

ÍNDICE

6	Presentación del Ministro de Transportes y Telecomunicaciones
8	Presentación de la Subsecretaria de Transportes
12	I. Antecedentes
13	1.1 Contexto
13	1.2 El objetivo estratégico nacional y los objetivos sectoriales
15	1.3 Construcción de la Política Nacional de Transportes
18	II. Elementos de Visión
19	2.1 Definición de prioridades
20	2.2 Desarrollo Social: Asegurar Movilidad
22	2.2.1 Acceso al transporte público
23	2.2.2 Eficiencia del transporte urbano
23	2.2.3 Estándares de calidad
24	2.3 Desarrollo Económico: Planificar Infraestructura
26	2.3.1 Capacidad
27	2.3.2 Calidad de servicio
27	2.3.3 Eficiencia
29	2.3.4 Continuidad operacional
32	III. Principios de la Política Nacional de Transportes según Ámbito de Acción
33	3.1 Transporte Público Urbano Mayor
35	3.2 Transporte Público Menor
37	3.3 Transporte Público Interurbano
38	3.4 Transporte Público Rural y en Zonas Aisladas
38	3.5 Transporte Privado Remunerado
39	3.6 Transporte Privado No Remunerado
43	3.7 Transporte de Carga por Carretera
44	3.8 Transporte Ferroviario
45	3.9 Transporte Marítimo
46	3.10 Transporte Aéreo
48	3.11 Transporte en Modos No Motorizados
48	3.12 Transporte, Ciudad y Medio Ambiente
51	3.13 Tecnología
52	3.14 Seguridad
53	3.15 Gestión del Conocimiento Técnico
54	IV. Instrumentos para la Implementación
55	4.1 Introducción
55	4.2 Cambio organizacional: estructura, coordinación, planes y equipos
70	4.3 Instrumentos: Planes maestros, manuales y documentos técnicos





PRESENTACIÓN DEL

MINISTRO DE TRANSPORTES

Y TELECOMUNICACIONES



PRESENTACIÓN DEL MINISTRO DE TRANSPORTES Y TELECOMUNICACIONES

El transporte y las telecomunicaciones están presentes de manera muy profunda en nuestra vida. Por ende, nuestra labor como Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, está profundamente vinculada al bienestar cotidiano de todas y todos nosotros.

El trabajo desarrollado por esta cartera tiene relevancia muy significativa para las personas y la sociedad en su conjunto. En esa línea, es preciso comenzar desde ya a tomar las decisiones y lineamientos que permitirán seguir avanzando y lograr llevar al país al umbral del desarrollo.

En Chile se proyecta que al año 2020, la población urbana alcance un 87% del total mundial, convirtiendo a las ciudades en motor para el desarrollo, pero también modificando la forma de vida de las personas.

Se espera, también, que la movilidad de los pasajeros en el mundo, aumente entre 4 y 5 veces durante los próximos 40 años, sobre todo en países en desarrollo, como el nuestro.

Teniendo ese contexto frente a nosotros, como Ministerio sentamos las bases para construir un sistema de transporte público a la altura de las tendencias mundiales y nacionales.

Este trabajo constituye –sin duda– uno de los avances más significativos en la recuperación del rol planificador del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, y viene a coronar un trabajo de más de un año que se inició con la transformación interna de nuestra cartera.

Nuestra aspiración es que esta Política Nacional de Transportes sea una verdadera hoja de ruta del desarrollo sectorial en el largo plazo, estableciendo objetivos, prioridades e instrumentos específicos, como planes maestros, manuales de calidad de servicio y reservas de espacio para nuevos servicios, pero también invitando al diálogo a todos los actores del sector, para avanzar conjuntamente en el desarrollo del transporte en Chile.

Un marco específico, que permita planificar e implementar los sistemas que se requerirá en el futuro, desarrollarlos anticipadamente y que realmente se conviertan en soluciones y no en parte del problema.

Chile está cambiando, debemos estar preparados y retomar el rol central en la planificación, como herramienta de administración eficiente de recursos escasos, como la vialidad, el aire limpio y el tiempo de pasajeros y carga. Ésa es la forma de aportar, desde aquí, al desarrollo social y económico de nuestro país.

Ése es el objetivo central de esta Política que les presento a continuación.

Pedro Pablo Errázuriz
Ministro de Transportes y Telecomunicaciones

**PRESENTACIÓN DE LA
SUBSECRETARIA DE
TRANSPORTES**



PRESENTACIÓN DE LA SUBSECRETARIA DE TRANSPORTES

La planificación de los sistemas de transporte en Chile atraviesa por un período de cambios profundos. Enfrentamos desafíos de naturaleza diversa que ponen a prueba nuestra imaginación, nuestra capacidad de acción e incluso, nuestros métodos y herramientas. En efecto, en la medida que nos acercamos al desarrollo, las proyecciones de tendencia no se ajustan a los nuevos patrones con que cambia la demanda y debemos esforzarnos por entender los fenómenos de viajes desde miradas nuevas, análisis de escenarios y variables de comportamiento.

Ya no podemos confiar en la estabilidad de los supuestos con que acostumbrábamos a trabajar, como la fidelidad de los usuarios a un modo de transporte durante los períodos entre encuestas de origen y destino. Los viajeros son ahora personas expuestas a abundante información y flexibles en sus decisiones. Todo ello requiere modernizar nuestras formas de trabajo y especialmente, ampliar nuestros canales para recoger información y conocer expectativas, para anticiparnos con soluciones de buena calidad y en forma oportuna.

Es precisamente en este contexto de dinamismo y cambios cuando más necesitamos contar con una visión clara de nuestros objetivos y prioridades. Nuestra propuesta de una Política Nacional de Transportes refleja esa visión y define, entre la amplia diversidad de desafíos por abordar, los que resultan más determinantes para alcanzar el desarrollo social y económico al que aspiramos en Chile.

Para su elaboración hemos analizado casos internacionales, discutido con usuarios, operadores y gremios, analizado sus contenidos en Diálogos Ciudadanos e incorporado contribuciones recibidas por diferentes medios que pusimos a disposición para este propósito. La Política Nacional de Transportes ha servido de referencia para elaborar los planes estratégicos de la Subsecretaría, y se complementa con un conjunto de documentos técnicos a través de los cuales se materializa en la práctica, entre ellos, planes maestros, manuales y propuestas en áreas específicas como integración tecnológica o seguridad.

Con este documento esperamos dar un paso más hacia el transporte moderno, eficiente y de alta calidad que Chile y todos sus ciudadanos merecen.

Gloria Hutt
Subsecretaria de Transportes





ANTECEDENTES

1.1 CONTEXTO

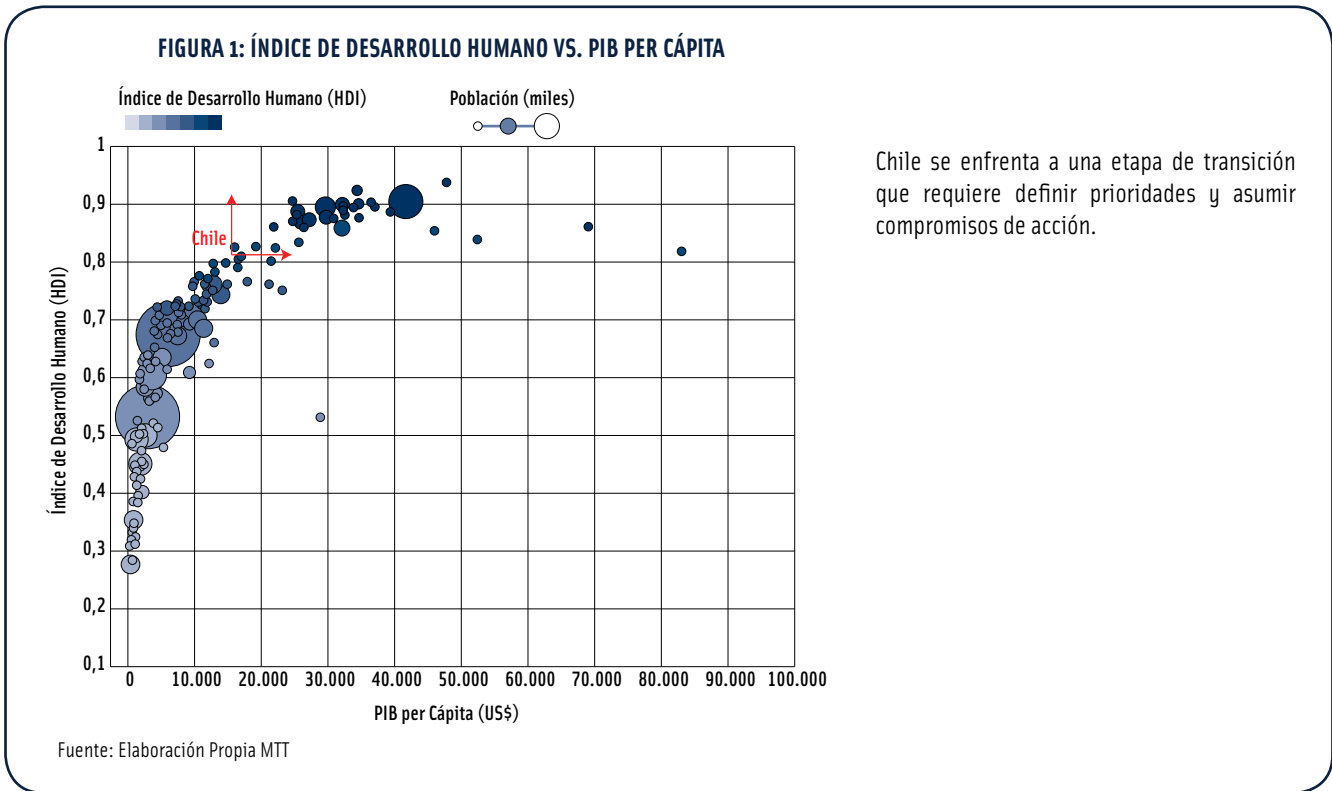
- 1.1.1 Desde diversos ámbitos nuestro país avanza hacia el desarrollo. En la medida que el ingreso per cápita se acerca a 20 mil dólares, indicador objetivo que marca el cambio de situación, surgen diferentes elementos que revelan la necesidad de cambios y ajustes en la gestión pública. En el sector transportes son claras las señales que muestran mayores exigencias de calidad de servicio, valoración creciente del tiempo, presión por más infraestructura y expectativas de una oferta más diversa, eficiente y abundante.
- 1.1.2 No sólo el ingreso marca el nivel de desarrollo. También lo confirma el cambio desde una gestión dedicada principalmente a resolver problemas de la contingencia inmediata, a modelos de trabajo estructurados en torno a planes y políticas definidas, que trascienden períodos de gobierno y generalmente cuentan con acuerdos transversales sobre su contenido.
- 1.1.3 Ante este escenario y junto con la transformación institucional, se ha formulado la Política Nacional de Transportes (PNT), que fue discutida en Diálogos Ciudadanos amplios y establece una visión del sector compartida por las unidades ministeriales, grupos de usuarios, organizaciones gremiales y diversos representantes del sector privado.
- 1.1.4 La PNT constituye un soporte básico para el trabajo del Ministerio. Se trata del marco de principios y visión estratégica a partir del cual se desarrollaron los objetivos y planes de las unidades, conformando en conjunto una guía de trabajo sectorial para el mediano y largo plazo.
- 1.1.5 La PNT se desarrolló a partir de un exhaustivo recuento de antecedentes y revisión de casos internacionales, lo que permitió identificar algunas tendencias dominantes. La densificación urbana, el aumento en el número y longitud de los viajes motorizados, los cambios en las tecnologías de transporte marítimo, la disponibilidad de nuevos canales de comunicación y recolección de datos, una mayor conciencia ambiental y la valoración del espacio público, son, entre varios, elementos que permitieron establecer los desafíos más demandantes para la planificación sectorial¹. En resumen, la administración de dos recursos escasos: el espacio vial y el tiempo de los viajeros, se sitúa en un lugar prioritario entre los desafíos de largo plazo.

1.2 EL OBJETIVO ESTRATÉGICO NACIONAL Y LOS OBJETIVOS SECTORIALES

- 1.2.1 Alcanzar el desarrollo ha sido un objetivo nacional por largo tiempo. Sucesivos gobiernos han hecho esfuerzos por dejar el subdesarrollo y por esa vía, abrir y consolidar mejores niveles de vida para todos los ciudadanos.
- 1.2.2 El foco en el desarrollo económico de los últimos años tiene su justificación en este objetivo, ampliamente compartido. Tanto los ciudadanos como las autoridades políticas y diferentes grupos organizados, procuran elevar el nivel de bienestar y principalmente, intentan asegurar que ese mayor bienestar se distribuya de manera equilibrada y justa entre toda la población.

¹ Ver anexo Política Nacional de Transportes: Visión, Principios e Instrumentos. Presentación de Propuesta. 30 enero 2013.

1.2.3 Esta es una de las principales decisiones de política pública: ¿Cómo encontrar el adecuado balance entre los avances económicos y el fortalecimiento de los servicios a los ciudadanos? Una conceptualización simple pero muy representativa del problema se puede observar en la Figura 1, que muestra la trayectoria de un grupo de países en las dos dimensiones que comentamos.



Chile se enfrenta a una etapa de transición que requiere definir prioridades y asumir compromisos de acción.

1.2.4 La Figura 1 muestra que cuando los países se encuentran en niveles de ingreso bajo, avanzan principalmente en la dirección del desarrollo humano. Esto se explica porque en esos niveles predominan las necesidades básicas de salud, educación y trabajo. Una vez que estas necesidades son satisfechas, los avances en crecimiento económico se aceleran debido, precisamente, a que la población, junto con mejores condiciones de vida, alcanza mayor capacidad de aporte y se amplía el rango de caminos posibles al desarrollo.

1.2.5 Chile, con un ingreso per cápita de US\$ 18.419² y un índice de desarrollo humano de 0,819³, se encuentra en una zona donde la curva cambia su tendencia. Es ahora cuando se requiere una combinación de medidas que junto con consolidar el desarrollo económico, permitan avanzar en mejores condiciones para los ciudadanos.

1.2.6 Partiendo de estas dos dimensiones hemos determinado dos elementos clave que desde el ámbito del transporte, permiten avanzar en la dirección del objetivo nacional: la movilidad, para promover el desarrollo social y el fortalecimiento de la infraestructura para asegurar el crecimiento económico. Esta definición es el marco conceptual desde el cual hemos propuesto la Política Nacional de Transportes.

1.2.7 La Figura 2 muestra esquemáticamente la relación entre el objetivo nacional y los objetivos sectoriales que sustentan la Política Nacional de Transportes.

