



Proyecto #: CH-T1208

Cooperación Técnica #: ATN/OC-17498-CH y ATN/OC-17499-CH

Banco Interamericano de Desarrollo

Apoyo a una descentralización efectiva

Informe de síntesis de la asesoría y recomendaciones



Julio de 2021

Tabla de contenidos

1	INTRODUCCIÓN	6
2	RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES LEGALES Y REGLAMENTARIOS	9
2.1	Ley N° 19.175 Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional y sus recientes reformas incorporadas por la Ley N° 21.074	9
2.1.1	Aspectos generales	9
2.1.2	Funciones y atribuciones específicas de los GORE y DIT en materia de Ordenamiento Territorial	14
2.1.3	Nuevo enfoque de descentralización incorporado por la reforma de la Ley N° 21.074 de Fortalecimiento de la Regionalización del País	18
2.1.4	Sobre la estructura de las nuevas Divisiones del Gobierno Regional	20
2.2	Decretos e instructivos presidenciales de transferencia de competencias	21
2.3	Otros elementos legales y reglamentarios de interés	25
2.3.1	Plan Regional de Ordenamiento Territorial (PROT)	25
2.3.2	Ley N° 20.958 del Sistema de Aportes al Espacio Público	26
2.3.3	Subsidio al transporte público remunerado de pasajeros	27
3	MARCO LEGAL Y METODOLOGÍAS PARA GENERACIÓN DE CAPACIDADES DE ORGANISMO PÚBLICOS	31
3.1	Antecedentes de contexto	31
3.2	Aspectos normativos para la capacitación en el sector público	33
3.3	Rol del Servicio Civil en el proceso de capacitación	35
3.4	Instrumentos y metodologías en el ámbito de desarrollo de personas	37
3.4.1	Modelo de gestión de capacitación	38
3.4.2	Ciclo de gestión de la capacitación	38
3.4.3	Metodología para la detección de necesidades de capacitación	39
3.4.4	Definición de las actividades de capacitación y formación	41
4	CATASTRO ORGANIZACIONAL DE LAS DIT	44
4.1	Introducción	44
4.2	Entrevista a jefes DIT	44
4.2.1	Metodología	44
4.2.2	Guía de observación para entrevista	46
4.2.3	Encuesta complementaria para el diagnóstico sistémico de la DIT	47
4.2.4	Comentarios	57
4.2.4.1	Comentarios con respecto a los focos estratégicos de la DIT	58
4.2.4.2	4.2.4.2 Comentarios con respecto a red de colaboradores y competencias de los equipos profesionales de las DIT	58
4.3	Información general sobre los equipos DIT	59
4.4	Encuesta a profesionales DIT	65
4.4.1	Metodología	65
4.4.2	Formulario de encuesta	65
4.4.3	Resultados de la encuesta	65

4.4.3.1	Generales	65
4.4.3.2	4.4.3.2 Específicos	66
4.4.3.2.1	Posición o cargo	66
4.4.3.2.2	Funciones	67
4.4.3.2.3	Profesiones	75
4.4.3.2.4	Instituciones de educación superior	75
4.4.3.2.5	Postítulo	76
4.4.3.2.6	Experiencia profesional	77
4.4.3.2.7	Experiencia en sector público y privado	78
4.4.3.2.8	Evaluación de desempeño	79
4.4.3.2.9	Temáticas que requieren capacitación	80
4.5	Síntesis del catastro organizacional	81
4.5.1	Iniciativas y proyectos desarrollados por las DIT	81
4.5.2	Principales dificultades	82
4.5.3	Principales desafíos	83
4.6	Conclusiones	84
5	DEFINICIÓN DE PERFILES	86
5.1	Definiciones de funciones del cargo	86
5.2	Definiciones de competencias del cargo	93
5.3	Recomendaciones sobre funciones y requerimientos mínimos para la DIT	98
6	DETERMINACIÓN DE BRECHAS	102
6.1	Aspectos generales	102
6.2	Brechas según procesos DIT	105
6.2.1	Planificación integral	105
6.2.2	Ejecución de planes, programas y proyectos de infraestructura y equipamiento	105
6.2.3	Gestión de transporte y movilidad	106
6.2.5	Gestión presupuestaria y financiamiento	107
6.3	Requerimientos de capacitación	108
7	LEVANTAMIENTO DE INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN	110
7.1	Marco conceptual: factores que condicionan el desarrollo de un plan	110
7.2	Ámbito infraestructura	114
7.3	Ámbito equipamiento	116
7.4	Ámbito gestión de transportes	117
7.5	Ámbito planificación territorial	118
7.6	Otros ámbitos	119
8	ANÁLISIS DE INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN	122
8.1	Ámbito infraestructura	122
8.1.1	Plan Regional de Infraestructura Urbana y Territorial	122
8.1.2	Planes de Infraestructura MOP	123
8.1.3	Plan Nacional de Desarrollo Portuario	124
8.1.4	Planes Maestros Logísticos	126
8.1.5	Plan trienal de Inversiones de EFE	128

