minutas técnicas con análisis de los comentarios a los contenidos esenciales	N/A informe anterior	3 minutas técnicas con análisis de los comentarios a los contenidos esenciales	Durante los años 2018 y 2019, se realizaron capacitaciones para reforzar a los funcionarios del STPM en temas de género e inclusión, realizando también, eventos para difundir la normativa vigente y la Agenda de equidad de Género.	-Encuentros zonales	71200	21,264.00
					71300	282,035.23
				-Traslados (Bus Centro)	71400	364,493.29
					71600	5,816.97
				-Encuentro y Congresos	72100	134,218.62
					72200	8,340.00
					72300	8,898.75
					72400	5,657.22
					72500	3,988.50
					72700	0.00
1.2. Acciones de fortalecimiento de capacidades en género e inclusión	Agenda para la Política de Equidad de Género en Transportes del MTT (2019)	25 funcionarios con capacidades en género e inclusión fortalecidos	Informe de resultados de participación ciudadana.	-Publicación de Contenido Esencial de Bases de licitación de concesión de vías 2019	72800	1,989.74
					73100	93,375.66
					73400	9,716.90
					74100	5,294.35
					74200	39,602.46
					74700	3,968.37
					75700	1,384.77
					76100	175.01
1.3. Acciones de fortalecimiento de capacidades y difusión en accesibilidad e inclusión en el transporte público	Ley 20.422	Dos informes de movilidad y género segmentados	Informe de resultados de participación ciudadana.	-Presentación Explicativa posterior a los análisis realizados a los comentarios y observaciones al Contenido Esencial.	73100	93,375.66
					73400	9,716.90
					74100	5,294.35
					74200	39,602.46
					74700	3,968.37
					75700	1,384.77
					76100	175.01
					Subtotal Producto 1	\$ 990,219.84
Producto N°2: Gestión de Servicios Tecnológicos y Complementarios						
2.1 Información de levantamiento de situación base de los servicios	Servicios complementarios tecnológicos vigentes (2015)	Un informe de levantamiento de información base	Informe análisis y formulación estratégica	-Confección bases de licitación	71200	\$12,510.00
					71305	\$73,226.34
				Asesoría legal especializada en el ámbito de la libre competencia y el derecho administrativo	71400	\$239,847.92
					72100	\$5,730.91

complementarios tecnológicos 2.2 Bases de licitación 2.3 Anexos Técnicos para bases de licitación 2.4 Versiones preliminares de contrato 2.5 Evaluación y adjudicación de ofertas	Bases de licitación (2015)	Documento con bases técnicas de licitación	Informe contenidos técnicos de las bases de licitación e Informe bases administrativas de licitación y formulario de oferta económica	-Confeción de anexos técnicos para bases de licitación -Generación de 3 Informes con análisis de alternativas a seguir para la estructuración de los SSCC del Sistema.	72405 74105 76135	\$115,044.08 \$3,778.30 \$-49.34
	Contratos previos de SSCC (2015) N/A	Dos Anexos Técnicos diseñados y validados por el Director Nacional	5 informes que contienen la estructura para la: 1. Elaboración de términos de referencia base para el desarrollo de bases de licitación en el marco administrativo y económico 2. Elaboración de anteproyecto de las bases de licitación en el marco administrativo y económico 3. Elaboración de Términos de Referencia para el desarrollo de Bases Técnicas 4. Elaboración de anteproyecto de las bases de licitación en el marco técnico 5. Elaboración de informe que contenga Análisis y Recomendaciones para el correcto desarrollo de las Bases de Licitación.	-Generación de 4 Informes con benchmarking internacional sobre estructuras y composición de SSCC similares a los del esquema santiaguino. -Confeción de bases de licitación para gestor de flota. -Consultoría para la definición estratégica y elaboración de bases de licitación del servicio de provisión y operación de red de carga del medio de acceso para el Sistema de Transporte Público		
		Dos versiones preliminares del contrato		-Contratación de una consultoría para la definición estratégica y elaboración de bases de licitación del servicio paraderos digitales para el sistema de transporte público metropolitano -Asesoría modificación contenidos de las bases de licitación de Paraderos Digitales -Consultoría para generar propuestas de respuestas a las consultas técnicas del proceso de licitación del Servicio Complementario de Suministro de Buses		
		Acta de evaluación técnica y administrativa licitación servicios licitados				
Subtotal Producto 2					\$450,088.21	
Producto N°3: Planificación y monitoreo operacional.						
3.1 Número de nuevos servicios analizados para su incorporación en la nueva malla del sistema 3.2 Número de criterios a considerar en la evaluación de los oferentes respecto	Planes operacionales de 3 operadores actuales de vías (2015)	5 nuevos servicios a analizar para su incorporación en nueva malla	4 informes: 1. Metodología de Formulación y Evaluación Social de Sistemas de Gestión asociados a la prioridad de transporte público en superficie 2. Formulación y evaluación social de proyectos de Ejes de Movilidad 3. Propuesta de la herramienta de modelación de costos 4. Informe del Modelo financiero.	-Re-asignación de Unidades de Negocios - Paquete N°1 -Determinación de Planes de Operación de Nuevas Unidades de Negocios - Paquete N°1 -Evaluación Antecedentes Económicos de Postulantes - Paquete N°1 -Evaluación Antecedentes Económicos de Postulantes - Paquete N°2 -Parametrización de diferentes tecnologías de buses y simulaciones de oferta en las nuevas unidades de servicios.	71300 71400 72100 72315 74105 76125 76135	\$129,351.15 \$23,879.17 \$421,691.62 \$121.69 \$35,948.96 \$147.33 \$-47.78
		3 nuevos criterios a analizar				
	Informe de asesoría de reasignación					