² Indicadores Macroeconómicos, Banco Central de Chile.
³ Informe sobre Desarrollo Humano 2013, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

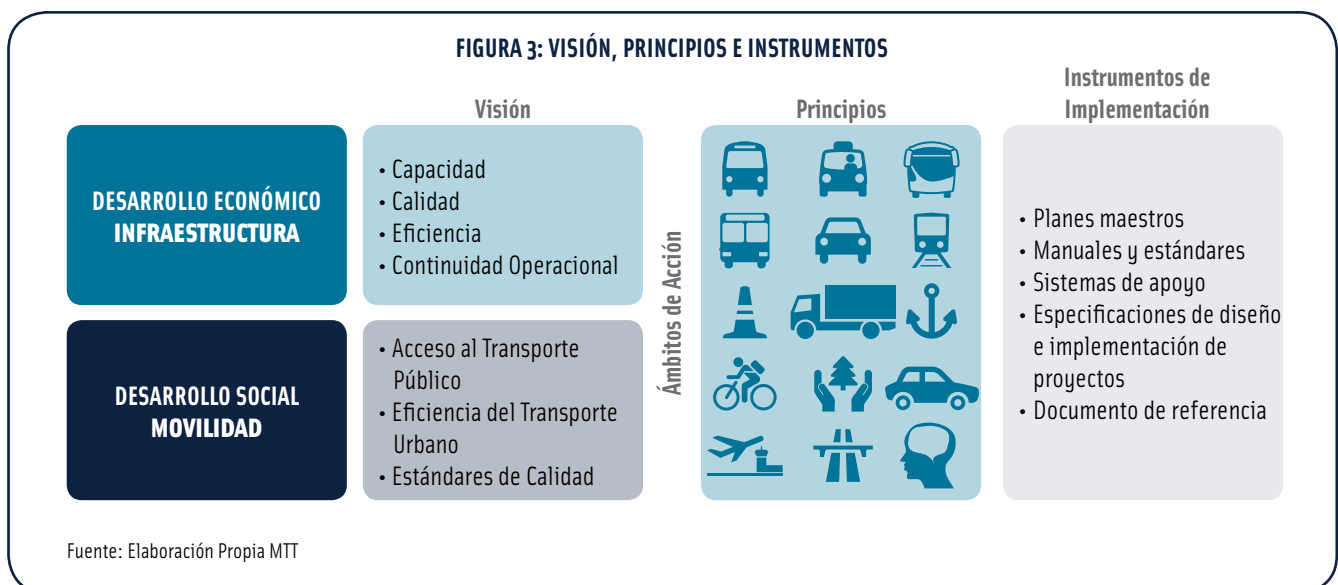


1.3 CONSTRUCCIÓN DE LA POLÍTICA NACIONAL DE TRANSPORTES

1.3.1 Los beneficios de una política pública se obtienen si ella cuenta con aprobación amplia y si, además, incluye los mecanismos que le permiten transformarse en acciones concretas que muevan el sistema en la dirección deseada.

1.3.2 Junto con esto, una política pública debe reflejar una visión de la sociedad y de las prioridades que el Estado desea promover desde diferentes sectores.

1.3.3 Por lo anterior, se ha propuesto la siguiente estructura para desarrollar la PNT y los documentos que la conforman.





Ven a participar del futuro del transporte

Diálogo Ciudadano

sobre la Política Nacional de Transportes





- 1.3.4 Como se indica en la Figura 3, la PNT está formada por tres grupos de elementos. En primer lugar se establecen los ejes prioritarios que representan la visión sectorial. Luego, se formaliza la definición de principios que describen el modelo de industria, participación y normativa. Finalmente, estas prioridades y visión se transforman en acciones concretas y detalladas a través de un conjunto de instrumentos que incluyen planes de acción, manuales, documentos técnicos y programas de trabajo.
- 1.3.5 La elaboración de contenidos se desarrolló combinando tres fuentes de información principales. Primero, la investigación de casos internacionales, que permitió analizar el impacto de diferentes enfoques de política de transporte sobre los resultados en la industria y especialmente en los usuarios. Luego, se discutió ampliamente una propuesta inicial con especialistas de la Subsecretaría de Transportes cuyo conocimiento del sector, avalado por una larga experiencia en el área, aportó gran valor a la versión final. Por último, se llevó a cabo una serie de consultas ciudadanas en las que participaron usuarios, asociaciones gremiales, otros agentes públicos y representantes del mundo académico y la empresa privada. Los antecedentes recopilados en estas tres etapas se incluyen en Anexos ⁴.

⁴ Ver anexo Presentación Política Nacional de Transportes. Etapa 1: Visión, Principios e Instrumentos, enero de 2013 y Resultados de los Diálogos Ciudadanos.

ELEMENTOS DE VISIÓN

2.1 DEFINICIÓN DE PRIORIDADES

- 2.1.1 La PNT es una guía para la acción sectorial y debe comprometer claramente las prioridades de la gestión pública.
- 2.1.2 Durante las décadas recientes la Subsecretaría de Transportes vio debilitada su capacidad de planificación. Los sucesivos cambios de Ministro⁵, así como cambios de dependencia⁶, y el impacto de proyectos que afectaron la normalidad de su funcionamiento⁷, mermaron la capacidad de formular propuestas con mirada de largo plazo.
- 2.1.3 La consecuencia de esta situación ha comenzado a notarse con más fuerza en la medida que el país crece y los ciudadanos toman roles de mayor protagonismo, elevando sus exigencias de calidad y demandando aumentos de capacidad de los servicios.
- 2.1.4 En la misma forma, aspectos como la calidad de las rutas y servicios de carga y la eficiencia portuaria, agregan complejidad al desafío de satisfacer expectativas crecientes de eficiencia.
- 2.1.5 Esta presión por definiciones ha sido respondida desde diversas áreas, generándose propuestas de política pública que ayudan a enmarcar la gestión de transportes. Entre ellos, se pueden mencionar dos documentos de diferente origen y nivel de formalización, que apuntan en similar dirección.
- 2.1.6 Por una parte, la Política Nacional de Desarrollo Urbano⁸ fue publicada recientemente y está en trámite de formalización a través de un Decreto Supremo que la valida como herramienta para establecer la postura del sector público respecto al desarrollo de las ciudades. Además del objetivo central de establecer un marco para el crecimiento urbano, incorpora propuestas para el tratamiento de sus sistemas de transporte.
- 2.1.7 Por otra, los documentos “Desafíos del Sector Transporte” y “Políticas de Transporte Urbano para Nuestras Ciudades”, elaborados por la Sociedad Chilena de Ingeniería de Transporte⁹, proponen líneas de trabajo y prioridades para el transporte en ciudades, con énfasis en la calidad de servicio, la institucionalidad y la sustentabilidad.
- 2.1.8 Todos estos documentos son valiosos para la discusión de los desplazamientos en las ciudades. Igual aporte se ha podido extraer de documentos previos producidos por los equipos de la Subsecretaría de Transportes¹⁰ con el fin de fortalecer el transporte público.
- 2.1.9 Sin embargo, el alcance de la Política Nacional de Transportes es más amplio. Los sistemas logísticos por ejemplo y el desarrollo del transporte interurbano, tienen relevancia directa en el objetivo de crecimiento económico y requieren ser considerados con la misma profundidad que los temas más apremiantes y visibles como la congestión o el transporte público urbano.
- 2.1.10 A continuación se describen las prioridades establecidas en la PNT para los ámbitos de acción del MTT.

5 El Ministerio tuvo 7 Ministros entre 2000 y 2012.

6 Entre los años 2000 y 2006 formó parte del Ministerio de Obras Públicas.

7 En 2007 se inició Transantiago, que ha venido a normalizarse como tarea ministerial entre 2011 y 2013.

8 <http://politicaurbana.minvu.cl/>

9 Desafíos del Sector Transporte, septiembre 2013, <http://www.sochitran.cl/wp-content/uploads/Desafios-Sector-Transporte.pdf>

10 Plan Maestro de Transporte Urbano del Gran Santiago, PTUS, actualizado a diciembre 2009, http://www.sectra.gob.cl/Planes_Maestros_de_Transporte_Urbano/ciudad/gran_santiago/plan_maestro.html

2.2 DESARROLLO SOCIAL: ASEGURAR MOVILIDAD

- La movilidad contribuye a aumentar las posibilidades de desarrollo de las personas. El acceso a las oportunidades de educación, salud, cultura, tecnología y entretenimiento, entre otras, determina el potencial de crecimiento de los individuos y amplía sus posibilidades de integración social.
- Uno de los objetivos más importantes de la PNT es contribuir a que las oportunidades se distribuyan mejor entre todos los ciudadanos. Aunque frecuentemente el análisis se concentra en los servicios urbanos de pasajeros, la movilidad es sensiblemente más limitada en los sectores más alejados de las ciudades. Es precisamente en esos sectores que una mejora básica de transporte puede impactar la economía familiar y el desarrollo de los ciudadanos.
- Más aun, la movilidad debe considerar, especialmente en esos sectores, la posibilidad de trasladar productos de carga en pequeña escala, cuyo impacto es clave para la supervivencia de las comunidades y para el comercio local.
- Respecto a la movilidad urbana, el desafío es elevar la calidad y alcanzar un nivel de servicio similar a lo largo del país. Por diferentes razones, el desarrollo de los sistemas de transporte urbano ha sido poco consistente entre diferentes ciudades.
- En el ámbito del transporte público, la aplicación de licitaciones en algunas capitales regionales ha estimulado su uso como resultado de reducciones tarifarias y del establecimiento de condiciones de operación que en algunos casos incluyen infraestructura prioritaria, como es el caso de Concepción.
- En otras ciudades se ha producido un deterioro progresivo de los servicios, que ha afectado negativamente la competitividad de los buses respecto al automóvil. En la mayoría de ellas la fuerte competencia del taxi colectivo ha empujado rebajas de tarifas que reducen la recaudación, debilitando la mantención y deteriorando los servicios. Así se ha originado una espiral negativa cuyo resultado es la progresiva reducción de las flotas y el envejecimiento de los vehículos; los servicios pierden atractivo y los pasajeros se pierden a tasas crecientes.
- Esta situación ha generado una brecha que debe ser corregida con medidas estructurales. No es suficiente instalar ajustes parciales, se requiere activar nuevas modalidades en el tratamiento del transporte urbano.
- En este sentido, las modificaciones a la ley N° 20 378, promulgadas en octubre de 2013, generan un escenario inédito de recursos y facultades para que la Subsecretaría de Transportes adopte medidas conducentes a un buen transporte público en todo el país.
- La movilidad de vehículos privados enfrenta condiciones de congestión creciente que también deben ser tratadas a través de prioridades claras respecto al uso del espacio vial disponible y generalmente escaso.
- Los modos no motorizados como caminata y bicicleta forman parte de la movilidad y requieren ser tratados formalmente con sus propias normas, infraestructura adecuada y medición de calidad, igual que los modos motorizados. Si bien en este caso se trata de volúmenes reducidos de viajes si se compara con los modos motorizados, presentan una tendencia de alto crecimiento y debe asegurarse su interacción segura y eficiente con el resto del sistema.
- En resumen, la PNT plantea la necesidad de fortalecer la movilidad, en todos los modos, como mecanismo de participación social y canal para un efectivo desarrollo de las personas. Existe evidencia abundante en el mundo sobre la relación entre movilidad y desarrollo, medidos en términos de pasajeros-kilómetro y PIB per cápita respectivamente¹¹.

11 Ver por ejemplo: <http://www.internationaltransportforum.org/statistics/index.html>





- El concepto de movilidad abarca un conjunto de elementos de viajes que exceden largamente el proceso de desplazamiento. Incluye los elementos de apoyo, el diseño de los servicios y los sistemas de acceso, entre los más importantes. Cada sistema requiere definir sus atributos más importantes: las barcazas en las islas de Chiloé requerirán características de viajes y servicio diferentes del transporte escolar rural. Pero en ambos casos existe una aspiración de buen servicio que los usuarios pueden caracterizar con mucha claridad.
- La PNT establece tres ejes prioritarios a través de los cuales se debe fortalecer la movilidad: acceso al transporte público, eficiencia del transporte urbano y definición de estándares de calidad mínimos para los servicios de transporte.

2.2.1 Acceso al transporte público

- Al fijar esta prioridad se pretende que todos los ciudadanos, en cualquier localidad, cuenten con acceso a servicios de transporte público de calidad comparable, consistente con su sistema de actividades.
- Esto significa que en un estado ideal, las personas cuenten con transporte en capacidad, disponibilidad y calidad suficientes para ejercer todas sus actividades, independientemente de la localización de su vivienda.
- Esta condición permite a los ciudadanos elegir libremente su lugar de residencia, sin que su decisión implique permanecer cautivos de sistemas de transporte deficientes.
- Respecto a los niveles de servicio, las soluciones deben ser consistentes con los patrones de viajes. Por ejemplo, en sectores rurales, las frecuencias requeridas son bajas y uno o dos viajes diarios de acercamiento a las zonas urbanas son suficientes para cubrir las necesidades de los habitantes. En áreas urbanas, en cambio, los buses generalmente deben circular con intervalos de 5 ó 10 minutos para movilizar grandes volúmenes de pasajeros.
- El acceso también considera la disponibilidad de información de viajes, con contenidos, cobertura y nivel de actualización suficientes para permitir a las personas planificar oportunamente sus desplazamientos. Para esto la PNT promueve el uso de múltiples medios impresos y digitales que amplíen la posibilidad de los usuarios de acceder a los datos útiles para sus viajes.
- Parte integral del acceso es la infraestructura de apoyo, específicamente, paradas y estaciones de intercambio donde los usuarios puedan maximizar sus combinaciones de modos.
- También forman parte del acceso las facilidades para personas con movilidad reducida, que deben planificarse junto con el diseño de cualquier solución de transporte de personas.
- La visión que se promueve en la PNT incluye también a usuarios provenientes de vehículos privados, para promover que realicen parte de sus viajes en transporte público. Esto requiere ofrecer instalaciones de intercambio para reducir el ingreso de automóviles a zonas urbanas congestionadas.
- Una medida importante del nivel de acceso al sistema de transporte es su costo. La PNT favorece sistemas cuyas tarifas los hagan disponibles para la mayor parte de los ciudadanos en diferentes localidades, es decir, que además de la localización y frecuencia, los servicios operen con una tarifa posible de ser pagada. Esto determinará la necesidad de proveer subsidios para los casos en que la tarifa requerida para cubrir los costos excede los niveles razonables de gasto en transporte de los usuarios.
- En resumen, el énfasis en el acceso a los sistemas de transporte público busca resolver todos los aspectos que afectan la decisión de elegir modos de uso colectivo. Como se profundizará en el capítulo dedicado a los principios de la PNT, el uso del transporte público por la mayor parte de los viajeros es un objetivo de interés público y la PNT lo promueve de manera explícita.





2.2.2 Eficiencia del transporte urbano

- Uno de los fenómenos más comunes con la llegada del desarrollo es la congestión urbana. La concentración creciente de población en las ciudades produce una mayor competencia por el espacio vial. El tiempo destinado a viajar crece al mismo tiempo que su valor aumenta. La consecuencia es que la congestión tiene asociadas pérdidas de calidad de vida y además, pérdidas de tiempo que para el país son relevantes si se considera, por ejemplo, su uso potencialmente productivo.
- Por otra parte, nuevas tendencias como las compras electrónicas producen flujos de carga urbana que deben operar con eficiencia para ofrecer buenos niveles de servicio en la distribución.
- Los patrones de desarrollo de las ciudades en Chile muestran que la expansión urbana y la baja densidad han sido tendencias predominantes durante al menos 5 décadas¹².
- Esto explica el aumento permanente de las distancias y tiempos de viaje, y la dificultad para sostener servicios de transporte público masivo operando con altas frecuencias. En efecto, la localización distante obliga a nuevas inversiones en flota para satisfacer los mismos viajes relocalizados, sin mejorar los tiempos de viaje y aumentando sus costos, lo que introduce ineficiencias en el sistema.
- La PNT promueve la eficiencia del sistema de transporte urbano como mecanismo para proteger e incrementar la productividad de las personas y así mejorar el uso de su tiempo. Asimismo, sistemas urbanos eficientes contribuyen a una mayor movilidad y permiten diversificar y flexibilizar los viajes.
- Para medir la eficiencia del transporte urbano la PNT propone controlar la velocidad promedio del sistema y su evolución en ejes prioritarios. Esto no invalida el uso de indicadores alternativos como la eficiencia del transporte público o los indicadores logísticos. La medición de velocidad afecta a todo el sistema por igual y los beneficios de su reducción son también de alto valor para cualquier usuario. La PNT apunta a gestionar los sistemas de manera que la velocidad promedio no aumente en el tiempo a pesar del aumento esperado del parque vehicular y los viajes.

