



Al servicio
de las personas
y las naciones

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

INFORME ANUAL 2018 DE PROYECTO

El objetivo de este informe es proveer un resumen del estado del proyecto para comparar los avances/logros del proyecto con relación a los planes y productos esperados del mismo. También se usa para alertar sobre problemas potenciales o áreas donde el proyecto necesite apoyo a través de la captura de información sobre riesgos y problemas. El informe también sirve como insumo para el seguimiento del resultado del Plan de Acción del Programa País al que está vinculado y contribuye. Este formato puede utilizarse para realizar el seguimiento trimestral, anual y final del proyecto.

Proyecto (N° y título): 90294 Apoyo para la implementación del nuevo sistema de Transporte Público de Santiago

Fecha de inicio y fin del proyecto: 23 DIC 2015 – 31 DIC 2019
--

Periodo que abarca este reporte: Año 2018
--

1. Resumen ejecutivo de logros y avances durante el año 2018 (máximo 500 palabras: desafío abordado, contexto del proyecto, resultados y logros alcanzados)

El Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones (MTT), tiene como uno de sus objetivos prioritarios, el contar con un Sistema de Transporte Público eficiente, seguro y de calidad. En este sentido y a fin de dar cumplimiento a dicho objetivo, se inició durante el segundo semestre de 2015, un proceso de revisión y evaluación global del funcionamiento del Sistema de Transporte Público Remunerado de Pasajeros de la Ciudad de Santiago y los distintos Contratos de Concesión de Uso de Vías y de prestación de Servicios Complementarios celebrados en conformidad de lo dispuesto en el artículo 3° de la Ley N° 18.696. Esta revisión es prioritaria dada la coyuntura que genera el progresivo vencimiento de estos contratos a partir del año 2018.

El proyecto “Apoyo para la implementación del nuevo sistema de Transporte Público de Santiago” tiene como objetivo apoyar a la Secretaría Ejecutiva del Directorio de Transporte Público Metropolitano (DTPM) en el proceso de implementación de las acciones estratégicas que permitan desarrollar la propuesta para el rediseño del Sistema de Transporte Público de Santiago, en el marco de los próximos procesos de licitación, considerando una nueva configuración integral para el transporte público de la capital, con más red de metro, más trenes, corredores y pistas sólo bus que permitirán proveer a la ciudad de Santiago de un sistema de transporte público eficiente y moderno, sustentable económica y ambientalmente, y sobre todo, consistente con los requerimientos de movilidad, accesibilidad y calidad de vida de los ciudadanos de la Región Metropolitana de Santiago.

Luego de haberse declarado desierto el proceso de licitación para la concesión de uso de vías a inicios del 2018, dada la impugnación ante el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia y, en ese contexto, decretadas medidas cautelares de suspensión a su respecto, que discurrieron sobre supuestas barreras a la entrada en el referido proceso concursal, el DTPM se ha visto en la necesidad de rediseñar las estrategias de las licitaciones del Sistema de Transporte, y por tanto, contar con nuevos insumos con el fin de implementar un adecuado rediseño del Transantiago.

A fin de asegurar la continuidad de los servicios y de establecer las condiciones adecuadas para impulsar un proceso licitatorio óptimo para el Sistema de Transporte Público Metropolitano, durante el año 2018 se solicitaron una serie de contrataciones que contribuyeron a la generación de insumos e información necesaria para cumplir con dicho objetivo. En este sentido, se hicieron contrataciones de profesionales expertos/as en temáticas jurídicas y técnicas asociadas al Sistema de Transporte Público Metropolitano. Particularmente, se avanzó en el proceso de revisión y evaluación global del

funcionamiento del sistema, así como de los distintos Contratos de Concesión de Uso de Vías, las Resoluciones Exentas que establecen Condiciones Específicas de Operación y los contratos de prestación de Servicios Complementarios celebrados en conformidad a lo dispuesto en la Ley N° 18.696 y el Decreto Supremo N°212/92, del MTT, con el objeto de ajustar o modificar aquellas condiciones que sea necesario para proceder a un nuevo proceso de licitación.

Por otro lado, y a diferencia del año anterior, y dado que el proceso ya había sido difundido en instancias públicas (Road Show 2017), durante el 2018 se optó por realizar talleres de presentación más acotados. En este contexto, se realizaron 5 talleres en que participaron cerca de 100 personas. También, en septiembre del 2018 el DTPM publicó el Contenido Esencial para el nuevo proceso licitatorio de concesión de uso de vías junto con una presentación explicativa del mismo contribuyendo a entregar un adelanto del modelo a plasmar en las próximas bases de licitación, con la finalidad de informar a las personas interesadas en este proceso, ayudando a su difusión.

2. Contribución a Resultados (Efectos) del Plan de Acción del Programa País/Plan Estratégico

Progreso a nivel de efecto					
EFEECTO Capacidades fortalecidas de organismos públicos para el diseño, implementación y evaluación de políticas sociales con enfoque de derechos que reduzcan las desigualdades	Indicador 1.1 Número de planes, estrategias y políticas nacionales/regionales/sectoriales para avanzar hacia una economía baja en carbono	Línea base 1.1.2	Meta 1.1.6	Última medición del indicador/medio de verificación	Contribución a la consecución del efecto de los productos del proyecto Los contenidos esenciales de las bases de licitación del transporte público metropolitano, incluyen especificaciones técnicas para los buses que permiten hacer un uso de energía eficiente de acuerdo con los avances tecnológicos disponibles y disminuir las externalidades negativas, mediante la reducción de las emisiones contaminantes y los Gases de Efecto Invernadero (GEI). Los buses que se integren al Sistema y que cuenten con motores de combustión interna deberán cumplir con la norma de emisión Euro VI o EPA 2010. Todos ellos contarán con motores cuyas emisiones contaminantes no superen los niveles máximos de emisiones señalados en el Decreto Supremo N° 31/2017 del Ministerio del Medioambiente.