a características empresariales 3.3 Número de nuevos escenarios a analizar en la reasignación de unidades de servicios				-Asesoría para desarrollo de simulaciones de transporte con diferentes tecnologías de buses evaluando distintas ofertas para nuevas unidades de servicios -Asesoría en modelo financiero para el nuevo Sistema de Transporte Público Metropolitano (Continuidad 2018) -Talleres -Asesorías en monitoreo CMB -Asesorías para apoyo en planificación del Plan Operacional (Diseñadores e ingeniero analista) -Asesoría para el análisis del modelo de negocios y licitación de los servicios complementarios de administración financiera de los recursos del STPM		
		Informe de asesoría de reasignación				
		Un informe exploratorio de la nueva modalidad de Monitoreo Operacional				
		Estudio exploratorio de monitoreo operacional				

Subtotal Producto 3 **\$611,092.14**

Producto N°4: Diseño y Provisión de servicios del transporte.

4.1 Versión actualizada de indicadores de desempeño en la concesión de uso de vías 4.2 Base de licitación 4.3 Versiones preliminares de contrato 4.4 Evaluación y adjudicación de ofertas	Contrato Concesión de Uso de Vías (2015)	Documento con los indicadores definitivos	A partir de las asesorías contratadas, se concretó la entrega de Informes mensuales con descripción de actividades con: 1. Revisión y análisis de los antecedentes y propuestas por parte del Ministerio o desde la STEP, para determinar si se ajustan al ordenamiento jurídico vigente; 2. Envío de propuestas de los ajustes legales para implementar las estrategias definidas por el Ministerio o la STEP; 3. Preparación de los documentos legales que le sean requeridos en el marco de los objetivos arriba descritos; 4. Preparación de los documentos legales, informes y/o minutas que le sean requeridos en el marco de los objetivos arriba descritos;	-Análisis de mecanismos de pago para concesionarios de uso de vías -Diseño de indicadores de desempeño para concesión de uso de vías -Confeción de bases de licitación -Confeción de versiones preliminares de contrato -Evaluación y adjudicación de ofertas Análisis del nuevo modelo de concesión de uso de vías -Elaboración del modelo financiero económico a incorporar en las bases de licitación. -Confeción de bases de licitación para concesión de uso de vías. -Confeción de contratos para incorporar en las bases de licitación concesión de uso de vías. -Asesoría jurídica especializada sobre regulación de servicios de Transporte Público -Asesoría jurídica especializada sobre derecho administrativo y libre competencia en el Sistema de Transporte Público Metropolitano	71200 71300 71400 71600 72100 72315 72510 72805 73310 74100 74200 76125 76135	\$24,000.00 \$46,373.26 \$136,793.19 \$10,749.15 \$341,532.43 \$3,015.77 \$2,502.87 \$2,573.39 \$9,367.14 \$89,619.09 \$4,770.59 \$3,551.27 -\$665.46	
		Análisis de estudio de indicadores de desempeño					
		Términos de referencia/bases y contratos revisados					
		Una Base de licitación					
		Tres versiones preliminares de contrato					
		Acta de evaluación técnica y administrativa licitación servicios		Con el Estudio de Evaluación Externa al Sistema de Transporte Público se recibieron informes sobre: 1. Evaluación del funcionamiento del Sistema, 2. Evaluación de las proyecciones de Ingresos Operacionales y Costos realizadas por el			