2.2.3 Estándares de calidad

- Promover la movilidad en un país desarrollado implica –entre otras cosas– establecer niveles de calidad mínimos aceptables para la provisión de los servicios y organizar todas las acciones necesarias para que los sistemas cumplan al menos ese nivel deseado.
- Este eje se ha establecido para homogeneizar el nivel de servicio, teniendo en cuenta el interés nacional por lograr una mejor distribución del bienestar, que entre otras cosas se logra cuando los ciudadanos reciben servicios similares.
- El aumento del ingreso per cápita, producto del crecimiento económico, tiene asociado un crecimiento de las expectativas de calidad y, especialmente, del uso del tiempo individual cuyo valor aumenta a un ritmo similar al PIB.
- La creciente integración entre regiones y del país con el resto del mundo, deja en evidencia las brechas que existen entre los estándares de ciudades de mayor tamaño y poblados alejados del centro. En el caso de los buses, por largo tiempo los vehículos descartados de Santiago continuaban operando en las capitales de regiones y luego en poblados de menor tamaño. Así, mientras más lejano era el lugar de residencia, peor era la oferta de transporte.
- La PNT intenta romper estos ciclos negativos, recuperando el interés de las personas por usar transporte público.

12 www.plataformaurbana.cl

- Entre los elementos más importantes que definen la calidad de servicio de los sistemas de transporte público se encuentran, por ejemplo, en el caso de los buses: la antigüedad de los vehículos, el acceso a la información, especialmente en el caso de los servicios interurbanos; la disponibilidad de elementos de seguridad; la disponibilidad y preparación del personal de conducción y la confiabilidad de los servicios en términos del cumplimiento de sus itinerarios. Las condiciones en otros tipos de transporte, como marítimo y aéreo, no son muy diferentes en cuanto a su importancia para los usuarios.
- Mediante la definición de estándares, la PNT entrega un mecanismo para asegurar que los ciudadanos reciben servicios de calidad similar en cualquier lugar del país. Esto implica en la práctica que el diseño de servicios deberá realizarse considerando un marco de referencia, válido para cualquier sistema. Una guía que contiene estos estándares forma parte de los instrumentos que conforman la PNT¹³.
- La definición de estándares se refiere a características de los servicios, sin imponer un modelo único. Más aun, el respeto por las características locales es uno de los principales atributos que estos estándares deben considerar.

2.3 Desarrollo Económico: Planificar Infraestructura

- El Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones reconoce la planificación de largo plazo de los sistemas de transporte como uno de sus roles más importantes. La falta de una cultura de planificación fue reemplazada históricamente por soluciones que resuelven la urgencia inmediata más que garantizar holguras futuras. La capacidad para improvisar llegó a ser valorada como atributo nacional en más de un ámbito.
- La coordinación intermitente y de alcance variable entre la Subsecretaría de Transportes y las unidades ejecutoras más habituales, como los Ministerios de Obras Públicas, Vivienda y Urbanismo, o las intendencias regionales, facilitó la dispersión de las responsabilidades por la planificación. Fue así como gran parte de las iniciativas que afectaban directamente al transporte, surgían directamente desde estas unidades ejecutoras.
- La PNT reconoce la importancia de la infraestructura para fortalecer el crecimiento económico y busca asegurar que el país no detendrá su desarrollo por insuficiente capacidad de las instalaciones destinadas al transporte.
- La consideración de la infraestructura en este caso se refiere tanto a pasajeros como a carga. En el país y dentro del propio Ministerio, ha existido un marcado desequilibrio entre la atención puesta a los sistemas urbanos de pasajeros, donde se ha concentrado la mayor parte de la dedicación y recursos, y los sistemas de carga, que en general se han administrado por intermedio de empresas autónomas públicas y privadas a través de procesos de planificación independientes, fuera del Ministerio.
- La PNT propone un rol coordinador del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, que facilite la elaboración de planes conjuntos. El MTT toma una clara responsabilidad por proveer la visión y dimensionar las necesidades de largo plazo en sistemas viales, portuarios, aéreos, ferroviarios y ductos.
- La estructura interna del Ministerio ha sido reforzada para cumplir esta tarea de manera eficaz, a través de la creación del Programa de Desarrollo Logístico y sus áreas especializadas, y de la creación de la Coordinación de Planificación y Desarrollo, que aborda principalmente los sistemas de pasajeros. Ambas unidades concentran la mayor parte de la capacidad técnica del MTT, permitiéndole formular propuestas sólidas y asumir el liderazgo de los temas sectoriales con la debida propiedad.
- La responsabilidad del MTT por proveer una mirada de anticipación y sus respectivas coordinaciones, han sido formalizadas en el Comité de Ministros de Infraestructura, Ciudad y Territorio (Comicyt).

13 Ver Anexo Documentos de Trabajo de la Política Nacional de Transportes.





- En esta modalidad, que se enmarca dentro de la normativa vigente, el MTT se encarga de la planificación estratégica de la infraestructura, el Ministerio de Obras Públicas define los mecanismos para la ejecución y financiamiento de las obras y controla su implementación, y el Ministerio de Vivienda y Urbanismo provee los antecedentes sobre el uso del suelo que alimentarán las proyecciones del sistema de transporte. Los demás ministerios que integran el Comicyt proveen el marco de discusión y apoyo que asegura un canal eficaz de avance de las iniciativas.
- La PNT reconoce la necesidad de cambios institucionales para asegurar la planificación integrada y comparte el diagnóstico y propuestas de la Política de Desarrollo Urbano y otros planteamientos similares como los formulados por Sochitran. Aun así, también advierte que los plazos para tomar acciones son estrechos y no coinciden con el tiempo que probablemente necesitará una reformulación de la institucionalidad de transportes.
- Las necesidades de infraestructura crecen y pueden afectar gravemente a nuestra economía si no se resuelven a tiempo. Por lo anterior, desde el punto de vista del MTT, es necesario avanzar utilizando el marco institucional vigente y en paralelo discutir una nueva institucionalidad. Ésta ha sido la opción empleada para desarrollar, por ejemplo, el Plan Nacional de Desarrollo Portuario en conjunto con las empresas portuarias del Estado, o el Plan Maestro de Transporte para Santiago 2025, con la participación de todos los ministerios y organismos relacionados con la ciudad, sin cambios institucionales ni reglamentarios.
- En este sentido es necesario reforzar la importancia de asegurar un liderazgo claro del MTT a través de una combinación entre capacidad técnica y gestión política de coordinación, para mover las decisiones y proyectos en la dirección de los objetivos estratégicos establecidos para el sistema.
- A partir de las definiciones y prioridades contenidas en esta PNT, cada unidad de la Subsecretaría de Transportes ha desarrollado su plan estratégico que incluye objetivos y planes de trabajo para el período 2013-2017¹⁴. Estos planes deberían servir como soporte para los procesos de coordinación mencionados en los párrafos previos.

2.3.1 Capacidad

- La tarea de asegurar la capacidad de la infraestructura en el largo plazo tiene asociada la necesidad de proyectar la demanda y dimensionar hacia el futuro las vías urbanas e interurbanas, puertos, ferrocarriles, aeropuertos y ductos.
- Para producir estas proyecciones, se deberá conocer los sistemas a través de las estructuras de viajes que se derivan del uso del suelo, el sistema de actividades y el sistema económico. La relación viajeros-territorio-economía es clave en el análisis y, según la visión recomendada en esta política, debe tratarse como un grupo indivisible debido a la importancia de sus interacciones para el diseño de soluciones de transporte.
- La PNT promueve la anticipación como contraste a la improvisación, cuyo costo para el país aumenta mientras más próximo se encuentra de cruzar la barrera del desarrollo.
- Dimensionar la capacidad requerida es una tarea que comprende al menos dos aspectos principales: el análisis de escenarios y las proyecciones. La velocidad de los cambios y especialmente la evidencia respecto a la forma en que evolucionan los patrones de producción y consumo en Chile, requieren ejercicios de análisis de escenarios. Las proyecciones apoyadas en series históricas probablemente no responderán a la demanda y es posible que se produzcan quiebres en las curvas, moviéndose en esta etapa en escalón más que en continuidad.
- Por lo anterior, será necesario materializar ejercicios de prospectiva imaginando las condiciones más probables del sistema de actividades en el largo plazo. Y, a partir de esos escenarios, derivar las necesidades del sistema de transporte.
- Un ejercicio de este tipo se realizó para producir las proyecciones que sustentan los planes maestros de transporte urbano de las capitales regionales, entre los que destaca la propuesta para Santiago 2025. Todos ellos son instrumentos que forman parte de la PNT¹⁵.

14 Planificación Estratégica de la Subsecretaría de Transportes 2014.

15 <http://www.pmts2025.cl/>.

- Igualmente importante es la proyección de capacidad portuaria y la habilitación de infraestructura adicional en forma oportuna. En este caso un equipo del MTT trabajó con las empresas portuarias en forma coordinada para producir un Plan Nacional de Desarrollo Portuario (PNDP)¹⁶, que permite estimar los plazos máximos en los cuales sería necesario licitar nuevos terminales para contar con infraestructura adicional en 2020, cuando por ejemplo en la macrozona central la demanda excederá la capacidad portuaria.
- Igual ejercicio se desarrolló con la Empresa de Ferrocarriles del Estado (EFE) para proponer un Plan de Impulso a la Carga Ferroviaria (PICAF), que también forma parte de los instrumentos propuestos para materializar la política.
- El análisis de los flujos de carga en el país permitió identificar los patrones predominantes y sus proyecciones, para que en una comparación con la oferta, sea posible determinar la localización y dimensiones de la capacidad faltante en el futuro.
- La PNT reconoce el dinamismo del sistema de transporte, por lo cual, junto con proponer proyectos para el largo plazo, incluye en los planes de las unidades los ejercicios de actualización que son requeridos para contar con carteras válidas y ajustadas a la realidad.

2.3.2 Calidad de servicio

- El énfasis en este caso está puesto sobre la definición y seguimiento de índices de calidad que reflejan el nivel de ajuste entre la oferta y la demanda. Se trata de contar con evidencia que confirme el ajuste de las proyecciones y la precisión de los plazos sugeridos para la ampliación de la infraestructura.
- Existen referencias internacionales que permiten establecer el nivel de servicio con que operan las redes de transporte. En general la calidad de servicio de la infraestructura se evalúa en términos de su disponibilidad. En este sentido, la PNT prioriza la calidad desde el punto de vista operacional, más que desde la consideración de sus características físicas o constructivas.
- Desde el punto de vista de la PNT, las deficiencias de calidad de la infraestructura, medidas por ejemplo en términos de la cantidad de ocasiones en que la velocidad de una autopista o el rendimiento de un puerto bajan de un cierto mínimo aceptable, deberían usarse como condiciones para gatillar proyectos de ampliación y nueva capacidad.
- La PNT refuerza la importancia de minimizar el número de servicios o vías cuya operación muestre índices insuficientes. En esta forma se evitará consumo de recursos que, más allá del costo directo de las demoras, representan pérdidas de competitividad para el país.

2.3.3 Eficiencia

- En forma similar al caso de la Calidad de Servicio discutida en los párrafos previos, la PNT promueve el uso eficiente de la infraestructura disponible.
- Independientemente del nivel de desarrollo, nuestro país todavía enfrentará limitaciones de capacidad en el mediano plazo. El avance en nuevos proyectos debería ir acompañado por un ejercicio de optimización que permita obtener el máximo rendimiento de las instalaciones existentes. Esto implica, por ejemplo, activar sistemas de reversibilidad en las vías, multiplicar turnos e incorporar tecnología para atender puertos, o instalar sistemas de sensores para controlar y redireccionar carga vehicular en rutas alternativas según la capacidad disponible,
- En esta línea, la PNT tiene una aplicación concreta en la estrategia de incorporación de tecnologías dirigidas al concepto de Smartcities¹⁷.
- La prioridad de la PNT en este eje es conocer la infraestructura y sus indicadores, su capacidad y grado de flexibilidad, y disponer los recursos necesarios para analizar el mejor uso en todos los ámbitos. Este ejercicio no ha sido habitual; es necesario instalar la práctica permanente en las unidades recientemente creadas para ello, específicamente en la Unidad de Gestión de Corto Plazo, dentro de la Coordinación de Planificación y Desarrollo.

¹⁶ Ver Anexo Documentos de Trabajo de la Política Nacional de Transportes.

¹⁷ Ver Anexo Documentos de Trabajo de la Política Nacional de Transportes.



2.3.4 Continuidad operacional

- Este eje de la PNT se ha definido para mitigar los riesgos asociados a características naturales y geográficas del país, expuesto permanentemente a desastres que interrumpen en diferente medida la normal circulación de pasajeros y carga.
- Nuevamente en este caso se trata de asegurar la coordinación con entidades externas para contar con accesos a servicios de transporte, tanto públicos como privados.
- Entre las alternativas de trabajo para habilitar una red de respaldo, se encuentran: la activación del cabotaje, la formación de una red de contacto entre operadores de servicios de pasajeros y carga, la formalización de un sistema de puente aéreo y el fortalecimiento de sistemas de abastecimiento por áreas. Aunque algunos de estos mecanismos se han utilizado en el pasado, la diferencia propuesta en este caso se refiere a la anticipación de su uso y a la preparación previa y permanente que es necesario sostener para asegurar la efectividad de su aplicación.
- Las interrupciones operacionales en el caso de la carga no sólo requieren la consideración de las vías. La continuidad de algunos servicios como el transporte internacional, no depende únicamente de las acciones locales, sino de medidas adoptadas por otros países. Para estas situaciones la PNT propone avanzar en acuerdos y mecanismos de coordinación internacional con respaldo de la Cancillería. La complejidad de estos casos hace necesario un esfuerzo permanente de contacto e intercambio de propuestas y, especialmente, firma de acuerdos de larga duración.
- La continuidad operacional implica también prever interrupciones ocasionales por razones de clima.
- A través de la continuidad operacional, la PNT busca asegurar que las eventuales pérdidas ocasionadas por interrupciones de servicios, sean mínimas y que la economía nacional no alcance a verse afectada por dificultades de abastecimiento o de entrega de la producción a sus mercados.





**PRINCIPIOS DE LA POLÍTICA
NACIONAL DE TRANSPORTES
SEGÚN ÁMBITO DE ACCIÓN**

- La política sectorial establece una visión y prioridades para el cumplimiento de objetivos estratégicos del país. Por su naturaleza, debe establecer principios que guíen el tratamiento de los temas.
- En este capítulo se explica de manera resumida y para cada uno de los ámbitos de acción del MTT, el conjunto de definiciones que reflejan la visión y sustentan las propuestas de la PNT.

