

LECCIONES APRENDIDAS 2017

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 2018
Período que abarca este reporte: Año 2017

1. Riesgos y problemas del proyecto

Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Acciones de mitigación
Financiero	El proyecto ha usado gran parte de los recursos en generar los documentos necesarios para la licitación de uso de vías. Por ello, actualmente el proyecto cuenta con un presupuesto acotado para la realización de las actividades pendientes y el pago de las obligaciones de SC. Eventualmente, en caso que no se ingresen recursos frescos durante el primer semestre de 2018, el proyecto podría presentar problemas de disponibilidad de caja.	La administración saliente solicitó al Ministerio de Hacienda, presupuesto adicional para dar continuidad al trabajo de la Secretaría Técnica. Por este motivo, se dispone de 500MM CLP en el presupuesto 2018, que deberán ser inyectados al proyecto a través de una Revisión Sustantiva, apenas asuma la nueva Dirección del proyecto.
Político	En diciembre de 2017 se realizó la segunda vuelta de las elecciones presidenciales. Como resultado, cambió la coalición en el poder y se desconocen sus	Se ha decidido realizar la Revisión Sustantiva una vez asuman las nuevas autoridades, lo que se tomará como una oportunidad de acordar el rumbo y prioridades del proyecto.

	prioridades en materia de transporte. La reestructuración del Sistema de Transporte Público Metropolitano es altamente sensible, por lo que afecta directamente al proyecto en curso.	
Operativo	Ante el cambio de administración y hasta la definición de los lineamientos del proyecto se espera una reducción considerable de la ejecución del proyecto.	La Representante Residente sostendrá reuniones con todas las autoridades de alto nivel una vez asuman con el objetivo de dar a conocer el trabajo del PNUD y evitar el bloqueo en la ejecución de los proyectos.
Ambiental	Altos niveles de contaminación acústica y ambiental en la ciudad de Santiago.	Por un lado, disponer de un sistema de transporte público de calidad que promueva el uso del sistema público frente al privado; por otro lado, se solicita en las bases un número determinado de autobuses eléctricos que buscan reducir esa contaminación.
Organizacional	Debido al cambio de gobierno, el Director Nacional del Proyecto (actual Subsecretario de Transportes), dejará la dirección del mismo. Adicionalmente, es posible que también existan cambios en la coordinación del proyecto, considerando que quien ejerce actualmente dichas funciones (Marcela Fuentes) tiene un contrato a honorarios con el Directorio de Transporte Público Metropolitano, contratos que eventualmente serán re analizados por las nuevas autoridades.	Durante el transcurso del proyecto, se ha capacitado a una profesional SC del proyecto (Caren Silva) como coordinadora subrogante del mismo. En caso que tanto la dirección como la coordinación del proyecto sufran modificaciones por cambios en las personas que ejercen actualmente dichos cargos, la coordinadora subrogante está capacitada para asumir dichas funciones al interior del proyecto, o en su defecto, apoyar la inserción de un nuevo coordinador
Legal	Actualmente, la licitación de concesión de uso de vías se encuentra congelada temporalmente, producto de una Resolución del Tribunal de Libre Competencia, quien ha recibido demandas de operadores locales que alegan existencia de barreras de entrada para participar en la licitación. Esta situación hace que los plazos establecidos para el cumplimiento del proyecto y determinadas acciones posteriores a la adjudicación de la licitación puedan tomarse más tiempo del considerando originalmente en el proyecto.	En la misma oportunidad en la que se elabore una Revisión Sustantiva para inyectar recursos al proyecto y definir el rumbo y las prioridades del proyecto con la nueva administración del mismo, se definirá un nuevo plazo de duración del proyecto, más allá de diciembre 2018
Estratégico		
Seguridad		
Otros		

Problema	Fecha de identificación	Descripción de acciones prioritarias
<p>Al momento de la elaboración del presente informe, el Tribunal de Defensa de Libre Competencia (TDLC) mantiene suspendida la licitación por denunciadas realizadas por empresas de transportes de pequeño tamaño, que denunciaron “barreras de entrada” a ese mercado. Así, esta resolución pone en duda la continuidad de un proceso que estaba en su recta final y que implicaba renovar a la mitad de los operadores del sistema.</p>	<p>25 enero 2018</p>	<p>El proyecto no tiene mucho margen de maniobra excepto disponer de toda la documentación técnica que respalda las decisiones tomadas en caso de ser requeridas por el Tribunal.</p> <p>No obstante lo anterior, el Ministerio ha dispuesto de la contratación de un equipo de abogados externos (Estudio de Abogados Ferrada y Nehme), quienes están llevando a cabo la defensa del Ministerio, en conjunto con el Consejo de Defensa del Estado. El proyecto, tanto a través de su coordinadora como a través de la Oficial del Área, se ha puesto a disposición del Director Nacional, para ofrecer la ayuda necesaria en caso de que se requiera contar con algún servicio profesional adicional al que se encuentra prestado el estudio de abogados ya contratado.</p>
<p>Dentro del trabajo técnico desarrollado entre noviembre 2017 y marzo 2018, se encuentran las definiciones estratégicas y el trabajo de diseño para la “Actualización del Manual de Normas Gráficas” de Transantiago. En esta arista, se desarrolló un trabajo interno de toma de decisiones, que llevó a cambiar radicalmente la definición de los colores que se utilizarán en el pintado de las carrocerías a contar de octubre 2018. Considerando el actual estado de congelamiento de la licitación, es posible que la formalización no se logre dentro de la actual administración del Ministerio, obligando a re evaluar la decisión tomada y eventualmente a re hacer parte del trabajo.</p>	<p>25 enero 2018</p>	<p>Se plantea mantener reuniones periódicas con el equipo a cargo del nuevo Manual, de manera de que cuenten con información de primera mano sobre este eventual cambio de prioridades.</p>
<p>Dado la suspensión temporal de la licitación, en caso de que esta supere las fechas que maneja el Ministerio para adjudicar la licitación, existe la posibilidad de que se deba estudiar la extensión de algunos de los contratos actuales. El estudio de dicha</p>	<p>25 enero 2018</p>	<p>El proyecto ha confeccionado un borrador de RS, en la cual es posible agregar estos elementos y asociarles el presupuesto necesario.</p>