		Un informe de medición de indicadores de desempeño del periodo	Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, así como el requerimiento de Subsidio, y su evolución para el período 2020-2022.	-Consultoría en la elaboración de bases de licitación para la concesión de vías y flota de buses para el Sistema de Transporte Público de la Provincia de Santiago y Comunas de San Bernardo y Puente Alto		
		Una versión final del contrato	3. Análisis de la estructura del Subsidio y la posibilidad de focalizarlo, en particular, respecto de estudiantes, adultos mayores y personas de bajos ingresos.	-Asesorías de apoyo jurídico -Asesoría de apoyo legal -Estudio de Evaluación Externa al Sistema de Transporte Público		
Subtotal Producto 4						\$674,182.69
Producto N°5: Provisión de flota y monitoreo vehicular.						
5.1 Número de tecnologías de propulsión de buses analizadas para su incorporación en el sistema	Tecnologías de propulsión existentes al interior del actual sistema	Al menos tres tipos de tecnología de propulsión analizadas	3 informes de análisis de tecnologías de propulsión del STPM con los siguientes contenidos: 1 descripción y benchmark de los modelos de negocio y contratos más utilizados para la contratación de suministro de combustible diésel, gas y energía eléctrica, detallando mecanismos de pago, moneda utilizada e indexadora de precios involucrados.	-Análisis de tecnologías de propulsión para incorporación en el Sistema de Transporte	71305 71400 71600	\$11,330.07 \$31,217.55 \$2,289.37
5.2 Versión aprobada de indicadores de calidad de servicio y operación	Indicadores actuales	Documento con los indicadores definitivos	2. Metodología de evaluación de la variabilidad de los precios de los distintos suministros (electricidad, gas y diésel).	-Diseño de especificaciones para interior de buses	72165 74105 74210	\$25,515.19 \$1,699.35 \$2,544.51
5.3 Número de iniciativas de promoción de Responsabilidad Social Empresarial	Encuestas de satisfacción de usuarios del STPM	10 actas de promoción	3. Estrategias de contratación a corto, mediano y largo plazo, entregar recomendaciones para definir las condiciones contractuales y establecer un rango de precios de energía para considerar en el modelo económico-financiero del Sistema de Transporte	-Análisis del nuevo modelo para el sistema de transporte en que la provisión de flota es un servicio complementario separado de la operación de servicios. -Confeción de bases de licitación para el servicio complementario de provisión de flota. -Confeción de contratos para incorporar en las bases de licitación para el servicio complementario de provisión de flota.	74225 76135	\$485.88 \$-1,437.98
		Un informe sobre la implementación de la electromovilidad en la Región Metropolitana	4 talleres (actos de promoción) en los que se difundieron las iniciativas y normativas en temas de RSE:	Talleres -Consultoría: Análisis de Modelos de Negocio y Estrategias de Contratación del Suministro de Combustibles Fósiles y Energía Eléctrica para los buses del Sistema Metropolitano de Transporte Público de Santiago		
		Tres participaciones en eventos en materia de electromovilidad	1. Dirigido a Gerencias DTPM 2. Dirigido a operadores, compañías de energía y proveedores externos 3. Dirigido a equipo técnico DTPM	-Un informe sobre la implementación de la electromovilidad en la Región Metropolitana (Banco Mundial)		