3.1 Transporte Público Urbano Mayor

- 3.1.1 El transporte público urbano mayor comprende todos los modos masivos de transporte de pasajeros en áreas urbanas.
- 3.1.2 Es interés prioritario del Estado que estos modos sean preferidos por los ciudadanos debido a sus ventajas en términos del uso del espacio vial, oportunidades de encuentro entre personas, uso de la energía y capacidad de movilización.
- 3.1.3 El transporte público urbano mayor tendrá prioridad en su habilitación, por sobre los demás modos, especialmente en las áreas más pobladas y en los ejes viales estructurantes de las ciudades.
- 3.1.4 Esta prioridad se materializará a través de la asignación de espacio vial dedicado, inversiones en el fortalecimiento de los sistemas de planificación y control de operaciones, instalaciones complementarias especializadas, diseño vial apropiado, sistemas de información de viajes y financiamiento de gastos que resulten en mejoras de servicios a los usuarios finales.
- 3.1.5 El uso de los servicios de transporte público se incentivará a través de tarifas preferenciales y competitivas, mejoras de los vehículos, infraestructura consistente y de alto estándar, sistemas de información a usuarios y programas de fidelización en los cuales se considere la participación activa del personal de conducción y atención al público.
- 3.1.6 Se promoverá especialmente la disponibilidad de servicios confiables, seguros y dignos, tanto en las etapas de acceso como en la espera, viaje y destino. Las áreas de parada formarán parte integral del sistema y contribuirán a fortalecer su identidad, además de ser puntos de información y refugio de los usuarios. Se promoverán las inversiones en infraestructura que contribuyan a reforzar el conocimiento y facilidad de uso de los sistemas.
- 3.1.7 En el desarrollo de los proyectos se tendrá en cuenta que el sistema de transporte es un medio relevante para reforzar la identidad local y contribuir al mejoramiento del entorno urbano.
- 3.1.8 En el diseño de sistemas de transporte público urbano se promoverá la integración física a través del diseño de estaciones e intercambiadores; la integración de medio de pago, manteniendo un esquema uniforme en toda la zona de operación de los servicios y, de ser posible, la integración tarifaria para promover la eficiencia de los viajes.
- 3.1.9 En caso de ser necesario, se subsidiarán las tarifas para mantener la competitividad del transporte público masivo frente al automóvil. El transporte masivo incluirá buses, taxibuses, trenes de superficie y subterráneos, trenes ligeros y otros modos que permitan transportar al menos 5 mil pasajeros por hora-sentido.
- 3.1.10 Se promoverá el fortalecimiento de corredores de alta densidad en las áreas urbanas, para asegurar la eficiencia y la sustentabilidad del sistema de transporte. Para esto

la Subsecretaría de Transportes promoverá el trabajo conjunto con el Ministerio de Vivienda, Urbanismo y Bienes Nacionales, con el fin de identificar las tendencias de poblamiento urbano y proponer las reservas de espacio necesarias para la consolidación de ejes de transporte masivo.

- 3.1.11 El transporte público menor (principalmente taxis colectivos), será organizado como un complemento del transporte mayor y se priorizará para cubrir las conexiones entre los ejes principales y las zonas más distantes en que la demanda está más distribuida espacialmente y no se justifica la operación de sistemas masivos.
- 3.1.12 Para resguardar el objetivo de accesibilidad al transporte público, deberá asegurarse que la combinación de modos que defina un sistema de transporte urbano, cubra a la mayor parte de la población, independientemente de su localización.
- 3.1.13 Dependiendo del caso, se podrá autorizar al transporte público menor para que utilice parcial o totalmente la infraestructura dedicada al transporte mayor, siempre que no se afecte negativamente el tiempo de viaje o la operación de los sistemas masivos en los mismos ejes. En el caso de infraestructura compartida, el diseño vial deberá incluir definiciones para la integración de los modos de transporte mayor y menor en zonas urbanas.
- 3.1.14 Los servicios de transporte público mayor y menor serán provistos por empresas privadas. El Estado cumplirá roles de regulación, fiscalización de calidad y financiamiento de subsidios cuando corresponda para facilitar acceso y calidad, sujeto al cumplimiento de índices de rentabilidad social. El Estado también promoverá que los servicios respondan de manera adecuada a los requerimientos de los usuarios en cuanto a cobertura, frecuencia y calidad.
- 3.1.15 La calidad de servicio se medirá principalmente a través de evaluaciones periódicas basadas en opiniones de usuarios, evaluación de índices de frecuencia y regularidad y accesibilidad al sistema de transporte. También se considerará la edad de los vehículos y su seguridad como atributos de calidad de servicio.
- 3.1.16 Para evaluar objetivamente la calidad de servicio, el MTT contará con un equipo de especialistas dedicados a recolectar información y generar canales de comunicación permanente con los usuarios.
- 3.1.17 Para promover la equidad, la Subsecretaría de Transportes producirá un Manual de Calidad de Servicio para el Transporte Público, que establecerá los niveles de logro de los atributos representativos del servicio y deberá ser utilizado en el diseño de los sistemas.
- 3.1.18 La incorporación de tecnología para la gestión de servicios, información a usuarios y mejoramiento general de los sistemas, será una tarea permanente. Se deberá establecer un grupo especializado en nuevas tecnologías en el transporte, que proponga mejoras y sugiera avances priorizando el servicio a los usuarios y la eficiencia en el uso de los eventuales subsidios que hayan sido asignados.
- 3.1.19 Las soluciones de transporte son locales. El diseño de los sistemas deberá considerar las características de cada ciudad, su geografía, clima, cultura y otras variables que son propias de cada lugar, para proponer las alternativas de movilidad.
- 3.1.20 El diseño de los sistemas de transporte público masivo deberá incluir facilidades para su uso por parte de personas con movilidad reducida, velando por la utilización correcta de la normativa en el diseño de infraestructura e información, incorporando vehículos adaptados y definiendo servicios consistentes con necesidades especiales.





- 3.1.21 El Estado promoverá la diversidad de modos y la selección de la tecnología de vehículos más adecuada para cada caso, teniendo en cuenta una combinación entre capacidad de los sistemas, costos de construcción y operación y niveles de servicio requeridos.
- 3.1.22 Con el fin de asegurar buenas prácticas en el diseño y operación de los servicios de transporte público, se promoverá la permanente colaboración con otros sistemas similares en el extranjero, con grupos de especialistas en universidades y con expertos cuya opinión ayude a mejorar permanentemente la calidad de los servicios.
- 3.1.23 Se promoverá la especialización en el tratamiento de los servicios de transporte público, favoreciendo la capacitación de los equipos técnicos y la colaboración, especialmente en los ámbitos de operaciones y contacto con usuarios.

3.2 Transporte Público Menor

- 3.2.1 El transporte público menor¹⁸ estará conformado por los taxis colectivos que atienden sectores urbanos e interurbanos y, dependiendo de su alcance, algunos servicios internacionales prestados con vehículos menores. Este modo se reconoce como especialmente adecuado para atender la conexión entre ejes masivos y las áreas más alejadas que presentan baja densidad de población.
- 3.2.2 También se reconocen las ventajas del modo taxi colectivo en el caso de condiciones de clima hostil, en que los tiempos de espera deben minimizarse y en consecuencia la acumulación de pasajeros no alcanza los volúmenes requeridos por los modos de mayor capacidad para operar con eficiencia.
- 3.2.3 En su rol de transporte público se promoverá la modernización de las flotas y la incorporación de tecnología de apoyo a la operación y de información de viajes, en forma coordinada con las soluciones de transporte mayor. De ser necesario en este caso también se podrá asignar subsidios que favorezcan la operación en niveles de calidad siempre crecientes.
- 3.2.4 En la medida que exista la tecnología suficiente, se promoverá la integración de los medios de pago entre transporte mayor y menor.
- 3.2.5 Se promoverá la integración entre modos también a través de soluciones de infraestructura compartida, especialmente en puntos de conexión en las rutas.
- 3.2.6 El modo taxi colectivo será considerado parte de todos los planes de desarrollo del transporte urbano y rural, con la especial precaución de considerar aspectos de ámbito local en las soluciones.
- 3.2.7 Se promoverá la profesionalización de la actividad, mejorando la capacidad de gestión y planificación de los empresarios y elevando el nivel de servicio entregado por los conductores, quienes deberán especializarse en conducción y en aspectos de seguridad vial protegiendo el interés de los usuarios.
- 3.2.8 En este caso el rol del Estado consistirá en fortalecer el marco normativo que regula la prestación de servicios a pasajeros, definir los estándares de calidad y seguridad deseados, fiscalizar el cumplimiento de los contratos de servicios, recolectar datos para evaluar las opiniones de los viajeros y promover mejoras que respondan a sus expectativas.

¹⁸ En términos de la Ley N°20378.



SANTA ANA	215e
QUARTA NOROCC	302
QUINTA	303e
SANTIAGO	403



- 3.2.9 La Subsecretaría de Transportes mantendrá reuniones periódicas con los representantes de los gremios del transporte de pasajeros para discutir aspectos de los servicios que requieran su participación, priorizando siempre el interés de los usuarios.
- 3.2.10 En el caso de existir vialidad de acceso preferente para el transporte público mayor, se considerará el acceso de los vehículos menores de pasajeros sólo cuando la operación de ambos no perjudique las condiciones de servicio a los pasajeros, especialmente aquellos del modo masivo.
- 3.2.11 En el caso de los servicios interurbanos y rurales, se promoverá la diversidad de vehículos para responder de manera adecuada a las condiciones de clima y terreno en que deben operar.
- 3.2.12 Los vehículos de transporte menor podrán organizarse para proponer elementos de imagen que los identifiquen con la zona en que operan.

3.3. Transporte Público Interurbano

- 3.3.1. Los servicios de transporte interurbano de pasajeros operarán en un mercado abierto y competitivo.
- 3.3.2 El rol del Estado en este caso corresponde a la regulación y la fiscalización, promoviendo la seguridad y la competencia abierta, sin intervenir en las variables propias del negocio privado.
- 3.3.3 Entre las variables que garantizan la competencia se encuentra la información. Se promoverá la entrega de información actualizada y completa a los viajeros, sobre rutas, servicios, precios, estadísticas de accidentes, y condiciones de viaje –entre las más importantes- en forma anticipada y completa.
- 3.3.4 Se promoverá y controlará la observancia de buenas prácticas laborales que aseguren el cumplimiento de horas de conducción, la mantención adecuada de los vehículos y la disponibilidad de personal de servicio en los puntos de atención, y eliminen acciones de riesgo que impliquen peligro para los pasajeros.
- 3.3.5 Se promoverá la cobertura amplia de servicios para que los habitantes de zonas aisladas y rurales cuenten con transporte que los conecte regularmente a zonas urbanas. Para esto se mantendrá un registro de rutas que permita verificar el grado de cobertura e identificar las áreas que puedan requerir refuerzo.
- 3.3.6 La fiscalización de los servicios se realizará a través de control directo en terminales y en ruta, usando apoyo tecnológico donde esté disponible. Se promoverá el uso de sistemas de posicionamiento para contar con antecedentes sobre la localización de los vehículos. Se emplearán dispositivos tecnológicos para registrar eventuales infracciones y verificar las condiciones de los vehículos en forma previa y durante el servicio.
- 3.3.7 Se promoverá activamente el desarrollo de servicios internacionales, que operarán bajo las condiciones que determinen los acuerdos regionales y bilaterales vigentes. Se incentivará la discusión permanente de nuevas rutas con las contrapartes en países de América Latina, en especial aquellos que tienen frontera con Chile.
- 3.3.8 Se realizará un esfuerzo permanente para identificar, sancionar y retirar de circulación los vehículos que transportan pasajeros en forma remunerada, sin estar autorizados para ello.

- 3.3.9 Se favorecerá la diversificación de la oferta, a través de la operación de servicios de diferentes características en cuanto a tamaño de los vehículos, modelo de negocio y tipo de mercado que atiende.
- 3.3.10 Se mantendrá coordinación permanente con el Ministerio de Obras Públicas para verificar los estándares de diseño de los vehículos y la capacidad de la infraestructura que utilizan, especialmente en el caso de buses en carreteras y naves en los canales del sur.
- 3.3.11 Se facilitará la habilitación de terminales en zonas urbanas y se gestionará lo necesario para facilitar el tráfico de acceso y egreso de vehículos en el área. La inversión y operación de los terminales será privada, pudiendo considerarse la realización de proyectos conjuntos con financiamiento público en temas específicos.

3.4. Transporte Público Rural y en Zonas Aisladas

- 3.4.1. Se pondrá especial énfasis en proveer a los habitantes de zonas aisladas la disponibilidad de servicios que los conecten con las zonas urbanas, con características y frecuencia que respondan a su patrón de actividades. Para esto la Subsecretaría de Transportes, por intermedio de sus Secretarías Regionales Ministeriales, mantendrá una base de datos de las comunidades aisladas y sus necesidades de transporte, registrando además el grado en que ellas se encuentran resueltas con sistemas de transporte público.
- 3.4.2 Se promoverá la operación de servicios que ofrezcan niveles de calidad y accesibilidad adecuados en todo el país. De ser necesario se otorgarán subsidios para sostener tanto el nivel de calidad como la suficiente disponibilidad en zonas de baja demanda.
- 3.4.3 En las zonas rurales próximas a áreas urbanas, en que los habitantes deben desplazarse diariamente y forman parte del sistema de actividades de ambas localidades, los servicios de transporte público deben planificarse bajo estándares similares de calidad en toda la conurbación.
- 3.4.4 El transporte aéreo y marítimo de menor escala en zonas aisladas se tratará, para efectos de diseño de la oferta y servicios de conectividad, respetando los mismos principios de calidad y disponibilidad que los servicios de buses y será objeto de subsidios especiales si las leyes correspondientes así lo indican.
- 3.4.5 En zonas aisladas es posible que el transporte de carga y de pasajeros deba realizarse en los mismos vehículos o naves. En esos casos, las operaciones se priorizarán según las necesidades de los pasajeros. Si ambas demandas no son coincidentes se evaluará la factibilidad de promover servicios separados para pasajeros y carga.
- 3.4.6 En casos especiales se podrá considerar la entrega de subsidios a la demanda, para facilitar el acceso de los residentes locales a los servicios de conectividad, diferenciándose de los pasajeros ocasionales y externos a la zona.
- 3.4.7 Considerando la dificultad de acceso de estos lugares, se propenderá a la instalación de medios tecnológicos que permitan monitorear la oferta y la demanda, con el fin de detectar necesidades de ajuste en los servicios y fiscalizar su cumplimiento.

3.5. Transporte Privado Remunerado

- 3.5.1. El transporte privado remunerado se realizará en condiciones de mercado abierto y competitivo. El MTT se encargará de regular los requisitos de inscripción en un registro nacional, las condiciones técnicas de los vehículos, los requerimientos documentales de los conductores y su fiscalización.