3. Consecución de Productos y ejecución presupuestaria

En términos generales, con la finalidad de cumplir con la consecución de los productos definidos en el Plan Anual del Proyecto, durante el 2018 se solicitó la contratación de cinco profesionales en modalidad IC, cinco contrataciones en modalidad SDP, y se solicitó apoyo con el pasaje y viáticos de profesionales que contribuyeron a generar insumos estratégicos para el rediseño del Sistema.

Productos esperados	Indicadores de Productos	Línea base (año)	Meta (año)	Actividades realizadas	Ítem presupuestario	Presupuestado (USD)	Gastado (USD)	Medición de los indicadores/medio de verificación	Progreso hacia la consecución del output y la contribución al efecto (factores que han contribuido)
Producto 1 Plan de difusión ciudadana	1.1 Número de Minutas Técnicas con análisis de los comentarios a los contenidos esenciales.	N/A	3 minutas Técnicas con análisis de los comentarios a los contenidos esenciales.	1. Publicación de Contenido Esencial de Bases de licitación de concesión de vías 2019	71300 National IC	2.000	2.613	En septiembre del 2018 el DTPM publicó el Contenido Esencial para el nuevo proceso licitatorio de concesión de uso de vías junto con una presentación explicativa del mismo. Lo anterior, considerando que este proceso tuvo que realizarse nuevamente tras haber sido declarado desierta la licitación anterior en marzo 2018. El documento fue público por 45 días hábiles	La publicación del Contenido Esencial de las Bases de licitación de uso de vías y de la presentación explicativa durante septiembre, octubre y noviembre del 2018, contribuyó a entregar un adelanto del modelo a plasmar en las próximas bases de licitación, con la finalidad de informar a las personas/empresa interesadas en este proceso, ayudando a la difusión de este, tanto a nivel nacional, como internacional. Asimismo, la revisión de las observaciones obtenidas en este proceso ayudó a levantar temas que no estaban del todo claros en la primera publicación, pero que después
				2. Publicación de minuta de análisis a los comentarios y observaciones realizadas al Contenido Esencial	72100 SCT		2.299		
				3. Presentación Explicativa posterior a los análisis realizados a los comentarios y observaciones al Contenido Esencial.	72400 Communic & Audiovisual Equip		2.984		
				4. Acciones de colaboración y articulación público-privada. 5. Otros Gastos	74200 audiovisual Producción		1.705		

				SEGUIMIENTO			con la finalidad de presentar el esquema del nuevo modelo y de recibir comentarios y observaciones por parte de personas jurídicas y naturales interesadas. Posteriormente, en diciembre, se publicó una minuta con la profundización de algunos aspectos y la respuesta a observaciones recibidas por parte de la ciudadanía. Asimismo, en el último trimestre del 2018 se realizaron una serie de acciones que permitieron generar vínculos entre entidades públicas y privadas del sector y organizaciones internacionales con el fin de levantar información	fueron ajustados con la Minuta publicada en diciembre del mismo año.
--	--	--	--	--------------------	--	--	--	--

								relevante para incorporar en el proceso. Cabe destacar, que los insumos de las actividades realizadas en el 2016 y 2017 para la difusión ciudadana, sigu en vigentes para el análisis y continúan siendo insumos para los desarrollos realizados durante el 2018.	
Subtotal						2.000	9.601		
Producto 2 Reestructuración de los actuales servicios complementarios (SSCC)	2.1 Información de levantamiento de situación base de los servicios complementarios tecnológicos	Servicios complementarios tecnológicos vigentes		1. Generación de 3 Informes con análisis de alternativas a seguir para la estructuración de los SSCC del Sistema.	71300 National IC	235.000	14.182	Durante el 2018 se contrataron asesorías estratégicas de expertos que contribuyeron en el análisis de las distintas alternativas posibles para una óptima implementación del sistema de transporte público y de sus servicios complementarios. En este	El año 2019 se estima complementar el análisis de los servicios complementarios del sistema de transporte público realizado durante el 2018 y se proyecta publicar licitaciones asociadas a ello. En este sentido, se deberán consolidar los análisis y recomendaciones hechas por los consultores y profundizar en aspectos operativos
	2.2 Bases de licitación	Bases de licitación		2. Generación de 4 Informes con benchmarking internacional sobre estructuras y composición de SSCC similares a los del esquema santiaguino.	71400 SC		99.571		
	2.3 Anexos Técnicos para bases de licitación	Bases de licitación			72100 SCT		2.723		

	2.4 Versiones preliminares de contrato	Contratos previos SSCC			72400 Communic & Audiovisual Equip		56	sentido, dos contrataciones que colaboraron con este fin fueron las de los IC Álvaro Caballero y Lluís Vidal, quienes colaboraron de manera constante con el equipo de la STEP, entregando informes de análisis sobre la estructuración de los servicios complementarios y recomendaciones para su óptima implementación.	de la implementación modelada.
	2.5 Evaluación y adjudicación de ofertas	N/A		3. Confección de bases de licitación para gestor de flota.					
				SEGUIMIENTO					
								Igualmente, en el último trimestre del 2018 se comenzó con la confección de las bases de la próxima licitación para el servicio complementario de gestión de flota. Además, el profesional	