		Acta de evaluación y adjudicación de la licitación	4. Taller sobre "Género, transporte y movilidad" Informe sobre el modelo de negocio y el proceso de implementación de la electromovilidad en la RM.	-Participaciones en eventos en materia de electromovilidad (modalidad virtual)		
Subtotal Producto 5						\$73,643.94
Producto N°6: Diseño y ejecución de plan comunicacional de nuevas licitaciones del sistema público de Santiago.						
6.1. Diseño de un plan comunicacional	N/A	Plan de comunicación aprobado	Se concretaron, a través de la contratación de consultorías, 2 informes que dieron cuenta de: 1. Informe de gestión comunicacional 2. Informe de gestión territorial	-Diseño de un plan comunicacional -Ejecución de actividades de difusión y comunicación (pautas, lanzamientos, puntos de prensa)	71305 71400 74200	\$37,747.91 \$33,353.13 \$5,005.05
6.2 Actividades comunicacionales ejecutadas		7 actividades ejecutadas	3 informes, en el marco del plan comunicacional: 1. Informe de resultados del proceso de participación 2. Concepto comunicacional y propuesta de Branding 3. Guía gráfica y conceptual	-Elaboración de material técnico para la difusión en medios -Análisis del modelo del sistema de transporte y opciones para un Plan comunicacional. -Consultoría para diseño, propuesta y gestión de acciones de colaboración y articulación público-privada con actores del Sistema de Transporte Público y DTPM. -Consultoría para desarrollar el branding del electro corredor Grecia -Desarrollo mejoras sistema licitaciones		
Subtotal Producto 6						\$76,106.09
Producto N°7: Difusión e implementación del Manual de Normas Gráficas.						
7.1 Número de instancias de difusión	Manual de Normas Gráficas (2013)	5 actas enviadas para difundir el Manual de Normas gráficas	Manual del Normas Gráficas elaborado.	-Diagnóstico Manual Normas Gráficas y diseño de Manual -Actualización del Manual de normas gráficas del Transantiago.	71305 72100 72315	\$6,370.79 \$84,479.82 \$1,408.42
Subtotal Producto 7						\$92,259.03
Producto N°8: Comunicación Estratégica y publicaciones.						
8.1 Visitas de prospección tecnológica y/o comercial	N/A	Tres visitas de prospección tecnológica y/o comercial	Hubo participación de las autoridades del DTPM, en eventos como: 1. Chileweek, Beijing, China 2. ANDICOM, Cartagena, Colombia 3. SIMUS, Guadalajara, México 4. UITP, Estocolmo, Suecia.	-Realización de visitas de prospección tecnológica y comercial -Diseño de Road Show de promoción licitaciones -Road Show	71300 71600 72100 72315 72425 73107	\$5,757.16 \$9,834.73 \$56,835.13 \$3,456.62 \$355.10 \$2,502.47
8.2 Número de Road Shows ejecutados		Dos "Road shows" (concesión de vías, servicios complementarios)	Estrategia de consolidación marca Red Metropolitana y plan estratégico comunicacional enfocado al usuario y estrategias de canales digitales.	-Realización de 5 talleres de presentación y difusión del Contenido Esencial para presentar el modelo propuesto para el sistema de transporte.	74100 74200 74510 75705	\$1,310.56 \$37,499.61 \$77.35 \$2,877.24