- 3.5.2 Se promoverá la diversidad de la oferta para atender mercados específicos (corporativos, turismo, escolares, entre otros), resguardando en forma prioritaria la seguridad de los pasajeros, la confiabilidad de los servicios y la calidad de los vehículos.
- 3.5.3 Se incentivará la profesionalización de los operadores y personal de conducción, tendiendo a la formalización de las empresas y a la claridad respecto a sus niveles de responsabilidad por los servicios entregados.
- 3.5.4 Con el fin de optimizar la utilización de la infraestructura, se promoverá su uso compartido entre servicio de transporte público y servicios de transporte privado remunerado, teniendo los primeros prioridad de acceso.
- 3.5.5 Se hará énfasis en la calidad de la información provista a los usuarios, especialmente sobre tarifas, condiciones de los acuerdos y contratos de servicios, itinerarios y medios de contacto físicos y electrónicos.
- 3.5.6 El MTT mantendrá estadísticas sobre servicios, reclamos, accidentes, sanciones y otras variables que conforman el historial de las empresas en términos de su oferta y proveerá información pública y periódica a los usuarios sobre la evolución de estos índices.


3.6. Transporte Privado No Remunerado

- 3.6.1. Se protegerá la libertad de adquisición y uso de los vehículos privados. Eventuales restricciones de acceso a áreas determinadas, se justificarán por prioridades ambientales y de calidad de servicio de la red de transporte.
- 3.6.2 Se reconoce la necesidad de lograr una operación eficiente de los vehículos privados debido a la variedad de viajes que representan, a la flexibilidad que aportan a los usuarios y a su potencial de integración con el transporte público. Sin embargo, se promoverán políticas de transporte que mantengan e idealmente reduzcan su participación en el total de viajes motorizados en zonas urbanas, debido al impacto de sus externalidades negativas.
- 3.6.3 El acceso a las vías será libre, sujeto a la normativa local de gestión de tránsito. En situaciones de congestión se evaluará la conveniencia de implementar medidas de restricción de acceso a zonas específicas. En ese caso se priorizará el uso de mecanismos de precios que reflejen el costo de las externalidades producidas por la circulación de vehículos motorizados en áreas de capacidad limitada.
- 3.6.4 En el caso de instalar sistemas de tarificación vial, se propenderá a que los recursos recaudados, después de cubrir la operación, se destinen principalmente a mejorar los servicios de transporte público. En el caso de destinar estos recursos a inversiones en infraestructura y mejoras físicas del sistema de transporte, se priorizarán aquellas que produzcan mejoras en la calidad de servicio a los usuarios.
- 3.6.5 Los mecanismos de tarificación de vías se implementarán siempre que sean socialmente rentables y cuando su beneficio sea validado por la población potencialmente afectada. Es recomendable que la implementación de mecanismos de tarificación de vías se desarrolle a través de zonas de prueba y evaluación antes de su instalación masiva.







- 
- 3.6.6 Para proteger la calidad de servicio del transporte privado, se evaluará permanentemente la conveniencia y factibilidad de medidas de control de la demanda, entre ellas, uso compartido de los automóviles, zonas de estacionamiento en conexión con transporte público, restricciones de circulación y tecnologías de monitoreo y comunicaciones para optimizar el uso de la red vial. Este esfuerzo se justifica en la medida que una mejora en la circulación de los vehículos privados tiene un efecto positivo en el sistema de tráfico y reduce el tiempo de viaje del conjunto de usuarios en la red.
- 3.6.7 Se promoverá la modernización tecnológica de los vehículos privados para reducir el impacto ambiental de su operación y especialmente para avanzar progresivamente hacia sistemas más seguros.
- 3.6.8 Se mantendrá un mercado abierto que permita el acceso de la población a una diversidad amplia de marcas, modelos y precio, siempre que cumplan con los estándares de seguridad y medioambientales que se han establecido en el país y que quedarán definidos en un conjunto de normas dictadas por el MTT, quien se encargará además de su fiscalización y actualización.
- 3.6.9 El MTT definirá criterios para el uso del espacio vial destinado a estacionamientos y coordinará su aplicación con las Municipalidades, encargadas de la gestión de los mismos. Se tenderá a la definición de número máximo de estacionamientos en los edificios nuevos, en lugar de los mínimos actuales.
- 3.6.10 Se promoverá la limitación del espacio urbano dedicado a estacionamientos en zonas congestionadas, favoreciendo la creación de áreas de combinación con transporte público que incluyan facilidades de integración.
- 3.6.11 En el caso de los bicicletas motorizadas, se aplicará normativa similar a la de los automóviles, favoreciendo el uso racional especialmente en zonas congestionadas. La normativa de seguridad y ambiental tendrá requerimientos especiales en el caso de estos vehículos.

3.7. Transporte de Carga por Carretera

- 3.7.1. El transporte de carga por carretera se realizará en un mercado abierto y competitivo. El MTT mantendrá normativa actualizada que establezca requisitos técnicos, ambientales y de seguridad para la circulación de vehículos de carga, y fiscalizará su cumplimiento en forma permanente.
- 3.7.2 Podrán aplicarse restricciones específicas a la circulación de vehículos de carga, asociadas a episodios de alta congestión o por razones de seguridad de las vías, lo que se deberá justificar técnicamente e informar en cada caso en forma oportuna.
- 3.7.3 El movimiento de carga por carretera será tarea de operadores privados. El Estado no intervendrá en este ámbito de actividad ni subsidiará su funcionamiento cuando haya privados dispuestos a cubrir las rutas. En el caso de rutas de conectividad, el Estado podrá asignar subsidios para asegurar el abastecimiento de la población.
- 3.7.4 Se definirá una red de rutas críticas para el aparato productivo y se definirán condiciones especiales en que la carga tendrá prioridad por sobre los demás vehículos y pasajeros en el uso de ellas, para asegurar continuidad de la cadena de abastecimiento o de comercio exterior, según sea el caso.
- 3.7.5 Se establecerán restricciones al ingreso de cargas peligrosas y sobredimensionadas al radio urbano.

- 3.7.6 Las restricciones de peso se aplicarán a partir de las limitaciones de la infraestructura en rutas determinadas y se evaluarán cambios en los pesos autorizados en la medida que los cambios tecnológicos lo hagan necesario.
- 3.7.7 Los vehículos de carga pagarán por el uso de las vías tarifadas, según las externalidades producidas. Alternativamente se podrá definir criterios de pago diferentes, siempre que consideren adecuadamente el deterioro de la infraestructura que está asociado a la operación de los vehículos.
- 3.7.8 Se procurará reducir los costos del transporte de carga y de los procesos de transferencia, para mejorar la competitividad de los productos chilenos en los mercados internacionales.
- 3.7.9 Se promoverá la permanente facilitación del transporte de carga internacional, tendiendo a la creación de rutas de intercambio abierto para el flujo de mercaderías. Nuestro país resolverá controversias y abordará el tratamiento de nuevos temas en el contexto de los acuerdos internacionales vigentes y especialmente en los términos del ATIT, en el caso de América del Sur.
- 3.7.10 Se promoverá la profesionalización del transporte de carga, abriendo oportunidades de capacitación para empresarios y conductores y elaborando en conjunto programas de desarrollo dirigidos al sector.
- 3.7.11 Se promoverá el trato justo en los contratos de carga, favoreciendo condiciones equilibradas entre generadores de carga y transportadores.
- 3.7.12 Se promoverá la creación de una base de datos con información del transporte de carga por carretera para contar con registros adecuados de uso de las rutas, costos, oferta y demanda. La información de esta base de datos será pública y se promoverá su uso como referencia por parte de los empresarios de carga.

3.8. Transporte Ferroviario

- 3.8.1. Se promoverá la habilitación y mantención de vías férreas con prioridad para la carga en media y larga distancia y pasajeros en trenes suburbanos y de cercanías, a menos que se trate de áreas de acceso limitado en que el ferrocarril sea la única opción disponible para el traslado de personas.
- 3.8.2 El desarrollo ferroviario incluirá tanto inversión privada como pública. La inversión pública sólo se realizará en el caso de proyectos cuya rentabilidad social lo justifique.
- 3.8.3 Los servicios ferroviarios de pasajeros, en su carácter de transporte público con bajas externalidades y alto impacto social, se consideran elegibles para ser objeto de subsidios a la operación.
- 3.8.4 El análisis de rentabilidad social y estimación de posibles subsidios en el caso de ferrocarriles debe tener como referencia el funcionamiento de una empresa eficiente, e incentivar una operación competitiva.
- 3.8.5 Se considerará la asignación de subsidios a inversiones para la carga sólo cuando existan razones justificadas de interés nacional, rentabilidad social o sea necesario controlar externalidades negativas.

- 3.8.6 Se promoverá la permanente actualización y modernización de los servicios ferroviarios para que formen parte de la red de soporte al aparato productivo. En el caso de pasajeros, se establecerán estándares de calidad consistentes con los demás modos de transporte público urbano.

3.9. Transporte Marítimo

- 3.9.1. La operación de servicios marítimos será tarea de empresarios privados, en un mercado abierto y competitivo.
- 3.9.2 La construcción y operación de puertos comerciales corresponderá a empresas privadas, según lo establece la legislación vigente, a través de licitación de la infraestructura pública o de desarrollo de infraestructura propia. Aun cuando existan circunstancias en las cuales el Estado pueda iniciar obras destinadas a uso portuario, se promoverá prioritariamente la inversión privada.
- 3.9.3 El Estado, a través del MTT, recomendará y promoverá la formalización de las reservas de espacio costero e interior necesarios para asegurar la operación fluida y eficiente de los puertos en el largo plazo.
- 3.9.4 En línea con su mandato legal, el MTT se encargará de mantener planes estratégicos de desarrollo portuario nacional, en los que se identifique tempranamente las necesidades de inversión en infraestructura para un horizonte mínimo de 30 años.
- 3.9.5 Se promoverá la eficiencia en las operaciones logísticas asociadas a los puertos, con el objetivo de mejorar continuamente la competitividad de los costos portuarios y las tarifas de fletes navieros que afectan al comercio exterior.
- 3.9.6 El desarrollo de infraestructura y servicios marítimos no se limitará al borde costero sino a todas las componentes incluyendo terminales portuarios con sus áreas adyacentes, conectividad vial, ferroviaria, servicios de soporte, entre otros. Con este objetivo, las soluciones de conectividad de la carga e integración con las vías del entorno, serán parte integrante de los planes estratégicos de desarrollo portuario.
- 3.9.7 Nuestro país será activo en la participación en convenios internacionales, respetuoso de los términos acordados, y promoverá nuevos acuerdos que faciliten el tránsito de mercaderías y personas entre nuestro territorio y el resto del mundo.
- 3.9.8 Aun cuando el país requiere un equilibrio adecuado en el uso de instalaciones portuarias para intereses de defensa, marina mercante, turismo y pesca, además de sus usos en conectividad en la zona austral, el MTT priorizará en su gestión el desarrollo portuario comercial y se encargará de promover que el sistema puede sustentar adecuadamente el desarrollo económico y en especial el comercio internacional de los productos chilenos.
- 3.9.9 Se promoverá el retorno de los buques de comercio exterior operados por empresas navieras chilenas al registro nacional, a través de herramientas que generen incentivos correctos y beneficien a los agentes involucrados.
- 3.9.10 Se promoverá activamente una agenda de facilitación y modernización de los servicios y procesos asociados al funcionamiento de la marina mercante, eliminando ineficiencias, distorsiones o barreras de mercado donde ellas existan.
- 3.9.11 Se promoverá una mejora continua en la competitividad de la marina mercante que atiende el tráfico de cabotaje nacional, a través de herramientas que permitan asegurar condiciones de competencia, incluyendo la promoción del ingreso de inversión extranjera al área.

- 3.9.12 Se promoverá el desarrollo de mecanismos para la utilización comercial de vías fluviales, estableciendo una institucionalidad y capacidades que la favorezcan en las ciudades donde su operación pueda tener beneficios para las comunidades.
- 3.9.13 Se promoverá activamente una solución que resuelva en forma definitiva y en el largo plazo la insuficiencia de la infraestructura de conectividad marítima en las regiones de Los Lagos, Aysén y Magallanes, a través de un sistema de administración eficiente y competitivo de los terminales.
- 3.9.14 El establecimiento de rutas de conectividad debe considerar capacidad suficiente para operar en forma alternativa a las posibles conexiones terrestres, donde ellas existan.
- 3.9.15 Los servicios de carga marítima para abastecer comunidades aisladas serán prioritarios; se promoverá la diversidad de la oferta y, especialmente, la disponibilidad de capacidad para satisfacer las necesidades de las comunidades.
- 3.9.16 En estos mismos casos se analizará la conveniencia de mantener la operación conjunta de pasajeros y carga, o separar ambos mercados dependiendo de sus necesidades de frecuencia, ruta, capacidad y calidad.

3.10. Transporte Aéreo

- 3.10.1. Los servicios de transporte aéreo serán provistos por operadores privados nacionales u operadores extranjeros en un mercado abierto y competitivo.
- 3.10.2 Los servicios de transporte aéreo tendrán una mínima intervención de la autoridad aerocomercial y las rutas, frecuencias y servicios, serán determinados por las necesidades del mercado.
- 3.10.3 Se promoverá la operación de la mayor cantidad de servicios aéreos para contar con una oferta amplia, resguardando las condiciones de seguridad y calidad de servicio a los pasajeros.
- 3.10.4 Se recomendará un estándar de servicio para la atención a pasajeros en los terminales, en términos de tiempos de espera y costos de transacciones. Estos estándares serán revisados periódicamente para asegurar que en el servicio se incorporen mejoras y mecanismos de servicio que beneficien permanentemente a los usuarios.
- 3.10.5 Chile será parte activa de los convenios internacionales suscritos con otros países en términos de seguridad, apertura de mercados y tratamiento de cargas y pasajeros internacionales.
- 3.10.6 Se promoverá la especialización en el uso de instalaciones aeroportuarias y se recomendará la localización más apropiada para diferentes operaciones en el largo plazo, tendiendo a la diferenciación entre aviación aerocomercial, escuelas y entrenamiento y aviación corporativa.
- 3.10.7 El MTT dispondrá la elaboración de planes maestros para resolver las necesidades de transporte aéreo en el largo plazo, los que serán elaborados en conjunto con especialistas convocados por la Junta de Aeronáutica Civil, y coordinados con los demás planes maestros de infraestructura que sea pertinente considerar.
- 3.10.8 La planificación de aeropuertos comerciales deberá considerar como parte integrante de los planes las soluciones de conectividad de los pasajeros, a través de transporte público y privado. Asimismo deberán tener en cuenta las soluciones de acceso y salida para la carga.





3.11. Transporte en Modos No Motorizados

- 3.11.1. Reconociendo que las elecciones de modo de viaje de las personas influyen sobre su salud y bienestar, se promoverá el uso de modos activos (caminata y bicicleta) para desplazamientos de mediana distancia y como forma de acceso al transporte público masivo.
- 3.11.2 La circulación de peatones en los centros de las ciudades contribuye a mantener los niveles de actividad e interacción social, favorece el comercio y facilita la realización de múltiples actividades culturales, deportivas y de entretenimiento. Los planes maestros de transporte deberán considerar espacio para la circulación peatonal, especialmente en el centro de las ciudades, a través de la provisión de áreas mixtas especialmente definidas para ese fin. Adicionalmente se propondrá el uso de zonas o corredores de las ciudades, en horarios específicos, como uso peatonal exclusivo.
- 3.11.3 Las soluciones para circulación peatonal deberán incluir planes especiales para personas con movilidad reducida, que les permitan hacer uso de las facilidades peatonales y además utilizar con facilidad las conexiones con modos de transporte público y privado.
- 3.11.4 En forma similar, se deberá formalizar la bicicleta como modo de transporte más allá de un medio de paseo. Esto implica fortalecer la reglamentación de uso y especialmente habilitar vías, señales e información, necesarias para la interacción segura con el resto del tránsito vehicular y peatonal.
- 3.11.5 Los planes maestros de transporte deberán considerar explícitamente las vías que se destinarán al uso de bicicletas, sus conexiones e infraestructura de apoyo, como estacionamientos.
- 3.11.6 En áreas suburbanas e interurbanas, deberá considerarse la posible utilización de bicicletas y habilitar la infraestructura requerida como parte de los proyectos de conectividad vial.