								contratado Gunther Bevensee actuó como contraparte de estas asesorías y preparó la documentación asociada a ello.	
Subtotal						235.000	116.532		
Producto 3: Rediseño de Estructura de Unidades de Servicio y Estimación de las características operacionales y financieras asociadas	3.1 Número de nuevos servicios analizados para su incorporación en la nueva malla del sistema	Planes operacion ales de 7 operadore s actuales de vías	Planes Operacionales de 3 operadores actuales de vías.	1. Parametrización de diferentes tecnologías de buses y simulaciones de oferta en las nuevas unidades de servicios.	71300 National IC	56.500	19.570	Dentro del trabajo realizado en 2017, se hizo una revisión exhaustiva de la red de servicios, considerando tanto nuevos, modificaciones de los existentes e impactos en la red de buses producto de la incorporación de las L3 y L6 del Metro. El resultado de este trabajo, además de la reasignación de unidades de negocio correspondient e, se plasmó en el Programa de Operación referencial que se incorporó en las Bases de	Para el nuevo proceso licitatorio es primordial contar con el insumo de esta consultoría, ya que determinará la estructura definitiva de las unidades de servicios a considerar en las próximas bases de licitación de concesión de uso de vías.
	3.2 Número de criterios a considerar en la evaluación de los oferentes respecto a características empresariales	Contrato Concesión de Uso de Vías			72100 SCT		65.344		
	3.3 Número de nuevos escenarios a analizar en la reasignación de unidades de negocios	N/A		SEGUIMIENTO					

							Licitación que se declararon desiertas en marzo del 2018. En este contexto, si bien, se utilizaron los resultados obtenidos en esta consultoría como insumo para en análisis del nuevo proceso, hubo que realizar una nueva contratación de un servicio similar para realizar un diagnóstico del Programa Operacional y generar nuevas simulaciones en base a la incorporación de distintas tipologías y tecnología de buses. Lo anterior, con la finalidad de ajustar la asignación de servicios según las condiciones del nuevo esquema propuesto para el sistema de
--	--	--	--	--	--	--	--

								transporte público metropolitano. Cabe señalar, que esta solicitud se realizó fuera del marco del convenio entre el MTT y PNUD. con presupuesto del DTPM.	
Subtotal						56.500	84.913		
Producto 4 Servicios de Transporte Asociado a la Concesión de Uso de Vías	4.1 Versión actualizada de indicadores de desempeño en la concesión de uso de vías	Contrato Concesión de Uso de Vías		1. Análisis del nuevo modelo de concesión de uso de vías	71200 International IC	215.000	8.400	Luego de haberse declarado desierto el proceso de licitación para la concesión de uso de vías publicado durante el año 2017, la STEP se vio con la necesidad de volver a realizar un análisis del esquema y contratar asesorías con expertos/as que contribuyeran con el análisis técnico-jurídico requerido para este rediseño. De esta forma,	Este producto y sus actividades se arrastran de la revisión sustantiva anterior, por la necesidad que se vio la STEP para dar continuidad al proceso de licitación mencionado. En este sentido, las asesorías han colaborado con las labores diarias de la STEP, especialmente, a lo relacionado a la elaboración de los documentos y contratos asociados a la licitación de concesión de uso de vías.
	4.2 Base de licitación	N/A	N/A	2. Elaboración del modelo financiero económico a incorporar en las bases de licitación.	71300 National IC		1.250		
	4.3 Versiones preliminares de contrato	N/A	N/A	3. Confección de bases de licitación para concesión de uso de vías.	71400 SC		49.492		
	4.5 Evaluación y adjudicación de ofertas	N/A		4. Confección de contratos para incorporar en las bases de licitación concesión de uso de vías.	71600 Travel		3.956		
					72100 SCT		86.929		

[illegible]

								próximos procesos licitatorios.	
Subtotal						215.000	157.329		
Producto 5 Análisis Comparativo de Alternativas de Material Rodante para el Sistema de Buses de Santiago	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		1. 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.	71300 National IC	5.000	2.499	Luego de haberse declarado desierto el proceso de licitación para la concesión de uso de vías publicado durante el año 2017, la STEP se vio con la necesidad de volver a realizar un análisis del esquema y contratar asesorías con expertos/as que contribuyeran con el análisis técnico-jurídico requerido para este rediseño, el que considera separar la operación de los servicios y la provisión de la flota, a través de un servicio complementario. De esta forma, se trabajó con una consultoría que	Este producto y sus actividades se arrastran de la revisión sustantiva anterior, por la necesidad que se vio la STEP para dar continuidad al proceso de licitación mencionado. En este sentido, las asesorías han colaborado con las labores diarias de la STEP, especialmente, a lo relacionado a la elaboración de los documentos y contratos asociados a las licitaciones de concesión de uso de vías y servicio complementario de provisión de flota.
	5.2 Versión aprobada de Indicadores de Calidad de servicio y operación	Indicadores actuales	Un indicador actualizado (ICV)	3. Confección de bases de licitación para el servicio complementario de provisión de flota.	71600 Travel		1.436		
	5.3 Número de especificaciones técnicas sobre diseño interior de buses	Documento anexo de contratos actuales	N/A	4. Confección de contratos para incorporar en las bases de licitación para el servicio complementario de provisión de flota.	74200 audiovisual Production		2.545		
	SEGUIMIENTO								

								distintos actores.	
Subtotal						8.000	18.502		
Producto 7 Difusión e Implementación del Manual de Normas Gráficas	7.1 Número de instancias de difusión	Manual de normas gráficas 2013		1. Actualización del Manual de normas gráficas del Transantiago. SEGUIMIENTO	71300 National IC 72100 SCT 72300 Food	130.000	2.057 84.480 1.408	Se continuó con el trabajo realizado para el análisis de la situación actual del color en las carrocerías de buses, evaluando si cumplió con el objetivo para el cual fue concebido (diferenciación de marca). Además, durante el 2018 se continuó con la actualización del Manual de Normas Gráficas del Transantiago, teniendo en cuenta el nuevo modelo de concesiones y de provisión de flota. Todo esto mediante el trabajo colaborativo de STEP y la Gerencia de Usuarios (GUS) de DTPM.	El trabajo realizado con esta asesoría es muy relevante para la renovación de la imagen del sistema de transporte público metropolitano, el que va de la mano con el nuevo esquema de licitaciones propuesto. En este sentido, los nuevos contratos tendrán que ceñirse a la última versión del Manual de Normas Gráficas.
Subtotal						130.000	87.945		