		Tres visitas de prospección tecnológica y/o comercial		-Viajes a congresos y eventos con temáticas relacionadas	76125	\$10.15
		Tres eventos de difusión de bases de licitación		-Asesoría para el levantamiento del estado del arte y valores de los Servicios	76135	\$-506.72
		Tres actividades en que se promoció el rol de las mujeres el STPM		-Complementario en sistemas de transporte relevantes, y propuesta de modelo de indicadores multicriterio e incentivos a la mejora de la operación		
		Cinco publicaciones que anuncien las bases de licitación en diarios		-Apoyo legal para el establecimiento de un modelo de disponibilización de terminales para el Sistema de Transporte Público de Santiago		
				-Eventos de difusión de bases de licitación (a través de plataforma streaming)		
				-Consultoría comunicacional para consolidar de marca Red Metropolitana de Movilidad		
				-Consultoría comunicacional para recuperar demanda del transporte público		
Subtotal Producto 8						\$120,009.40
Producto N°9: Gestión de Servicios de Infraestructura.						
9.1 Minutas técnicas con estado e información sobre terminales	N/A	5 minutas técnicas de terminales	4 minutas sobre:	-Diseño modelo conceptual	71300	\$69,400.97
		Tres documentos preliminares de contrato	1. un diagnóstico físico del estado de las instalaciones e infraestructura	-Diseño de modelo económico y de fiscalización	71400	\$119,268.64
		Dos estudios de componentes de infraestructura	2. Un benchmark sobre cómo se administraban y operaban los terminales de buses de locomoción colectiva de sistemas de transporte público urbano en modalidad multioperador en otros sistemas similares al de Santiago	-Análisis del modelo de provisión de terminales para el sistema de transportes.	71600	\$2,303.91
9.2 Versiones preliminares de contrato			3. Propuesta de un modelo de gestión para terminales de buses de locomoción colectiva	-Confeción de expedientes técnicos y levantamiento topográfico de 5 terminales prioritarios para el sistema.	72100	\$420,409.40
			4. Una propuesta de adaptación física mínima, en caso de ser necesario para tener una operación óptima en este tipo de terminales, para cada uno de los 5 terminales o depósitos señalados.	-Análisis de la infraestructura en terminales del sistema de transporte público del Gran Santiago y alternativas de gestión	74105	\$3,235.10
				-Informe tasaciones comerciales Terminales del STPM	76125	\$397.57
Subtotal Producto 9						\$615,015.59
Producto N° 10: Soporte a la operación y gestión del Proyecto.						
10.1 Habilitación de oficinas para	N/A	Habilitación de la oficina		-Habilitación de proyectos eléctricos y de datos	71305	\$18,862.66
					71400	\$159,875.07

funcionamiento de Secretaría Técnica		5 contratos SC	1. Equipamiento y habilitación oficina para apoyar la gestión y funcionamiento de la Secretaría Técnica: -Videowall de la Sala de Operaciones del Centro de Monitoreo de Buses. -Equipos para habilitar y apoyar el adecuado funcionamiento de la Secretaría Técnica y el DTPM (computadores, teléfonos y mobiliario, contenedores y muebles de oficina).	-Gestor de Proyecto	72100	\$8,918.96
		Diseño de habilitación de oficinas		-Servicios habilitación edificio Moneda	72200	\$58,912.77
				-Habilitación de computadores	72300	\$2,921.04
				-Jornada de planificación gerencias DTPM.	72400	\$174,634.58
Adquisición de equipamiento nuevas dependencias		-Adquisición e instalación de: Estufas eléctricas, purificadores de aire, aire acondicionado y sistema de Videowall en Centro de Monitoreo de Buses del DTPM.	72505	\$759.45		
		-Servicios de internet y telefonía	72805	\$14,817.97		
Dos incorporaciones de profesionales			-Adquisición de lente canon, micrófono y trípode.	73400	\$8,482.10	
			-Adquisición de TV para sala de reuniones, access point, computadores de escritorio y computadores portátiles para oficinas DTPM.	74100	\$56,033.77	
			-Equipamiento de mobiliario.	74200	\$10,472.62	
			-Compra de insumos plan retorno	74710	\$4,429.90	
			-Adquisición de contenedores-habilitación de espacios	75705	\$2,686.32	
			-Servicios habilitación Edificio Moneda	76100	\$788.35	
Subtotal Producto 10						\$522,595.56

Producto N° 11: Modernización del Estado, innovación y gestión organizacional

11.1 Acciones para mejorar la eficacia en la gestión organizacional	Agenda de Modernización del Estado	Gerencias capacitadas en gestión del cambio	-Plan de modernización en la gestión organizacional, a través de asesorías en planes en procesos de contratos, auditoría interna, control de gestión. -Estudio interno sobre el impacto en los trabajadores de la organización, a raíz de la crisis sanitaria y la implementación de nuevas modalidades de trabajo (remoto). -Actualización Portal RED.	Capacitación gestión organizacional:	71305	\$14,780.64
		Dos proyectos implementados de mejora de gestión y/o tecnológicos para la eficiencia del DTPM		-Seminario modernización	72105	\$843.51
				-Actividades de articulación al ecosistema de innovación del Estado: Estudio de caso teletrabajo DTPM	72140	\$40,493.46
				-Asesoría para la Elaboración de Propuestas para la implementación del Plan Gestión de Información	72405	\$598.72
11.2 Acciones para mejora en la eficacia en la gestión de la información		Sistematización de la experiencia DTPM en el cambio del modelo de negocio.		-Plataforma Tecnológica y Continuidad Operativa	74100	\$41,170.41
				-Actualización del Portal Red Metropolitana de Movilidad	76125	\$449.69
11.3 Acciones de promoción del DTPM a los lineamientos de la Agenda de Modernización del Estado		Un estudio de diagnóstico de acciones		-Consultoría para la implementación de buenas prácticas de control de gestión		
				-Asesoría para la revisión de procesos de la Gerencia de Estrategia y Desarrollo		