3.12. Transporte, Ciudad y Medio Ambiente

- 3.12.1. La planificación del sistema de transporte se utilizará como una herramienta que favorezca el desarrollo armónico de la ciudad, sus habitantes y su sistema de actividades, aportando elementos tangibles de mejora a la calidad de vida de los habitantes.
- 3.12.2 El diseño de soluciones de transporte incorporará una visión de integración urbana estructural y de largo plazo, que incluya la recomendación de mobiliario urbano y elementos de identidad de los barrios, para contribuir a una inserción armoniosa con el entorno.
- 3.12.3 Las propuestas de transporte deberán ser ampliamente discutidas por equipos multidisciplinarios que evalúen los impactos de los planes sobre la ciudad y confirmen que ellos responden a su fortalecimiento.
- 3.12.4 Para esto, la Unidad de Transporte y Urbanismo del MTT se encargará de mantener conectada una red de especialistas y los convocará periódicamente a discusión de temas de transporte y ciudad, a partir, especialmente, de los planes y proyectos en desarrollo.
- 3.12.5 La misma unidad mantendrá una base datos actualizada con información sobre el uso del suelo y sistema de actividades en diferentes ciudades.









3.12.6 Teniendo en cuenta la integralidad que requiere el tratamiento del transporte, la ciudad y el medio ambiente, se incorporará en los planes maestros de transporte urbano acciones que permitan alcanzar los índices de calidad del aire que establezca el Ministerio del Medio Ambiente y se asegurará que los lineamientos generales y recomendaciones sean incluidos.

3.13 Tecnología

3.13.1. Se promoverá la incorporación intensiva de tecnología en la gestión de tráfico; la información a usuarios; la programación de servicios; seguridad de vehículos; el control de variables de servicio, la fiscalización y la medición de velocidades. Adicionalmente se abrirán nuevas posibilidades de comunicación con los usuarios, las que formarán parte de los mecanismos de control propuestos.

3.13.2 La información a usuarios se producirá a partir de la recolección automática de datos desde diferentes fuentes e incluirá al menos: rutas más convenientes, tiempos de viaje y disponibilidad de transporte público y tiempos de espera.

3.13.3 La tecnología se utilizará asimismo para procesar información y para producir información con valor agregado a los usuarios de diferentes tipos: datos de viajes a los pasajeros, datos de la industria a los gremios, datos del sistema a otras partes interesadas, investigadores y académicos.

3.13.4 Se promoverá la disponibilidad abierta de la información (open access data), para posibilitar su procesamiento por parte de entes externos que puedan generar productos y servicios que beneficien a los usuarios del transporte.

3.13.5 En el transporte de carga se promoverá la incorporación de tecnología en el seguimiento de las mercaderías y en la automatización del control de acceso e inspección en puertos, principalmente.

3.13.6 Cada unidad en el MTT deberá especificar sus propuestas para la incorporación de tecnología y estas sugerencias serán analizadas en un Comité de trabajo dedicado a este tema y coordinado por la Unidad de Ciudades Inteligentes de Transporte.

3.13.7 El MTT establecerá además la incorporación de tecnología como una forma de mejorar las condiciones de seguridad de los vehículos.

3.13.8 En la medida que se cuente con medios tecnológicos avanzados para el pago de tarifas y para el registro de datos, se deberá evaluar también modelos de pago innovadores, más directamente asociados a los costos y a la carga de pasajeros que se registre.

3.13.9 El diseño de plataformas tecnológicas de transporte deberá tener en cuenta el potencial de integración con otros sistemas, tendiendo a la conformación de centros del tipo Smartcity en las capitales regionales. Así, será posible considerar las Unidades Operativas de Control de Tránsito como bases para el desarrollo de este tipo de plataforma de más amplio alcance.

3.13.10 La tecnología también será un medio para facilitar el acceso y uso de los sistemas de transporte por parte de personas con movilidad reducida.

3.14. Seguridad

- 3.14.1. La seguridad de personas, carga e instalaciones, será una prioridad de la gestión y constituirá un componente fundamental de la calidad de servicio para transporte público y privado, por lo cual su consideración será transversal a todos los ámbitos del transporte.
- 3.14.2 La seguridad se abordará a través del trabajo permanente en tres pilares principales: educación, legislación y fiscalización.
- 3.14.3 La educación considera el desarrollo de material y guías de acción que formen parte del currículo escolar desde los primeros años, para construir una mentalidad de la seguridad. Adicionalmente se trabajará en preparar material de entrenamiento para acceder a licencias de conducir profesionales y no profesionales.
- 3.14.4 A través de la legislación, se instalará el marco de acción, normativa y medidas de prevención aplicables en todo el país para lograr condiciones de seguridad adecuadas.
- 3.14.5 La legislación será aplicable tanto a vehículos, definiendo por ejemplo requisitos de estructura y habitabilidad, como a personas, estableciendo los requisitos de obtención de licencias, conducción segura, mecanismos de control y similares.
- 3.14.6 Se promoverá una acción constante de fiscalización y promoción de buenas prácticas. Para esto se tenderá a ampliar permanentemente la cobertura de los controles, utilizando tecnología y métodos automatizados que faciliten la detección de infracciones.
- 3.14.7 Se promoverán sistemas de fiscalización automatizada y se propenderá a que la recaudación que estos sistemas generen por pago de multas, sea utilizada, después de cubrir los costos de operación, principalmente en sistemas de mejoramiento de la seguridad vial.
- 3.14.8 Chile será un participante activo en foros internacionales de seguridad vial. Para esto avanzará en el uso de estándares y criterios de medición que permitan comparar la situación local con otras de referencia y establecer metas de reducción de accidentes que sean alcanzables y significativas.
- 3.14.9 En el caso de las personas, se promoverá principalmente el autocuidado y el apoyo a las decisiones adecuadas de conductores, peatones, ciclistas y pasajeros, mediante información, educación, regulación y sanciones que promuevan cambios de comportamiento.
- 3.14.10 La seguridad se promoverá a través de una diversidad de medios, combinando calidad del parque automotor con destrezas de los conductores e infraestructura de diseño adecuado. El aumento en las exigencias para el otorgamiento de licencias de conducir transformará el acceso a la licencia en un logro personal. La operación de las Plantas de Revisión Técnica resguardará la calidad de los vehículos en términos de cumplimiento de condiciones de diseño en su operación normal. El establecimiento de normas de diseño y señalización contribuirá al uso seguro de la infraestructura vial.
- 3.14.11 El diseño de sistemas de carga y pasajeros tendrá en cuenta la conveniencia de mitigar los riesgos viales, priorizando el control preventivo en áreas de mayor congestión o potencial fricción entre vehículos.
- 3.14.12 Se promoverá el fortalecimiento del trabajo integrado con otros órganos del Estado encargados de la seguridad de las personas. Así, se tendrán en cuenta elementos de legislación laboral, de diseño vial, de salud ocupacional y de educación, como parte del ámbito de trabajo entre CONASET y otros Ministerios.

3.15. Gestión del Conocimiento Técnico

- 3.15.1. La selección del personal para tareas especializadas en las unidades que conforman el MTT se realizará priorizando la capacidad técnica.
- 3.15.2. Se promoverá la consolidación de equipos técnicos y profesionales en las regiones, de manera que se pueda contar con capacidad de soporte para la planificación y para el control de la operación de los servicios. Este desarrollo deberá ser consistente entre las regiones.
- 3.15.3. Se fomentará el intercambio de conocimientos. Se creará un espacio en la Intranet para compartir los archivos que contengan informes, escritos y presentaciones realizadas por personal del MTT. Esto facilitará el acceso de los especialistas a conocer con más detalle las experiencias de trabajo en otras áreas.
- 3.15.4. Se apoyará a la investigación y al desarrollo de transporte. Se promoverá la activa participación de profesionales de Chile en foros internacionales de la especialidad de transporte; y se conformarán comités de especialistas para discutir temas concretos que puedan surgir.
- 3.15.5. Se facilitará la creación de programas de intercambio que abran oportunidad de estadías de corto plazo a profesionales del MTT, para incorporar visiones de otros países, especialmente del mundo desarrollado, respecto al mejoramiento del transporte.
- 3.15.6. Se fomentará el trabajo integrado con universidades locales para difundir el trabajo del MTT e incorporar conocimiento y experiencias desde ámbitos externos.
- 3.15.7. Se fomentará el desarrollo de convenios con universidades y centros de formación del personal del MTT.

INSTRUMENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

4.1 INTRODUCCIÓN

- 4.1.1 Tan importante como el desafío de establecer prioridades estratégicas de gestión y validarlas a través de procesos participativos, es contar con herramientas adecuadas que permitan materializar las propuestas en forma oportuna y correcta.
- 4.1.2 Esta etapa se abordó a través de dos elementos clave para avanzar desde los conceptos a la acción: una estructura organizacional apropiada y un conjunto de planes de trabajo con propuestas concretas, montos de inversión y plazos requeridos de ejecución. Se agregó a estos instrumentos una serie de documentos técnicos cuyo contenido define valores y criterios, estableciendo por ejemplo rangos deseables de las variables de servicio, medidas para fomentar el uso de transporte público o planes de integración de sistemas tecnológicos.
- 4.1.3 Así se completó la PNT desde su planteamiento más conceptual hasta la materialización concreta de las propuestas, en torno a una visión sectorial compartida, asegurando la consistencia de los objetivos específicos y de los planes propuestos.

4.2 CAMBIO ORGANIZACIONAL: ESTRUCTURA, COORDINACIÓN, PLANES Y EQUIPOS

- 4.2.1 Con frecuencia se atribuyen los problemas del sector transportes a la falta de una mejor institucionalidad, a la necesidad de contar con mayores atribuciones e incluso con autoridades de elección popular, siguiendo el modelo de otros países en que esa figura se encuentra establecida.
- 4.2.2 La importancia de asegurar capacidad de operación adecuada para enfrentar los nuevos desafíos, puso esta discusión en el centro del trabajo al momento de planificar las etapas de implementación de la PNT. La conclusión, luego de revisar la normativa vigente y lo que reveló la propia gestión, fue que el marco institucional actual, aun siendo imperfecto, no impide un desempeño activo y efectivo del MTT en sus diferentes roles.
- 4.2.3 En efecto, el desarrollo de instrumentos de alto impacto para el país, como el Plan Nacional de Desarrollo Portuario, Plan de Impulso a la Carga Ferroviaria, el Plan Maestro de Transporte para la Región Metropolitana 2025, o las propuestas para las Ciudades Modelo, entre otros, no requirieron modificaciones normativas de ningún tipo.
- 4.2.4 Estas experiencias mostraron la importancia de asumir el liderazgo en los temas de transporte para lograr una adecuada coordinación y obtener resultados, con la completa colaboración de un número significativo de organismos relacionados con la viabilidad de las propuestas.
- 4.2.5 Aun cuando sistemas más ágiles e integrados de trabajo ayudarían probablemente a acortar los plazos de la documentación previa y durante la ejecución, ellos no reemplazan la responsabilidad del MTT sobre la marcha sectorial. En síntesis, ningún modelo institucional resolverá las necesidades si no existe una dirección clara y decisiones bien sustentadas respecto al sistema de transporte que se pretende lograr. El MTT debe proveer esa dirección y asegurar una adecuada coordinación con las demás organizaciones relacionadas.
- 4.2.6 Por lo anterior, sin desconocer el beneficio de una modernización del Estado para el tratamiento de temas multisectoriales que afectarán a la ciudad en el largo plazo, se decidió realizar un ajuste de la estructura interna que permitiera responder mejor a las necesidades previstas y que prepare al MTT para abordar nuevos desafíos, incluido un cambio institucional mayor cuando éste ocurra.

- 4.2.7 Una revisión hacia el interior del Ministerio mostró la existencia de una enorme capacidad técnica, experiencia y amplio conocimiento del sector, que sin embargo se encontraban dispersos y requerían una mejor estructura para generar todo el aporte que potencialmente tenían.
- 4.2.8 Por esto, el equipo directivo del Ministerio decidió realizar un cambio profundo que estableciera una organización moderna, capaz de anticiparse a nuevas tendencias, realizar propuestas, incorporar tecnología, interactuar mejor con otras áreas de actividad nacional y, principalmente, enfocar su gestión priorizando el bienestar de los usuarios en todos los ámbitos. El concepto de servicio y la necesidad de promover la gestión y desarrollo de proyectos, fueron componentes clave de la transformación que se llevó a cabo durante un período de dos años.
- 4.2.9 Esto requería acciones en diferentes niveles. Se trabajó en definiciones de una visión y misión, se estableció un conjunto de roles prioritarios, se elaboraron objetivos y planes por área, se reforzó el liderazgo y se fortaleció el trabajo en equipo.
- 4.2.10 Un grupo de consultores externos especializados en procesos de cambio organizacional realizó un diagnóstico en profundidad y desarrolló un proceso extenso y metódico de talleres, reuniones y actividades individuales y grupales, a través de las cuales se logró recopilar ideas, opiniones, experiencia, aspiraciones y necesidades de los miembros del MTT. Así se llegó a formular la visión estratégica del Ministerio: "tener sistemas de transporte que impulsen el desarrollo social y económico de Chile".
- 4.2.11 Los ejes del proceso de transformación fueron establecidos en las etapas iniciales respondiendo a las necesidades que habían sido identificadas durante el diagnóstico, y que deberían marcar la gestión del ministerio en el futuro, según las siguientes afirmaciones:
- Vocación de servicio público: "estamos comprometidos y somos protagonistas del mejoramiento de la calidad de vida de las personas, teniéndolas en el centro de nuestras decisiones".
 - Trabajo en equipo: "trabajamos juntos para lograr objetivos comunes, entendiendo que el resultado final es superior al que se podría lograr si cada uno trabaja aisladamente".
 - Orientación a resultados: "nos enfocamos en los resultados más allá de la tarea, buscando logros concretos y productivos, sin esperar que otros se hagan cargo".
 - Visión de largo plazo: "nos anticipamos a las necesidades futuras de los usuarios, así como también a las de nuestros colaboradores, potenciando su desarrollo y gestionando el talento".
- 4.2.12 Junto con esto se tuvo en cuenta la necesidad de consolidar el rol técnico del Ministerio, estableciendo planes de atracción, retención y desarrollo de talentos, para canalizar el conocimiento existente y abrir oportunidades de crecimiento profesional en el interior de nuestra organización.
- 4.2.13 El llamado a "hacer que las cosas pasen", como referencia a la necesidad de movilizar la ejecución de las tareas encomendadas, priorizando el logro de resultados por sobre el cumplimiento de acciones individuales, quedó instalado y se masificó hasta transformarse en un lema y ser reconocido como el Sello MTT.