Producto 8 Road Show y actividades de promoción y licitaciones	8.1 Visitas de prospección tecnológica y/o comercial	N/A		1. Realización de 5 talleres de presentación y difusión del Contenido Esencial para presentar el modelo propuesto para el sistema de transporte.	72100 SCT	10.299	42.576	A diferencia del año anterior, y dado que el proceso ya había sido difundido en instancias públicas (Road Show 2017), durante el 2018 se optó por realizar talleres de presentación más acotados. En este contexto, se realizaron 5 talleres en que participaron cerca de 100 personas (jurídicas y naturales). Además, se realizó una serie de reuniones bilaterales entre representantes de empresas, autoridades del MTT y empresas interesadas en postular (operadores, proveedores, financistas). Para lo anterior, y con	En el marco de la publicación del Contenido Esencial Bases de Licitación Concesión Uso de Vías 2018 (septiembre 2018), se realizaron 5 talleres de carácter eminentemente técnico, dirigido a los interesados en participar en los procesos de licitación de concesión de uso de vías y del servicio complementario de provisión de flota. Estas instancias, permitieron presentar a potenciales oferentes de ambos procesos los aspectos más relevantes del contenido esencial de las bases y del diseño planteado, recibir opiniones y comentarios sobre el nuevo esquema y discutir aspectos operacionales de la figura propuesta.
	8.2 Número de Road Shows ejecutados	N/A		SEGUIMIENTO					

								la finalidad de optimizar el presupuesto asociado a este Proyecto, los talleres se realizaron en las dependencias del DTPM, contratando solamente servicios de café para recibir a los asistentes.	
Subtotal						10.299	42.576		
Producto 9 Análisis y Provisión de una red de terminales	9.1 Minutas técnicas con estado e información sobre terminales	N/A		1. Análisis del modelo de provisión de terminales para el sistema de transportes.	71300 National IC	105.000	44.001	Parte importante que postula el nuevo esquema del sistema de transporte público metropolitano es que el Estado debe tomar posesión de los terminales de vehículos (depósitos) para luego, asignarlos a las empresas que resulten adjudicadas en la licitación de concesión de uso de vías. Para colaborar	Estas asesorías realizadas durante el 2018 contribuyeron a profundizar en el modelo de disponibilización de terminales de vehículos para el sistema de transporte público metropolitano, entregando los insumos necesarios para que en las próximas bases de licitación de concesión de uso de vías se incorporen las condiciones contractuales adecuadas para cumplir con el objetivo señalado.
	9.2 Versiones preliminares de contrato			2. Confección de expedientes técnicos y levantamiento topográfico de 5 terminales prioritarios para el sistema.	71400 SC		38.254		
					72100 SCT		91.888		
					76100 Transaction		398		
				SEGUIMIENTO					

								con este objetivo se contrataron las consultorías de un abogado experto en el tema que asesoró con aquellas materias jurídicas asociadas a la disponibilización de los terminales de vehículos (IC Claudio Pérez), y de una empresa especialista que levantó los antecedentes técnico-legales para 5 terrenos que se consideran prioritarios para el sistema (SCT Colliers).	
Subtotal						105.000	174.540		
Producto 10 Gestión de la operación de la Secretaría Técnica	10.1 Habilitación de oficinas para funcionamiento de Secretaría Técnica	N/A		1. Servicios de internet y telefonía	71300 National IC	154.500	71	Luego de la habilitación de las oficinas para el funcionamiento de la Secretaría Técnica, se mantuvieron los servicios de telefonía e internet por unos meses,	
	10.2 Número de profesionales instalados en dependencias de la Secretaría Técnica	N/A		2. Coordinación del Proyecto	71400 SC		43.328		
					72100 SCT		2.780		

					72300 Food		7	sin embargo, y como medida de eficiencia, estos servicios fueron absorbidos por la administración del DTPM, para generar un contrato único para la institución.
					72400 Communic & Audiovisual Equip		6.835	
					72500 Supplies		85	
					74100 Audit Fees		2.821	
					74700 Lan Transport		20	
Subtotal						154.500	55.948	
Cobros administrativos PNUD					GMS - 75105		30.445	
					DPC - 74596		22.576	
Total						921.299	807.388	

4. Riesgos y problemas del proyecto

RIESGOS (Los riesgos son condiciones externas al proyecto y se pueden clasificar en categorías tales como políticos, medioambientales, operacionales, legales, etc. Los riesgos deben ser identificados en la formulación del proyecto, pero también actualizados en base al desarrollo de eventos externos que pueden afectar al proyecto; deben ser registrados y monitoreados constantemente por el equipo del proyecto para definir acciones para gestionarlos. En caso de identificarse nuevos riesgos, los mismos han de incluirse en la tabla y especificar que se trata de un riesgo nuevo).

Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Acciones de mitigación
Financiero	En agosto del 2018 se comenzó con la tramitación de una segunda Revisión Sustantiva que solicita la inyección de nuevos recursos al Proyecto, con la finalidad de asegurar la continuidad de las contrataciones que se han hecho en este marco, sin embargo, su tramitación tardó algunos meses, lo que obligó a detener algunos procesos que se tenían en carpeta.	Hoy, el decreto que aprueba la segunda Revisión Sustantiva ya fue tomado de razón de la CGR, por lo que solo falta materializar la transferencia al PNUD (\$512MM). En caso de estimar una nueva extensión del Proyecto durante el 2019, se deberán comenzar con los trámites correspondientes antes de julio del presente año, con el fin de asegurar continuidad durante el mismo periodo, sin llegar a saldos negativos.
Político	Las mejoras al actual Sistema de Transporte Público Metropolitano forman parte importante de los compromisos que el Programa de Gobierno del presidente Sebastián Piñera ha asumido, por lo que hoy, la Subsecretaría de Transporte se plantea como uno de sus principales ejes, el continuar y reforzar las acciones enfocadas en asegurar la continuidad de los servicios, realizando las contrataciones necesarias para mejorar el Sistema de Transporte Público Metropolitano. En este contexto, el Proyecto N°90294 cobra mayor relevancia, al ser un aliado estratégico para la consecución de estas acciones, apoyando a la Secretaría Técnica de Estrategia y Planificación a diseñar, gestionar e implementar los procesos de contratación de concesiones de uso de vías y de servicios complementarios del Sistema de Transporte Público de la ciudad de Santiago. Igualmente, dada la expectativa que ha generado la reestructuración del Sistema y la exposición mediática que ha concitado, se observan una serie de riesgos que generan, por lo	Se ha realizado un proceso de rediseño de Bases de Licitación integrador, donde se ha consultado tanto a operadores como a los usuarios del sistema de transporte público sobre las mejoras que el nuevo modelo debe proponer. Se ha levantado información que ha permitido establecer nuevos enfoques de rediseño del actual modelo. Además de esto, se ha desarrollado una asesoría jurídica especializada en temas de libre competencia para asegurar que las nuevas Bases de Licitación cumplan con los estándares necesario en dicho ámbito jurídico.

	que resulta imperativo continuar trabajando en estas labores.	
Operativo	Desde el último informe anual, la coordinación del Proyecto cambió, debido principalmente, a cambios en el equipo del DPTM por el cambio de Gobierno. Lo anterior, ha obligado a realizar nuevas capacitaciones a las contrapartes de la gestión del Proyecto, lo que implica aprendizaje constante sobre el funcionamiento de las formas de trabajo y contratación de PNUD.	Se han realizado diversas capacitaciones al equipo del DTPM para mejorar los procesos administrativos entre la coordinación DTPM y PNUD. Además, se mantiene constante el contacto entre ambos equipos, lo que asegura la continuidad de cada uno de los procesos.
Ambiental	Debido a que el Proyecto está contribuyendo a impulsar las próximas licitaciones del Sistema de Transporte Público Metropolitano que tienen como objetivo incorporar flota de buses con bajas emisiones de gases y de ruido, uno de los riesgos que se levanta a nivel ambiental es que la incorporación de este tipo de tecnologías no logre disminuir los altos niveles de contaminación acústica y ambiental en la ciudad de Santiago.	En las bases de licitación del servicio complementario de provisión de flota y de concesión de uso de vías se incorporará como factor de puntaje adicional la oferta de buses que emitan bajos niveles de gases (en caso de buses diésel deberán tener tecnología EURO VI) y también se privilegiarán los buses de propulsión eléctrica, los que no tienen emisión de gases o de ruido. Lo anterior, estimulará a que los oferentes se comprometan con fomentar un sistema de transporte sustentable medioambientalmente, al reducir la contaminación y presentarlo como un factor diferenciador clave para la mitigación de riesgo ambiental.
Organizacional	Debido al cambio de Gobierno se efectuaron cambios del equipo contraparte del Proyecto, tanto en su coordinación, como en el equipo de la Secretaría Técnica, unidad que lidera la ejecución del proyecto en el DTPM.	Fernando Saka asume como Director Nacional del Proyecto y Ximena Riquelme asume como Coordinadora Nacional. Durante el año 2018 se trabajó en la conformación de un equipo de apoyo a la gestión administrativa y presupuestaria del proyecto, integrado por profesionales de la Gerencia de Administración y Personas y de la Secretaría Técnica de Estrategia y Planificación, y en el desarrollo de procedimientos que aseguren un correcto control de este.
Legal	La necesidad de contar un Bases de Licitación jurídicamente robustas y que cumplan con todos los aspectos legales, especialmente los que fueron observados por el Tribunal de Libre Competencia durante el proceso de licitación anterior	El desarrollo de las nuevas Bases de Licitación ha contado con la asesoría de abogados especializados en el ámbito de la Libre Competencia y de Regulación de mercados, los que han acompañado el proceso de diseño y elaboración de los contratos y

	<p>establece como factor clave toda actividad de carácter jurídico vinculada al diseño del nuevo modelo y, por lo tanto, un elemento de principal interés al momento de establecer los factores de riesgo. Además de esto, la Contraloría General de la República realizó una Auditoría al programa PNUD donde se observaron, principalmente, algunos procedimientos asociados al control del proyecto y al cumplimiento de la normativa en materia de rendición de gastos.</p>	<p>documentos asociados a las licitaciones del servicio complementario de provisión de buses y de concesión de uso de vías. Además, los documentos se están revisando con la CGR y con los ministerios asociados a la licitación, para aminorar los riesgos de impugnación. De esta forma, este año se puso un importante énfasis el resolver aquellas debilidades que llevaron a declarar desierto el proceso licitatorio anterior, principalmente, las que dicen relación con las inadecuadas condiciones de competitividad de las Bases de Licitación.</p> <p>En relación a la Auditoría que realizó la CGR, se revisaron y reforzaron procedimientos internos de tal forma de asegurar la trazabilidad y el control del proyecto. Además, se realizó la rendición financiera total del proyecto la que fue revisada y visada por la Dirección de Administración y Finanzas de la Subsecretaría de Transportes.</p> <p>Cabe destacar, que a la fecha de este informe CGR aun no entrega el informe final con las observaciones de la auditoría.</p>
Estratégico		
Seguridad		
Otros		