potencial extensión, requerirá de desarrollos técnicos no contemplados actualmente en el Plan de Actividades ni en el presupuesto disponible.		
---	--	--

2. Información clave

Temática	Describir
Cambio más relevante al que ha contribuido el proyecto durante este período	Hasta el momento, el proyecto ha logrado finalizar todas las etapas de la licitación de uso de vías (excepto la adjudicación financiera), de manera que, si se resuelve la adjudicación, se espera disponer de un nuevo sistema de transporte metropolitano de mayor calidad, eficiencia y respeto por el medio ambiente (introducción obligatoria de buses eléctricos) que mejore la vida de las personas y apueste por un cambio cultural en post del sistema público.
Contribución a la mejora de la calidad de vida de las personas	El proyecto tenía como objetivo generar las nuevas bases de licitación del sistema de transporte público metropolitano con énfasis en la calidad de vida de las personas. 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 esta manera se detectaron elementos necesarios para la mejora de la calidad de viaje y traslados al interno de la ciudad. Asimismo, se busca introducir paulatinamente los autobuses eléctricos, lo que acarrearía un beneficio socio-ambiental de amplio alcance.
Resultados específicos que contribuyan a la igualdad de género y empoderamiento de la mujer	No se ha trabajado en esta línea, aunque en el plan de participación ciudadana se puso especial énfasis en recoger la opinión de las mujeres y su realidad específica. Además se entregó la información desagregada por sexo.
Trabajo desarrollado en el marco de alianzas con otros socios	

<p>Acciones de Cooperación Sur-Sur</p> <p>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 conjuntamente 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</p>	<p>No se han realizado acciones de cooperación sur-sur específicas. No obstante, profesionales de la Secretaría Técnica han viajado a países como China o Colombia para conocer experiencias exitosas aplicables a Chile.</p>
<p>Desarrollo de capacidades</p> <p>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</p>	<p>En el marco del proyecto, la profesional especialista en material rodante y transporte sustentable, Celia Iturra, realizó una estadía técnica en China (15 al 25 de agosto) con la función de participar en las actividades de homologación de buses realizada en las fábricas de las empresas BYD y Yutong, ubicadas en las ciudades de Shenzhen y Zhengzhou respectivamente. Esta visita se enmarcó en el proceso de homologación de buses eléctricos, llevado a cabo por el Centro de Control y Certificación Vehicular del Ministerio de Transportes.</p> <p>Dicha actividad, permitió formar capacidades en la homologación de buses eléctricos en origen, proceso indispensable para la incorporación de dichas tecnologías al sistema de transporte de Santiago, y que - en este caso particular- permitió la incorporación de los dos buses eléctricos que actualmente integran el sistema.</p>

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

Dentro de 2018 se deberá realizar el proceso de licitación de los servicios complementarios tecnológicos, como también dar continuidad a las fases siguientes de la licitación de concesión de uso de vías (adjudicación, firma de contratos, puesta en marcha).

Por otra parte, es posible que debido tanto a los cambios esperables en las autoridades (Ministerio, Subsecretaría, DTPM y Proyecto) como a los elementos sobre transporte público contenidos en el programa de gobierno del nuevo presidente electo, sea necesario re ordenar las actividades del proyecto y asignar nuevas prioridades y recursos.

4. 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	El proyecto ha logrado finalizar todas las etapas de la licitación de uso de vías, por lo que se espera disponer de un nuevo sistema de transporte metropolitano de mayor calidad, eficiencia y respeto por el medio ambiente que mejore la vida de las personas y apueste por un cambio cultural en post del sistema público. Para lograr esto se consideró la voz de la ciudadanía mediante un plan de participación que recogía la mayoría de las comunas en las que transita el sistema de transporte público; además el equipo de trabajo ha dispuesto de un amplio involucramiento.
Describir los principales desafíos/limitaciones/imprevistos surgidos en el desarrollo del proyecto	Las limitaciones han sido en su mayoría de carácter político, por lo que escapa al poder de acción del Proyecto. No obstante, aquello que es posible enfrentar es la generación de una estructura de personal fortalecida.
Describir las lecciones aprendidas considerando: <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 	Los plazos para disponer de toda la información y documentación de las bases de licitación de uso de vías fueron extremadamente cortos, además hubo numerosos cambios en la estructura de personal del proyecto, lo cual atrasó la entrega.
Decisiones y conclusiones sobre acciones de seguimiento tomadas por el Comité Directivo del Proyecto	El Comité Directivo decidió trabajar mancomunadamente en el logro de los objetivos del proyecto.

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