2 Viña Bus

450
370
300
160
180
ERRAZURIZ

VX-4341

- 4.2.14 Mientras más avanzaba el proceso, más clara era la necesidad de modificar la estructura organizacional para potenciar los roles prioritarios del Ministerio y para obtener, a través de una nueva forma de trabajo entre áreas, resultados que muestren la capacidad de propuesta y visión del Ministerio y sus equipos de especialistas.
- 4.2.15 Por esta razón se trabajó fuertemente en el diseño de diferentes opciones, buscando una solución que permitiera aumentar el valor del trabajo a través de la mayor interacción entre áreas y al mismo tiempo construyera una base sólida para la gestión sectorial en el futuro. En particular se detectó una separación importante entre las visiones de las áreas dedicadas principalmente a estudios y aquellas enfocadas en soluciones de temas prácticos de corto plazo. Un caso representativo era la casi completa separación entre las visiones de SECTRA y UOCT respecto al funcionamiento del sistema de transporte en las ciudades, o entre Normas y el Centro de Certificación y Control Vehicular 3CV respecto a normativa y su aplicación.
- 4.2.16 Desde diferentes puntos de partida, hubo consenso entre el equipo directivo, los consultores y los integrantes de las áreas respectivas, sobre la conveniencia de agrupar las unidades en términos de su contribución a reforzar los roles principales del Ministerio, conformándose las unidades como sigue:

Rol planificador

- En este caso era necesario abordar dos ámbitos de usuarios (pasajeros y carga) e incorporar elementos de gestión que hasta ahora no se habían establecido explícitamente en ninguna unidad.
- Para abordar la planificación de los sistemas de transportes y anticipar las necesidades de inversión o intervención, se creó la Coordinación de Planificación y Desarrollo. Esta unidad concentra la mayor parte de la capacidad técnica del Ministerio, se encarga del análisis de necesidades y de la generación y posterior gestión de carteras de proyectos con mirada estratégica. En esta transformación, se agruparon bajo esta Coordinación la Unidad Operativa de Control de Tránsito UOCT, que permite evaluar el funcionamiento de los sistemas en forma permanente, SECTRA, como grupo asesor experto en planificación, y tres unidades nuevas: la Unidad de Transporte y Urbanismo, encargada de asegurar que la visión de ciudad forme parte de todos los proyectos de transporte, la Unidad de Ciudades Inteligentes de Transporte, para incorporar elementos de tecnología que forman parte del transporte moderno tanto en la recolección como en la distribución de datos, y la Unidad de Gestión de Corto Plazo, que se anticipa con soluciones de acción inmediata dirigidas principalmente al control de la congestión urbana en todo el país.
- En el caso de SECTRA, se trata de la Secretaría Ejecutiva de una Comisión Interministerial presidida por el Ministro de Transportes, creada inicialmente para coordinar y formular planes y proyectos de inversión en infraestructura de transportes. Aun cuando ese continua siendo un eje de su tarea, cubre también aspectos metodológicos y de coordinación de inversiones, especialmente en regiones. En la nueva estructura, Sectra se desplegará en regiones bajo un rol de asesoría experta externa a la Secretaría Regional Ministerial y actuará localmente en coordinación con el encargado regional de Planificación y Desarrollo, quien formulará requerimientos de apoyo para el análisis y diseño de los proyectos, su evaluación, licitación de estudios y opinión especializada según sea necesario.
- Además de liderar la planificación de los sistemas de transporte, se entregó a la Coordinación de Planificación y Desarrollo el encargo de dar seguimiento a los proyectos por parte de las unidades ejecutoras que corresponda. Aun cuando el MTT no posee facultades de ejecución de proyectos, sigue siendo su responsabilidad que ellos se materialicen a tiempo para prevenir problemas asociados a insuficiencia de infraestructura. Por esto, la Coordinación conformó un equipo dedicado a la gestión externa, además del control del trabajo interno. Este nuevo rol ha mostrado rápidamente su impacto, posicionando al MTT como actor relevante en las decisiones sobre construcción y gestión de infraestructura a nivel nacional.

- En el ámbito de la carga, se asignó al Programa de Desarrollo Logístico la responsabilidad por la planificación de servicios e infraestructura para carga terrestre, aérea, marítima y ferroviaria. Para esto, se consolidaron los departamentos respectivos y se reforzó el equipo con mayor capacidad técnica que le permitiera interactuar con contrapartes en las áreas mencionadas. Igual que en el caso del transporte de pasajeros, el MTT ha recuperado una posición clave en las decisiones referidas a desarrollo portuario, proyectos ferroviarios y gestión de carreteras. A través de la integración del trabajo con la Junta de Aeronáutica Civil (JAC), se encuentra en formación un grupo dedicado al transporte aéreo.

Rol regulador

- Otro de los roles por los cuales el MTT es conocido es la regulación de los servicios y la mantención de los registros de vehículos que proveen servicios de transporte remunerado.
- Para modernizar la gestión reguladora, se decidió agrupar bajo la División de Normas a un equipo especialista en la elaboración y mantención de normativa, previamente existente, al Centro de Certificación y Control Vehicular 3CV, dedicado a la homologación de vehículos, al área de Registros, otorgándole además la misión de obtener valor de la información, identificando tendencias y anticipando necesidades; y se creó una nueva Unidad de Relaciones Institucionales, dedicada a trabajar formalmente con los gremios del transporte y otras contrapartes externas, en una relación de naturaleza más profesional que la dinámica histórica generalmente basada en conflictos.

Rol fiscalizador

- Una consecuencia directa del rol regulador es la necesidad de fiscalizar. Para esto, el Programa Nacional de Fiscalización cuenta con más de 450 funcionarios desplegados en el país, con facultades de control y amplio conocimiento de la normativa del sector. No obstante esto, el proceso de transformación también implicó un esfuerzo significativo de trabajo con ellos en cuanto a los objetivos de fiscalización, que cambiaron desde metas en cantidades y cobertura a control consistente con las prioridades y objetivos de las unidades ministeriales. Así por ejemplo, se coordinó con la División de Subsidios los objetivos de revisión de los servicios; y con la División de Normas, el control de condiciones de los vehículos, por nombrar algunos. El Programa Nacional de Fiscalización colabora activamente también con la Comisión Nacional de Seguridad del Tránsito, CONASET, en aspectos propios de su labor preventiva. El alto grado de compromiso que caracteriza a los fiscalizadores, fue un valioso punto de partida para la implementación de la transformación en esta unidad.

Foco en los usuarios

- Para abordar en forma más estructurada el tratamiento de los usuarios, la información y comunicaciones con diferentes grupos, se creó la Coordinación de Usuarios, que se hizo cargo de la Oficina de Información y Reclamos OIRS –transformándola en TransporTescucha- y se formó un equipo capacitado para ejercer roles de difusión y estudios.
- Teniendo en cuenta que una de las demandas más importantes que enfrenta el MTT es elevar la calidad de todos los servicios de transporte público, resulta indispensable contar con un equipo dedicado y principalmente con información que permita conocer las necesidades y percepciones de los usuarios, sus cambios en el tiempo, respuestas a mejoras, sugerencias de modificaciones y diversos aspectos que forman parte de la esencia de un Ministerio que influye en millones de desplazamientos diarios en todo el país.

Desarrollo del talento

- Durante el proceso de transformación se identificó la necesidad de trabajar en el área de personas más allá de las tareas administrativas que la caracterizaban. Era necesario instalar acciones dirigidas a la identificación, atracción y retención del talento, reforzando además el crecimiento profesional de la enorme capacidad que el Ministerio concentra en sus profesionales.
- Se creó la Coordinación de Personas, dependiendo de la Subsecretaría, dedicada a fortalecer una cultura de trabajo en que la retroalimentación y las comunicaciones son ejes prioritarios. Como parte del proceso, se trabajó con todos los líderes del Ministerio, sus segundas líneas y dependientes directos, para reforzar sus capacidades o entrenarlas cuando era necesario; innumerables sesiones de talleres sirvieron para que todos pudieran detectar sus fortalezas y debilidades y aprendieran formas de mejorar.
- Este es probablemente uno de los elementos más valorados por los funcionarios en el proceso de transformación. Se crearon comités de trabajo con distintas metodologías y herramientas para alcanzar todos los niveles y se evaluaron conductas vinculadas con valores y competencias en su ejercicio diario. Para mantener actualizados a los equipos sobre los avances del proceso, la Coordinación de Personas se encargó de mantener acciones de comunicación interna que alcanzaron permanentemente a los 1.400 integrantes el Ministerio.
- Uno de los objetivos más importantes de esta unidad es lograr que el MTT sea visto por los especialistas del área como el lugar de preferencia para trabajar, como una oportunidad de desarrollo y aporte a través de la cual se pueda canalizar tanto el conocimiento como la vocación de servicio.

Rol preventivo

- El Ministro de Transportes y Telecomunicaciones preside la Comisión Nacional de Seguridad del Tránsito, CONASET. Por esta razón, aunque se trata de una Secretaría Ejecutiva de un grupo interministerial, administrativamente se localiza en el interior del Ministerio. En el caso de CONASET, la transformación se centró en fortalecer el trabajo en equipo y particularmente, la integración con otras unidades del ministerio con quienes mantenían escasa relación.
- Se identificó en este caso la necesidad de una cobertura nacional más amplia y efectiva, con representantes en todas las Secretarías Regionales y nuevos requerimientos de trabajo conjunto, por ejemplo, con el Programa Nacional de Fiscalización, lo que fue preparado con ejercicios y talleres que beneficiaron a ambos grupos.

Unidades de soporte

- En este grupo se mantuvo a las Divisiones Legal y de Administración y Finanzas, con sus unidades dependientes. A pesar del rol principalmente administrativo de su personal, ellos fueron parte activa del proceso, revisando sus responsabilidades y atribuciones en términos del servicio a las demás unidades, y los beneficios del trabajo más integrado y mejor informado.
- Un ámbito de particular importancia para los planes futuros es la coordinación de los especialistas en tecnologías de la información y el desarrollo progresivo de plataformas integradas de gestión.

Rol de gestor de servicios de transporte público

- Como parte de su rol regulador y normativo, el MTT administra contratos de concesión de vías y servicios de transporte público en todo el país. Para ordenar los mecanismos de trabajo y establecer los límites de responsabilidad de diferentes grupos, se creó la Dirección de Transporte Público Metropolitano (DTPM) y su equivalente la División de Transporte Público Regional, encargada de la planificación y control de los servicios en el resto del territorio.

- En ambos casos la transformación fue profunda. La nueva DTPM fue creada para ampliar la gestión que hasta antes de su creación tenía la Coordinación de Transantiago, destinada únicamente al control de los contratos de buses en el área licitada de la Región Metropolitana.
- La nueva Dirección tiene alcance regional y multimodal, se encarga de asegurar una adecuada coordinación entre servicios de buses, metro, ferrocarriles urbanos y en el futuro, servicios de taxis colectivos y otros modos que se integren al sistema de transporte de pasajeros.
- Esta es una transformación que prepara al MTT para dar respuesta a las necesidades futuras de una ciudad que llegará a contar con más de 7 millones de personas en 2025 y duplicará el parque vehicular, siendo clave para el bienestar, la evolución que se defina para el transporte público.
- En forma similar, el transporte público en regiones enfrenta el reto de la anticipación y de la coordinación. Pero más que eso, enfrenta la caída sistemática de la demanda y el enorme desafío de revertir una tendencia que requiere intervención en el corto plazo y de manera efectiva para lograr que el crecimiento de las regiones no ocurra a costa de la calidad de vida de sus habitantes.
- La nueva ley de financiamiento del transporte público permite fortalecer significativamente los equipos locales y dotar a las Secretarías Regionales con profesionales especializados, que les permitan consolidar su capacidad de propuesta y abordar procesos de modernización de gran escala, inéditos en la gestión de transporte público hasta la fecha en nuestro país.
- Aun cuando en el ámbito central se mantendrán aspectos de regulación, normativa y gestión contractual, entre los más importantes, las soluciones deberán producirse localmente, buscando la mejora permanente de los servicios tanto en su operación como en la infraestructura, tecnología y capacitación de los proveedores.

El MTT en las regiones

- Uno de los temas que requirió más dedicación del equipo de trabajo fue la definición del rol en regiones. Por una parte debido a la gran variedad de estructuras que operan a lo largo del país, que resultan de un desarrollo inorgánico y escasos recursos para un mayor crecimiento. Por otra, las Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMITT) operan bajo un esquema de doble dependencia, puesto que el Seremi es también un miembro del gabinete de la Intendencia Regional y en esa calidad recibe instrucciones que se suman a las impartidas desde el MTT. Aunque ellas en general son coincidentes, tienden a diferir en cuanto al alcance: mientras en el nivel local predomina la presión por temas de corto plazo, los objetivos centrales están más enfocados en la planificación de largo plazo.
- Generalmente las oficinas regionales cuentan con escasos recursos técnicos que les permitan una mayor autonomía. A lo anterior se suma el rol de SECTRA que provee apoyo técnico en un esquema de bases zonales, la existencia de UOCT sólo en algunas capitales y, en ambos casos, sin dependencia directa del Seremi.
- La solución actualmente implementada en 6 regiones, consistió en replicar las funciones y unidades centrales en el nivel regional. Se llegó a esa conclusión luego de identificar la capacidad de planificación y gestión técnica como uno de los elementos más relevantes para posicionar al Ministerio en las decisiones regionales y mantener una voz fuerte en cuanto a la capacidad de propuesta. Este cambio implicó un arduo trabajo, tanto de capacitación como de entrenamiento de los equipos en habilidades de gestión; fue necesario contratar personas para completar el equipo que consideramos mínimo, identificar liderazgos locales, conformar equipos de trabajo por área, a diferencia del multiproceso característico de las unidades regionales, y en algunos casos, implicó también un cambio de las instalaciones físicas para facilitar la operación en el nuevo esquema.
- Cada cambio requirió aproximadamente 12 semanas de intenso trabajo en que los equipos regionales mostraron compromiso y entusiasmo, facilitando el logro de resultados que les permiten trabajar de manera más estructurada y segura. La mayoría

de estos casos se encuentra en etapa de seguimiento, incorporando correcciones y ajustes que les permiten una mejor consideración de las condiciones locales. Nos hemos propuesto planificar desde la visión regional y para eso es fundamental que los equipos en cada lugar puedan contar con el apoyo básico que les permita formular propuestas y gestionar su implementación.

- Junto con esto se formalizaron los mecanismos de coordinación con el equipo de Gestión Regional, para asegurar tanto el término exitoso de la implementación del nuevo modelo en regiones, como la facilitación del trabajo local y su interacción con las unidades centrales.

Rol de coordinación regional

- La gestión ministerial cubre todo el territorio y en forma creciente, requiere acción en regiones para desplegar los recursos provenientes de la ley de financiamiento del transporte público, que asigna fondos a regiones en proporción equivalente a la asignación dedicada a Transantiago.
- Los problemas de tráfico, carga y nivel de servicio en regiones son igualmente demandantes que sus equivalentes en la Santiago. Por esto, era necesario formalizar la gestión de un grupo dedicado a interactuar entre las regiones y las unidades centrales, con un rol facilitador y coordinador. Gran parte del esfuerzo realizado por este grupo consistió en apoyar la instalación del nuevo modelo de gestión en las Secretarías Regionales Ministeriales, asumiendo un rol clave en la modernización del MTT.
- Será tarea de estos especialistas dar seguimiento a la operación de la nueva estructura, y canalizar las necesidades de las regiones, articulando las soluciones con las unidades centrales en Santiago. También será labor de este grupo asegurar el avance de los planes y compromisos regionales y velar por que el Secretario Regional cuente con los equipos técnicos y el apoyo necesarios para llevar a cabo su misión.