PROBLEMAS *(Existen condiciones internas del proyecto que pueden afectar su implementación. Los problemas o incidentes deben ser identificados en la formulación del proyecto, pero deben ser actualizados, registrados y monitoreados por el equipo del proyecto para definir acciones para gestionarlos. En esta parte es necesario indicar los problemas, cambios u obstáculos que se han presentado como limitantes para una ejecución exitosa y dentro del cronograma previsto. Describir las acciones tomadas/planificadas para enfrentar con eficacia la situación.*

Problema	Fecha de identificación	Descripción de acciones prioritarias
<p>El principal problema que ha experimentado el Proyecto es la desviación de los plazos establecidos a inicios del 2018, lo que ha obligado a la STEP a desarrollar nuevas estrategias para asegurar la continuidad de los servicios, implementando un rediseño que ha significado la contratación de expertos y la extensión de asesorías.</p> <p>Lo anterior, se vio acrecentado luego de que en el primer semestre del 2018, la licitación pública para la concesión de uso de vías de las unidades de negocio N°1, N°4, N°6, N°7, N°8 y N°9, para la prestación de servicios urbanos de Transporte Público remunerado de pasajeros en la Región Metropolitana fuera declarada desierta por haber sido objeto de impugnación ante el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, tras acoger dos presentaciones hechas por empresas de transportes, que denunciaron “barreras de entrada” a ese mercado.</p>	15 enero 2019	<p>Luego de la impugnación ante el Tribunal de Defensa de Libre Competencia, la STEP ha incorporado en el rediseño del modelo diversas estrategias para modificar los criterios que fueron sujetos de cuestionamiento al denunciarse “barreras de entradas” al mercado.</p> <p>Asimismo, se han generado contrataciones de servicios legales altamente especializados, que manejen en profundidad la legislación sobre mercados regulados y, particularmente, sobre materias de libre competencia en procesos locales e internacionales, para hacer seguimiento a este tema y así, estimar un menor riesgo posible de una suspensión del nuevo proceso en sede judicial o administrativa, y especialmente, en sede de libre competencia.</p> <p>Durante el 2019, se mantendrán estos trabajos para asegurarse de que las bases de licitación que se impulsarán en los próximos meses tengan los respaldos y análisis adecuados.</p>
<p>Dada la desviación de plazos de la calendarización de actividades que ha tenido el proceso de licitaciones del Sistema durante el 2018, se ha tenido que prorrogar la entrega de productos de algunos consultores y se ha solicitado la extensión de algunos contratos para empalmar su trabajo con el proceso de diseño y elaboración que está liderando la Secretaría Técnica del DTPM.</p>	15 enero 2019	<p>Para el caso de los contratos actuales, en diciembre del 2018 el equipo coordinador realizó un análisis con cada contraparte para revisar la pertinencia de cada prórroga de productos y así realizar la tramitación correspondiente para el aplazamiento de informes o para la extensión de contratos en el momento adecuado.</p> <p>Para el 2019, el equipo coordinador se encuentra organizando y programando las consultorías que son necesarias para continuar con el proceso de diseño y elaboración de los contratos asociados a las licitaciones con la finalidad de proyectar los trabajos durante el año en curso.</p>

5. Información clave

Temática	Describir
Cambio más relevante al que ha contribuido el proyecto durante este período	El proyecto ha apoyado de manera exitosa todas las etapas de los procesos licitatorios que se encuentra liderando la STEP, comenzando el 2018 con la declaración desierta de la licitación de concesión de uso de vías anterior, y apoyando con la contratación de nuevas asesorías que contribuyen con el análisis, diseño y elaboración de los documentos asociados a las nuevas licitaciones del servicio complementario de provisión de flota y de la concesión del uso de las vías, que serán implementadas durante el 2019. Para cuando se resuelva la adjudicación de ambos procesos, se espera disponer de un Sistema de Transporte Público Metropolitano de mayor calidad, eficiencia y respeto por el medio ambiente que mejore la vida de las personas y apueste por un cambio cultural que promueva el uso del sistema de transporte público.
Contribución a la mejora de la calidad de vida de las personas	Desde sus inicios, el Proyecto se planteó como objetivo apoyar las gestiones necesarias para implementar los procesos de licitación del Sistema de Transporte Público Metropolitano, con énfasis en la mejora de la calidad de vida de las personas, al generar nuevos contratos, con nuevas condiciones y especialmente, con la incorporación de una flota de buses que considerara una baja emisión de gases contaminantes, lo que acarrearía un beneficio socioambiental de amplio alcance. Por ello, en la etapa inicial se diseñó y aplicó un Plan de Participación Ciudadana que abarcó la totalidad de las comunas a las que llega el Sistema de Transporte Público de la ciudad de Santiago. De esta manera, se detectaron elementos necesarios para la mejora de la calidad de viaje y traslados al interno de la ciudad, a partir de la declaración de los mismos usuarios/as.
Resultados específicos que contribuyan a la igualdad de género y empoderamiento de la mujer	En las bases de licitación de concesión de uso de vías en las que se está trabajando, luego de los análisis realizados por el DTPM y a las recomendaciones realizadas por los equipos de asesoría legal gestionados a través de este proyecto, se determinó que sería relevante incorporar como una obligación contractual, la exigencia de un porcentaje mínimo de mujeres en el personal de operación y mantenimiento de al menos un cinco por ciento (5%). Lo anterior, fomentará la entrada de mujeres en el rubro de transporte, promoviendo su incorporación en las labores de conducción y operación del sistema, apuntando con ello, a la desmasculinización del rubro. Adicionalmente, se les exigirá a las empresas que se certifiquen, en un plazo determinado, en la norma chilena NCh 3262, sobre <i>"Igualdad de género, conciliación de la vida laboral, familiar y personal"</i> , la que promueve que las organizaciones generen políticas, medidas y buenas prácticas laborales que apunten a promover la equidad de género entre trabajadores y trabajadoras. Además, en el marco de la implementación del Sello Igualdad de Género al que la oficina de PNUD Chile está optando en este periodo, se realizó el taller denominado <i>"Género, Movilidad y Transporte"</i> que tuvo como relatoras a las especialistas en género Guillermina Martín y María Fernández Trueba, con el fin de identificar iniciativas en el rubro de transportes que consideren