		Dos actividades de articulación al ecosistema de innovación del Estado			
		Gerencias entrenadas en materias de la Agenda de Modernización del Estado			
		Tres participaciones en actividades de fortalecimiento de capacidades y conocimientos de			
		Tres eventos del DTPM			
				Subtotal Producto 11	\$98,336.43
				Subtotal Productos	\$4,323,548.92
				Direct Project Costing (DPC) 3%	\$121,357.30
				General Management Support (GMS) 4%	\$177,683.73
				Total	\$ 4,622,589.95

III. Riesgos del proyecto

Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Acciones de mitigación/Responsable
Operativo	La operación del proyecto es una función medular para el correcto uso de los recursos y rendición de cuentas. Por parte del DTPM, se realiza por el Director, Coordinadora y un equipo de gestores. Durante el 2020 y 2021, se requirieron mayores esfuerzos vinculados a la operación, dada la contingencia sanitaria y la aplicación de teletrabajo, lo que obligó a los equipos, a establecer nuevas formas de	Probable	Medio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se ajustaron los medios de rendición de cuentas, de papel a digital. 2. Se facilitaron plataformas virtuales para generar reuniones de coordinación. 3. Se realizaron las revisiones de las adquisiciones y contrataciones, de manera digital y con plataformas de sistemas de información remotas, atendiendo siempre, los principios de probidad y transparencia.

	coordinación con PNUD, de rendición de cuentas y gestión de las adquisiciones.			4. Se facilitó la implementación y uso de firma digital (docusign) para documentos del proyecto.
Político	Problemas en la operación del STPM y en la gestión interna del DTPM tras las manifestaciones iniciadas en octubre de 2019. Durante el 2020, se esperaba una continuidad en las manifestaciones, sin embargo, la crisis sanitaria del COVID-19 ha mantenido la alerta continua en la operación del Sistema.	Probable	Alto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se creó un repositorio del proyecto, con carpetas compartidas con el equipo del proyecto 2. Se solicitaron respaldos de las actividades comprometidas a través de las contrataciones (informes y medios de verificación) 3. Se realizaron reuniones del comité, con el objetivo de conversar sobre los impactos del estallido social y de la pandemia, para trazar soluciones en conjunto 4. Se difundieron las actividades destacadas del proyecto, con el fin de visibilizar las acciones conjuntas, a la ciudadanía
Organizacional	Ante la implementación del nuevo modelo de negocio del STPM, la organización se ha visto involucrada en una serie de cambios operacionales, en donde el cierre del proyecto cae en una fase crítica pero finalmente, se logra el alcance de los productos comprometidos.	Ocasional	Muy Alto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se ajustaron los productos en la revisión sustantiva N°3 y se creó un nuevo producto, en torno a las nuevas definiciones organizacionales. 2. Se realizaron asesorías de apoyo para revisión de procesos críticos internos 3. Se crearon descriptores de cargos y organigrama a través de resolución exenta, a partir de las asesorías en gestión organizacional contratadas
Financiero	Dada las prioridades financieras del Gobierno, que desde 2020 se encuentran en temas de reactivación económica, la extensión del proyecto requerida en segundo semestre de 2020 fue rechazada por la Dirección de Presupuestos.	Probable	Muy Alto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se elaboró borrador para una cuarta revisión sustantiva, con el fin de tener preparada una nueva versión ante una posible aprobación 2. Se reajustaron recursos en otros subtítulos del programa, con el objetivo de tener una extensión del proyecto 3. Se realizaron reuniones de alto nivel, con las autoridades involucradas en la implementación del proyecto
Operacional	Durante la última etapa del proyecto, la operación se centró tanto en el cierre administrativo como financiero, lo que se acotó a los plazos dispuestos por PNUD y que requirió mayores esfuerzos y carga laboral en ambas organizaciones, lo que extendió los plazos de gestión de pagos, limitó los tipos de contrataciones y tiempos de rendiciones.	Probable	Alto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones de coordinación periódicas, para revisar avances y resultados del proyecto 2. Sistematización de adquisiciones a través de repositorios 3. Incorporación en DTPM, de analistas de apoyo en la gestión del proyecto