Los mecanismos de coordinación

- Uno de los focos del proceso de transformación fue fortalecer el trabajo en equipo. Probablemente, desde el punto de vista del grupo de consultores, este es el ámbito que requirió más dedicación. Es posible que la formación de los integrantes del MTT, dirigida a la ejecución de proyectos, explique en alguna medida la debilidad detectada en el uso de habilidades blandas de comunicaciones, coordinación y análisis multisectorial.
- El alto grado de entusiasmo y compromiso de los funcionarios y en particular de los jefes de divisiones y programas, ayudó a superar esta barrera y se instaló una buena capacidad de integrar equipos, negociar, defender posiciones y plantear iniciativas en forma proactiva.
- Además de la formación de habilidades, fue necesario sistematizar formas de trabajo. Es así como se instaló un conjunto de comités que sesionan periódicamente para discutir desde temas generales y avances del propio proceso de transformación, hasta aspectos específicos de regulación, remuneraciones o desarrollo de talentos.
- La implementación de estos comités y su mantención en el tiempo requirieron respetar ciertas disciplinas, formatos y ritmos, que han logrado ajustarse hasta formar parte del trabajo normal de la Subsecretaría.
- En forma similar, fue preciso activar estos mecanismos de coordinación en las regiones, completando así una red que con el tiempo se hacía más densa y sólida, de comunicaciones, apoyo mutuo y trabajo orientado a objetivos centrales del Ministerio.

La definición de planes y objetivos

- En una primera etapa y con el fin de ordenar la gestión de las áreas, se establecieron, en conjunto con el nivel superior, los objetivos que guiarían el trabajo de cada unidad en los siguientes 6, 12 y 18 meses¹⁹. Estos objetivos se desagregaron para transformarse en planes y los equipos consolidaron su hoja de ruta de corto plazo.

19 Ver documento Planificación Estratégica de la Subsecretaría de Transportes, 2014.





LAS TORTOLAS

5

- En la segunda etapa, y una vez que los equipos ya habían recibido entrenamiento en técnicas de trabajo en grupo y desarrollo de liderazgo, se les requirió establecer sus objetivos a 1, 2 y 4 años, reforzando así la visión que trasciende un período de gobierno e instala en el MTT la mentalidad de lograr resultados cuyo beneficio se materializará varios años más adelante, pero en el caso de no lograrse, pueden significar problemas de altísimo impacto para el país. En esta segunda definición, el trabajo surgió desde las bases y contó con la participación de todos los integrantes de cada unidad, extendiendo la discusión y los acuerdos a todos los niveles de decisión.
- La definición de objetivos y planes se extendió igualmente a las regiones y en la actualidad existe, en todas las unidades que conforman el Ministerio, una hoja de ruta clara que guiará el trabajo sectorial en los próximos años. Estos objetivos y planes responden a las necesidades que anticipamos en el ámbito del transporte de pasajeros y carga, apuntan a anticipar las soluciones desde un punto de vista técnico y dan prioridad al bienestar de los usuarios.

Comunicaciones internas

- Aun cuando el proceso contó durante todo su desarrollo con el acompañamiento de actividades de comunicación interna, también se han establecido algunos elementos que operan de manera sistemática. Entre ellos, el boletín TransForma, que difunde actividades y opiniones de los funcionarios, socializando los avances y destacando la participación.
- Las sesiones llamadas Visión TransForma, dirigidas al personal técnico y profesional más permanente del Ministerio, incluyeron información sobre el avance de las etapas en curso y principalmente, charlas motivacionales que han logrado un extraordinario nivel de aprobación, siendo altamente valoradas por los asistentes para su vida personal y laboral.
- Diversas iniciativas complementan este esfuerzo. Entre las más destacables puede citarse la capacitación interna, en que funcionarios del MTT presentan a personas de diversas unidades, temas técnicos de su ámbito de conocimiento. Las comunidades de práctica por otro lado, han permitido convocar el interés de diversas personas por el desarrollo de temas de interés del MTT, aportando visiones y experiencias diversas y enriqueciendo el análisis²⁰.

Una nueva cultura de trabajo

- La cultura propia del Ministerio es parte de su experiencia y un valioso activo. En esta transformación, lejos de desconocer las raíces e historia del MTT, se ha tratado de promover la formalización de nuevas formas de relación, intentando precisamente, que una nueva estructura, mejor coordinación y objetivos claros, ayudarán a lograr los mejores resultados de la capacidad técnica disponible.
- Los problemas diversos que afectaron al MTT en la última década, especialmente Transantiago, también afectaron a la organización, debilitando su presencia y reduciendo el entusiasmo de sus miembros por mayor participación, con la consiguiente pérdida de valor al no utilizar todo el conocimiento acumulado.
- Gran parte del esfuerzo realizado en el proyecto de transformación apuntó a recuperar ese valor y abrir a los funcionarios nuevos canales de aporte, reconocimiento de sus capacidades y especialmente, reposicionando la gestión del MTT en todos los niveles.

Proceso de planificación estratégica

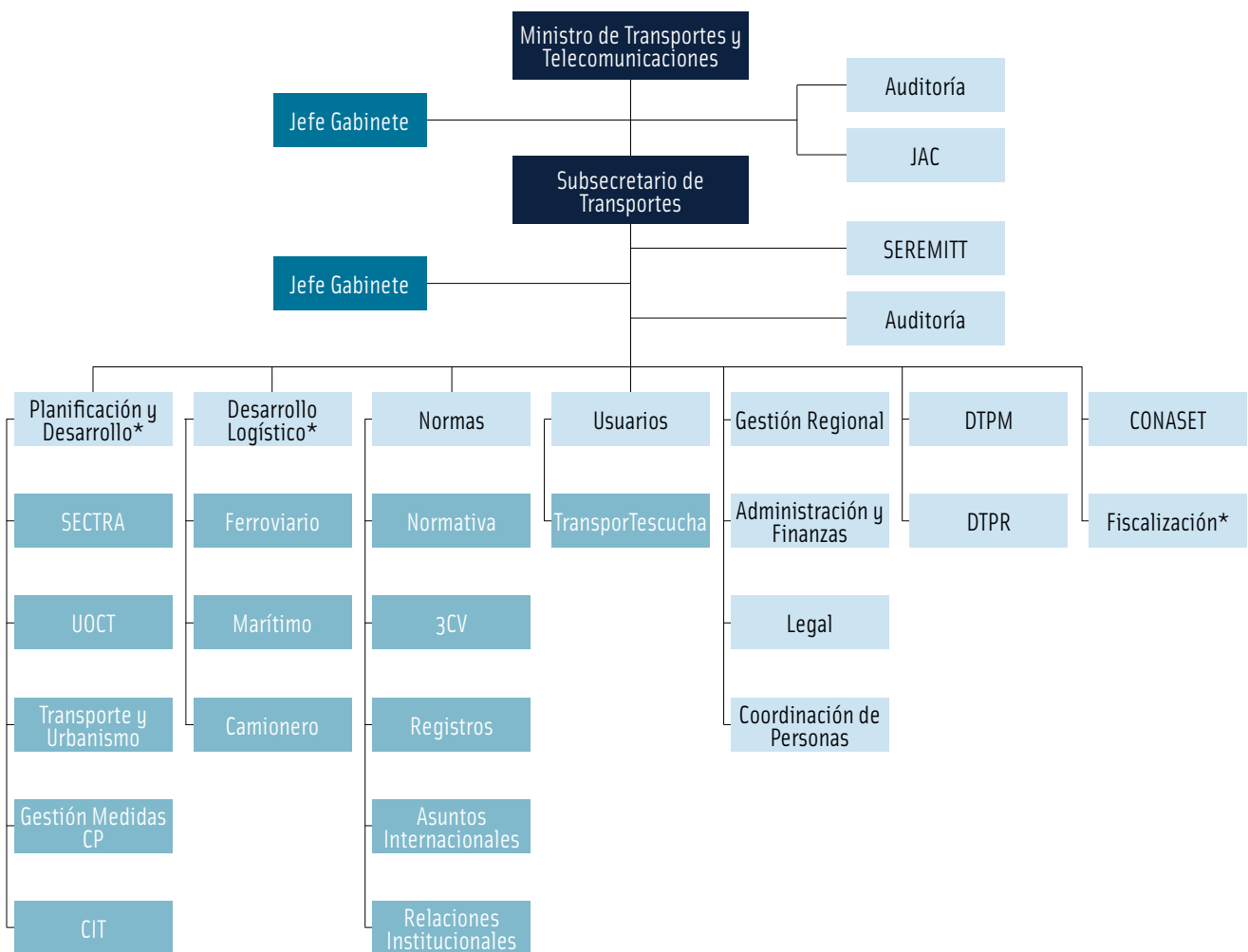
- En la medida que avanzó el proceso de transformación, se fueron consolidando mecanismos de trabajo en torno a los cuales los principios del nuevo esquema, el sello MTT y los cambios de estructura, se materializaron en la acción diaria. Desde este punto de partida, fue posible formalizar el proceso anual de planificación estratégica que a partir de 2014 se iniciará en el mes de enero y se desplegará en

20 Ver informes de Capacitación Interna y resultados de Comunidades de Práctica.

armonía con los plazos de la definición del presupuesto del año siguiente. Esta es probablemente la última parte que es necesario formalizar. En su definición recoge un recuento del proceso actual, ajustes a las etapas de control, tratamiento de los objetivos y su actualización, desarrollo de planes y especialmente, definiciones sobre responsabilidades y resultados. Una vez establecido formalmente este proceso, es posible afirmar que la transformación completó su etapa de instalación y se abre un nuevo camino de desarrollo y mantenimiento.

La continuidad del proyecto de transformación

- Nuestro ministerio está ahora preparado para responder al mundo dinámico que esperamos, podrá formular propuestas valiosas para asegurar el mejor uso de los recursos de subsidios, anticipará las necesidades de infraestructura para el desarrollo, podrá responder a los usuarios usando tecnología moderna, contribuirá de manera efectiva a la descentralización y logrará ser el lugar más atractivo para que los especialistas consoliden su conocimiento.
- Más importante que eso, el MTT podrá ser reconocido como un ministerio con presencia fuerte, y especialmente, como un organismo público donde equipos de excelencia disfrutan trabajando en conjunto y consideran que su esfuerzo es un aporte al bienestar de la comunidad y el progreso del país.



* Unidades en proceso de constituirse como Divisiones.

4.3 INSTRUMENTOS: PLANES MAESTROS, MANUALES Y DOCUMENTOS TÉCNICOS

- 4.3.1 El segundo componente estructural de la PNT está constituido por un conjunto de documentos que resultan de esfuerzos desplegados en diversos ámbitos de planificación y análisis.
- 4.3.2 Aunque estos documentos forman parte de la PNT, ellos se presentan en documentos separados para facilitar su uso y posterior avance. El cuadro siguiente muestra un resumen de los instrumentos desarrollados y su descripción.

TABLA 1 INSTRUMENTOS DE LA POLÍTICA NACIONAL DE TRANSPORTES (DESARROLLADOS A MARZO 2014)	
Tipo	Instrumento
Planes Maestros, Marcos Estratégicos y Planes de Gestión	Plan Maestro de Transporte para la Región Metropolitana 2025
	Planes Estratégicos Ciudades Modelo de Transporte Antofagasta, Copiapó, Talca, Concepción, Valdivia y Puerto Montt
	División de Transporte Público Regional - Implementación y visión de futuro
	Desafíos Regionales del Transporte Público
	Diagnóstico sistema transporte público mayor Talca, Temuco, Valdivia
	Planes Maestros del Transporte Urbano Arica, Iquique-Alto Hospicio, Calama, Copiapó, Coquimbo-La Serena, Rancagua-Machalí, Talca, Chillán, Los Ángeles, Ancud, Castro, Quellón y Punta Arenas
	Plan Nacional de Desarrollo Portuario
	Plan de Impulso a la Carga Ferroviaria
	Plan Maestro de Ferrocarriles (EFE)
	Estrategia Smart Mobility Chile 2020
	Agenda de Proyectos de Inversión para Transporte Urbano
	Plan de Fomento y Uso de la Bicicleta
	Planes de Gestión de Tránsito en Iquique, Calama, La Calera, San Felipe, Melipilla, Talagante, Buin, Colina, Peñaflo (Malloco), Rengo, San Fernando, Santa Cruz, San Vicente, Mulchén, Lebu, Curanilahue, San Carlos, Pucón, Victoria, Villarica, La Unión, Aysén y Puerto Natales
Manuales, Referencias y Documentos Técnicos	Manual de Estilo - TransportelInforma
	Compendio de normas para homologación de vehículos
	Compendio de normas para otorgamiento de licencia de conductor
	Compendio de normas para el transporte escolar
	Compendio de normas que rige las Plantas de Revisión Técnica
	Manual de Trámites de Transporte Internacional
	Manual de Registro Nacional de Transporte Público
	Definiciones Sobre Variables de Calidad de Servicio en Transporte Público Urbano
	Propuesta de Incentivos al Uso de Transporte Público
	Detalle diagnóstico del transporte público en las regiones de Chile y herramientas disponibles
	Armonización de Restricciones Municipales
Informes para Desarrollo Tecnológico y Aplicaciones	Informes, Evolución y Planes de Desarrollo Tecnológico de la UOCT
	Especificaciones para un Centro Integrado de Movilidad
	Recomendaciones para la Implementación de una Plataforma Integrada de Movilidad
	Sistema de información sobre Zonas de Descanso para Transportistas de Carga
Proyectos de Ley y Normas	Propuesta para la creación de un Registro Nacional de Transporte de Carga
	Creación de la Dirección de Transporte Público Metropolitano (Proyecto de Ley)
	Centro Automatizado de Tratamiento de Infracciones (Proyecto de Ley)
	Servicio de fiscalización y nueva atribución para tratar administrativamente las infracciones que se obtengan a través de medios tecnológicos (Proyecto de Ley)
	Otorga atribución a inspectores fiscales del MTT para controlar velocidad y luz roja con medios tecnológicos
Indicación sustitutiva del Proyecto de Ley de Apertura del Cabotaje que fomenta el desarrollo de la Marina Mercante Nacional	



10
TONS



NO VEHICLES
OVER 10 TONS







Este libro pertenece a la colección "Conectando Chile", proyecto liderado por el Ministro de Transportes y Telecomunicaciones, Pedro Pablo Errázuriz, que constituye un recuento de los principales logros sectoriales conseguidos en estos cuatro años de gobierno. En el espíritu de generar nuevas propuestas de más largo plazo y soluciones estructurales para el sector, se ha trazado una ruta de trabajo en los distintos ámbitos que cubre el Ministerio

Ministro de Transportes y Telecomunicaciones

Pedro Pablo Errázuriz Domínguez

Subsecretaria de Transportes

Gloria Hutt Hesse

Fotografías

Archivo fotográfico de Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, MTT, Empresa de los Ferrocarriles del Estado, EFE, Empresa Portuaria San Antonio, Empresa de Transportes de Pasajeros Metro S.A, Juan Francisco Somalo Valor

Este libro se imprimió en Santiago, febrero de 2014

Impresión

Ograma Impresores