	las necesidades diferenciadas de movilidad de hombres y mujeres, vinculadas al tipo de actividades que cada uno realiza, y aquellas iniciativas que busquen fomentar la entrada de mujeres en el rubro.
Trabajo desarrollado en el marco de alianzas con otros socios	Actualmente, el DTPM se encuentra trabajando con el apoyo de varias organizaciones e instituciones que están apoyando con la generación de insumos claves para la correcta implementación de los procesos licitatorios, y también, para asegurar una transición de las operaciones sin mayores inconvenientes. Dentro de ellas, destaca el trabajo que se está realizando con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, del World Research Institute, la Universidad Federico Santa María, el Centro Mario Molina Chile, la Universidad Católica, entre otras.
Acciones de Cooperación Sur-Sur Apoyo de PNUD al país para: intercambiar experiencias, promover modelos o prácticas de gestión o transferencia de conocimiento con otros países en desarrollo: acuerdos, negociaciones o visitas de campo juntamente con otros programas o instituciones extranjeras con el objetivo de replicar las experiencias previas experimentadas en otros países o de exportar el conocimiento ejecutado a nivel nacional	Durante el 2018 se gestionó, a través de la Coordinación del Proyecto, la visita y asesoría de un abogado que pudiera recoger la experiencia del proceso de licitaciones que se está desarrollando en la ciudad de Bogotá, junto con la explicación sobre la evolución de su sistema de transporte público, el que presenta un esquema similar en varios aspectos al nuevo modelo que se implementará en Santiago. Lo anterior, ha permitido trasladar parte de la experiencia del proceso, incorporar las lecciones aprendidas e identificar mejores prácticas derivadas de la ejecución de los contratos en Bogotá, para incluirlos en el análisis de las bases de licitación de concesión de vías y provisión de flota de buses del sistema de transportes metropolitano. Igualmente, durante el 2018 se gestionó la visita de dos profesionales del WRI quienes conocen cómo funciona el sistema de transporte público de gran parte de las ciudades de Latinoamérica, en particular de Sao Paulo, Brasil y el DF, México. Durante su visita, se desarrollaron entrevistas, reuniones y talleres con actores relevantes del sistema para identificar los riesgos a los que se enfrenta la implementación del modelo que se está proponiendo con el rediseño descrito.
Desarrollo de capacidades Describir actores (especificar por sexo) que han mejorado capacidades y qué tipo de capacidades, y describir los resultados especificando cómo las instituciones o sistemas trabajan de manera más efectiva o eficiente	En base a la misma visita realizada por el WRI en que se identificaron los principales riesgos a los que se enfrenta la implementación de el rediseño del sistema, se realizó un taller con una metodología particular que podría ser replicable en otros proyectos del DPTM. La organización de este taller y sus resultados fue organizada por profesionales de la STEP.

6. Ajustes realizados/a realizar a partir del progreso alcanzado

Luego de los trabajos realizados durante el 2018, que se enfocaron principalmente en generar información e insumos para asegurar las condiciones necesarias para un rediseño óptimo del sistema, durante el 2019 se deberán implementar los nuevos procesos de licitación para la concesión de uso de vías, para el servicio complementario de provisión de flota, y se deberá

continuar con los trabajos correspondientes a impulsar la licitación de servicios complementarios tecnológicos.

7. Publicaciones y otros productos/actividades de gestión del conocimiento

No aplica

8. Lecciones aprendidas¹ *(Esta sección tiene como objetivo identificar lecciones en la gestión de proyectos que pueden mejorar futuras iniciativas. Es muy importante reflexionar cuidadosamente sobre la identificación de aprendizajes y su sistematización para poder enriquecer la intervención y las futuras iniciativas. Algunas preguntas que podrían orientar en la identificación son: ¿Qué procesos de preparación, gestión y calidad funcionaron bien?, ¿Cuáles funcionaron mal? ¿Qué aprendimos sobre la gestión de los riesgos y problemas del proyecto? ¿Qué estrategias empleadas deberían de repetirse y ampliarse y cuáles no? ¿Qué actores participaron?)*