IV. Lecciones aprendidas

PARA CADA LECCIÓN IDENTIFICADA:

Describir el logro o no logro (fracaso/desafío/problema) relacionado con la lección aprendida y qué factores contribuyeron al buen desempeño	<p>Uno de los principales resultados a destacar, ha sido la realización y publicación de las licitaciones, en las cuales se ha venido trabajando con la asesoría de expertos en diversas materias, logrando sinergias que han contribuido a depurar y analizar los riesgos financieros, sociales, políticos del modelo de suministro de buses.</p> <p>Por otro lado, lo anterior 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. 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 las dependencias correspondientes. Finalmente, la rendición de gastos mensuales ha contribuido a mantener un mejor control del uso de los recursos, además de levantar procesos para que las contrataciones cuenten con los debidos respaldos.</p>
Describir según corresponda: <ul style="list-style-type: none">- Qué funcionó y qué no funcionó en el logro o no logro- Qué debería haberse hecho de otra manera/mejor- Qué supuestos se cumplieron o no- Qué riesgos se materializaron o no- Qué se recomienda para mejorar la programación en el futuro o para proyectos similares- Qué errores deberían evitarse si se tuviera que replicar la iniciativa- Cómo podrían replicarse los éxitos o cómo podrían evitarse los fracasos en otro contexto	<p>La implementación del proyecto ha generado desafíos en las capacidades de gestión entre los actores relacionados.</p> <ul style="list-style-type: none">• El acompañamiento en el desarrollo organizacional generó una alianza que aportó enfoque de sostenibilidad y género en las actividades internas, particularmente, en las nuevas licitaciones (operación, concesión de uso de vías) las cuales incorporaron como uno de los requisitos, la contratación de un % mínimo de contratación de mujeres.• La planificación de actividades puede enfocarse en el nuevo orden social, atendiendo a las exigencias de los usuarios y de los tiempos organizacionales.• Se sugiere generar instancias más formales y constantes de transferencia de competencias y conocimientos, lo que facilitaría algunos procedimientos administrativos asociados al control del Proyecto 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.• 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.• El retraso en publicación de licitaciones (inicios de 2019, a fines de año) exigió más asesorías y también enmiendas, eso mermó ciertas prioridades en las actividades relacionadas a otros productos.