Describir los principales éxitos del proyecto y qué factores contribuyeron al éxito	<p>Dentro de los factores que han contribuido con el éxito del proyecto se destaca la diligencia con la que el equipo PNUD ha podido tramitar los distintos procesos de contrataciones, incluyendo el proceso de pago de cada uno de los productos, servicios o bienes contratados. En este mismo contexto, se observó receptividad y oportuna gestión frente a los requerimientos realizados por el DTPM, especialmente con aquellos que fueron con carácter de urgencia, debido a la coyuntura del proceso de licitaciones.</p> <p>Asimismo, durante el 2018 se tramitó una nueva Revisión Sustantiva para mantener la continuidad del Proyecto, proceso en que el equipo PNUD demostró un apoyo constante en su revisión y tramitación, y que finalmente fue aprobado el 28 de noviembre, permitiendo la tramitación del decreto presidencial que autorizó la nueva transferencia de los recursos.</p> <p>Además, el proyecto ha permitido que durante el 2018 el DTPM cuente con el apoyo de una serie de profesionales consultores que entregaron asesoría en diversas materias de manera satisfactoria.</p> <p>Igualmente, se identificó como un factor clave la fluida comunicación entre los equipos coordinadores del DTPM y PNUD, la que permitió generar procesos eficientes y exitosos.</p> <p>Para el DTPM, un elemento que resultó muy beneficioso fue la formalización de un proceso de rendición de gastos mensual, el que ha permitido hacer seguimiento contable a los gastos que se realizan en el marco del proyecto y a mantener informado a las áreas contables del Ministerio.</p>
--	---

¹ Para extraer un informe de lecciones aprendidas al final del proyecto, tomar el apartado 1 y el 8 junto con la tabla inicial del nombre y título del proyecto y generar un informe aparte. Revisar además los informes anuales con el fin de recoger lecciones identificadas durante todo el ciclo de vida del proyecto

<p>Describir los principales desafíos/limitaciones/imprevistos surgidos en el desarrollo del proyecto</p>	<p>Si bien, las principales limitaciones asociadas al Proyecto surgieron a partir de la contingencia política y legal descrita en puntos anteriores (declaración desierta de bases de licitación en marzo), el equipo coordinador del Proyecto se vio en la necesidad de redefinir los objetivos estratégicos de implementación del año en curso y hacer las modificaciones correspondientes al Plan de Trabajo inicial.</p> <p>Adicionalmente, otro desafío que impactó en la ejecución del Proyecto durante el 2018 fue el cambio de parte del equipo de la Secretaría Ejecutiva y la Secretaría Técnica del DTPM entre marzo y abril, lo que implicó hacer un cambio en las personas designadas para la Dirección General y Coordinación Global del Proyecto. Lo anterior, obligó a realizar un nuevo traspaso de conocimiento desde PNUD al nuevo equipo coordinador, y una posterior transferencia de competencias a todos los/as profesionales que se relacionan con el Proyecto, lo que ocurrió durante el segundo semestre el 2018. No obstante, hoy se ve un equipo coordinador fortalecido y que trabaja con mayor fluidez en los procesos.</p> <p>Por otro lado, con fecha 19 de junio del 2018, la Contraloría General de la República comunicó al MTT el inicio de una auditoría a las transferencias de capital efectuadas durante el 2015 y 2016 al PNUD para la ejecución del proyecto “<i>Apoyo para la implementación del nuevo Sistema de Transporte Público de Santiago de Chile</i>”. En este contexto, el equipo coordinador tuvo la responsabilidad de responder y dar cuenta de las solicitudes hechas por la CGR durante el proceso, que tomó todo el segundo semestre. En octubre del 2018 la CGR entregó el Preinforme de Observaciones N°597/2018, el que fue respondido mediante el Oficio N°7291/2018 del DTPM, incluyendo respuestas que buscaban subsanar los hallazgos mencionados en el Preinforme. A la fecha del presente informe, la CGR aún no había entregado una versión definitiva de observaciones como resultado de la auditoría.</p>
<p>Describir las lecciones aprendidas considerando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qué debería haberse hecho de otra manera/mejor • 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 en otro contexto 	<p>Dentro de las lecciones aprendidas, destacan las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Luego del cambio que hubo durante el 2018 en los objetivos del Proyecto y del cambio en el equipo de la dirección y coordinación desde el DTPM, se levantó como necesidad un traspaso de conocimientos administrativos y de competencias para la correcta ejecución de los procesos del PNUD. En este sentido, podrían generarse instancias más formales y constantes de transferencia de competencias, lo que facilitaría algunos procedimientos administrativos asociados al control del Proyecto.

	<ul style="list-style-type: none"> • En base a las observaciones señaladas por la CGR en su Preinforme N°597/2018 sobre la auditoría a las transferencias de capital efectuadas durante el 2015 y 2016 al PNUD, desde el DTPM se rediseñaron algunos procesos internos con la finalidad de asegurar un correcto respaldo de la información y adecuada trazabilidad de cada proceso asociado al Proyecto. • Lo anterior, también se refuerza con la regularización de algunos procesos asociados a la contabilidad del Proyecto, luego de solicitarse al PNUD la rendición mensual de los fondos, según lo establecido en la Resolución N°30 del 2015, que establece normas de procedimiento sobre rendiciones de cuentas. <p>Dentro de los aspectos a mejorar en la gestión del Proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda evaluar la necesidad de contar con un profesional de tiempo completo en PNUD asignado al Proyecto, considerando que ya existe un cobro administrativo. Podría calcularse un costo proporcional. • Dada la cantidad de proyectos que tiene PNUD con otros organismos del Estado, podrían generarse instancias 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 mancomunado 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. • Con la experiencia de este y otros proyectos, el PNUD podría elaborar una base de experiencias 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 experiencias y asegurar servicios con resultados satisfactorios.
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • impactar manera positiva el diseño e implementación de las acciones asociadas al Proyecto. • Finalmente, el 2019 se observa como una buena oportunidad para que el PNUD apoye con la difusión de los procesos que se publicarán durante este año, contribuyendo directamente a la consecución del objetivo principal del Proyecto.
Decisiones y conclusiones sobre acciones de seguimiento tomadas por el Comité Directivo del Proyecto	Durante el periodo analizado en este informe, el Comité Directivo no se reunió, sin embargo, durante el 2019 se planificó la coordinación de una actividad con la finalidad de hacer seguimiento global al Proyecto y analizar las siguientes posibles líneas de acción.