- Se recomienda fijar plazos y compromisos con mayor formalidad, para que con base a una calendarización se esté llevando control y seguimiento eficiente del proyecto por ambas partes, particularmente, en la rendición de cuentas, la cual debería ser digital, automatizada y con acceso a información en tiempo real.
- Las auditorías del proyecto podrían ser más extensas, con el fin de lograr una efectiva revisión de procesos (optimización de estos) para entrega de información más expedita.
- La cantidad de proyectos que tiene PNUD con otros organismos del Estado podría generar 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, esto podría abordarse también desde un punto de vista administrativo, al difundir buenas prácticas que estén llevando con otros proyectos similares de organismos del Estado. Igualmente, aprovechando su carácter de organismo internacional, podría cumplir un rol más activo respecto a los procesos que se replican a nivel global, y colaborar de una forma más técnica del Proyecto.
- La experiencia de este y otros proyectos, sirve para sistematizar aprendizajes de colaboración obtenidas a partir del trabajo hecho por profesionales o empresas chilenas/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 podrían 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.
- Los cambios organizacionales, sociales y sanitarios, llevaron a realizar modificaciones en los planes de compras, lo cual decantó en la redistribución de los recursos, pero siempre, manteniéndose alineados a los objetivos del proyecto.
- Los esfuerzos de consolidación de la electromovilidad y la implementación de Red Metropolitana de Movilidad tuvieron que reorientarse ante la contingencia que enfrentó el transporte público durante el estallido social, a partir de octubre de 2019; así, se concentraron los esfuerzos en la operación del STPM, para ofrecer la mayor conectividad y movilidad posible, bajo condiciones de gran dificultad dada la gran cantidad de estaciones de Metro fuera de servicio, desvíos de tránsito impredecibles y los daños que sufrieron buses y paraderos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Por la crisis sanitaria originada por el COVID-19, el STPM se vio significativamente afectada la demanda del STPM. Esto aconteció por las restricciones de movilidad que las autoridades sanitarias dispusieron, que disminuyó la oferta de buses en horario de toque de queda y se debió destinar recursos a adecuar la infraestructura y la flota ante una nueva realidad de movilidad de las personas (medidas sanitarias).
Decisiones y conclusiones sobre acciones de seguimiento tomadas por el Comité Directivo del Proyecto	<p>Para dar un mejor seguimiento del proyecto, se da énfasis en reforzar el enfoque de usuario y de género en las actividades programadas, las cuales deben centrarse en las demandas sociales, afianzando lazos para 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.</p>
Valoración general	<p>La valoración del trabajo conjunto entre el DTPM y PNUD es satisfactoria.</p> <p>A través de este proyecto se ha considerado ha fomentado la participación de actores y expertos en sistemas de transporte público de otros países, con experiencias de alto estándar, los que realzan 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.</p> <p>PNUD, contribuye a fortalecer las instituciones públicas para que se perfilen cada vez más eficientes y participativas, además 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 ha visto beneficiado 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 al interno de 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.</p>

V. Evidencia externa de logros y avances a nivel de efecto y producto (links a noticias, publicaciones, otros) (si no fueron incluidos en el apartado I)

- Licitación Pública. Servicios Complementarios de Suministro de Buses para el Sistema de Transporte Público Metropolitano: <http://www.dtpm.gob.cl/index.php/documentosce/licitacion-publica-2019>
- Instalación de paraderos digitales de futuro electro corredor de Avenida Grecia: <http://www.dtpm.gob.cl/index.php/homepage/noticias/560-ministros-de-transportes-y-energia-inspeccionaron-instalacion-de-paraderos-digitales-de-futuro-electrocorredor-de-avenida-grecia>
- Gobierno recibe 100 nuevos buses eléctricos que se sumarán a Red Metropolitana de Movilidad: <http://www.dtpm.gob.cl/index.php/homepage/noticias/563-gobierno-recibe-100-nuevos-buses-electricos-que-se-sumaran-a-red-metropolitana-de-movilidad>
- Inauguran primer paradero inteligente para controlar y reducir la evasión: <http://www.dtpm.gob.cl/index.php/noticias-destacadas/535-inauguran-primer-paradero-inteligente-para-controlar-y-reducir-la-evasion>
- @DTPMet recibe el premio SIMUS en innovación en vehículos y flota: <https://twitter.com/AsociacionSIMUS/status/1203098699217457152>
- Transportes anuncia nuevos recorridos y extensiones de servicios para ampliar cobertura en 6 comunas de la Región Metropolitana: <http://www.dtpm.gob.cl/index.php/homepage/noticias/559-transportes-anuncia-nuevos-recorridos-y-extensiones-de-servicios-para-ampliar-cobertura-en-6-comunas-de-la-region-metropolitana>
- Construcción nueva estación intermodal Los Libertadores: <https://www.red.cl/noticias/mtt-completa-construccion-nueva-estacion-intermodal-los-libertadores-y-alista-su-apertura-para-este-sabado>
- Electroterminal El Conquistador: <https://www.red.cl/noticias/presidente-pinera-da-inicio-al-electroterminal-el-conquistador-el-mayor-de-su-tipo-en-el-pais-y-que-abastecera-a-buses-red-en-la-region-metropolitana>
- Reconocimiento a conductores y trabajadores del transporte por su labor durante la pandemia: <https://www.red.cl/noticias/mtt-realiza-reconocimiento-a-conductores-y-trabajadores-del-transporte-por-su-labor-durante-la-pandemia>