8.1.6	Planes Maestros de Transporte Urbano	128
8.1.7	Planes de Gestión de Tránsito	131
8.1.8	Plan Intercomunal de Inversiones en Infraestructura de Movilidad y Espacio Público	133
8.1.9	Plan Comunal de Inversiones en Infraestructura de Movilidad y Espacio Público	134
8.1.10	Plan Maestro de Infraestructura de Transporte Público	134
8.1.11	Programa de Vialidad Urbana	135
8.1.12	Programa de Pavimentación Participativa, MINVU	136
8.2	Ámbito equipamiento	138
8.2.1	Programa de Recuperación de Barrios (Quiero Mi Barrio), MINVU	138
8.2.2	Programa de Recuperación de Espacios Públicos, MINVU	139
8.2.3	Programa de Parques Urbanos, MINVU	139
8.2.4	Programa de Mejoramiento Urbano y Equipamiento Comunal	140
8.2.5	Programa de Mejoramiento de Barrios	141
8.2.6	Otros programas de Subdere	141
8.3	Ámbito gestión de transportes	142
8.3.1	Introducción	142
8.3.2	Instrumentos	143
8.3.2.1	Subsidio al transporte en zonas aisladas y rurales	143
8.3.2.2	Subsidio a la tarifa de transporte público	144
8.3.2.3	Programa de Apoyo al Transporte Regional	144
8.3.2.4	Programa especial de renovación de vehículos de transporte público	145
8.4	Ámbito planificación territorial	145
8.4.1	Política Nacional de Ordenamiento Territorial	145
8.4.2	Política Nacional de Uso del Borde Costero del Litoral de la República	148
8.4.3	Plan Regional de Ordenamiento Territorial	148
8.4.4	Plan Regulador Intercomunal o Metropolitano	149
8.4.5	Plan Regulador Comunal	149
8.4.6	Planos de detalle	150
8.5	Otros ámbitos	150
8.5.1	Estrategia de Desarrollo Regional	150
8.5.2	Política Nacional de Transporte	153
8.5.3	Política Nacional de Seguridad de Tránsito	154
8.5.4	Plan Comunal de Desarrollo	155
8.5.5	Política Nacional de Desarrollo Urbano	155
8.5.6	Política Nacional de Desarrollo Rural	156
8.5.7	Política Nacional sobre Zonas Rezagadas en Materia Social	158
8.5.8	Política de Equidad de Género en Transportes	159
8.6	Nivel de desarrollo de las principales dimensiones de los planes	161
8.7	Articulación entre órganos de la Administración del Estado	172
8.7.1	Aspectos generales	172
8.7.2	Entrevistas	173
8.7.2.1	Planes de transporte, SECTRA	173
8.7.2.2	Planes en el ámbito de la logística, MTT	174
8.7.2.3	Planes de vialidad, Dirección de Vialidad MOP	175
8.7.2.4	Planes de infraestructura, Dirección de Planeamiento MOP	176
8.8	Resumen del análisis de instrumentos de planificación y su relación con las DIT	177

9	CONVERSATORIO SOBRE INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN	182
9.1	Introducción y objetivos	182
9.2	Organización	182
9.3	Desarrollo del conversatorio	183
10	PROPUESTA DE ARTICULACIÓN PARA DIT	190
11	DESARROLLO DEL PERFIL DE EGRESO	195
11.1	Introducción	195
11.2	Perfil de egreso	196
12	ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL DIPLOMADO	197
12.1	Estructura general	197
12.2	Objetivos de aprendizaje	199
12.3	Desarrollo de contenidos de cada módulo	200
12.4	Estrategias metodológicas y de evaluación	201
12.4.1	Estrategias metodológicas	201
12.4.2	Estrategia de evaluación	203
12.5	Relatores	204
12.6	Charlas Magistrales: Temas de vanguardia	207
12.7	Material didáctico del diplomado	208
13	CONFIGURACIÓN DE LA PLATAFORMA DE APRENDIZAJE	210
14	DESARROLLO DEL DIPLOMADO Y RESULTADOS DE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN	212
14.1	Aspectos generales	212
14.2	Indicadores del diplomado y resultados de las evaluaciones	213
14.2.1	Participación	213
14.2.2	Retención	214
14.2.3	Asistencia	214
14.2.4	Cuestionario de autoevaluación	214
14.2.5	Satisfacción de los participantes	215
14.2.6	Evaluaciones integrales	218
14.2.7	Resultados finales	220
15	SÍNTESIS DE LA ASESORÍA Y RECOMENDACIONES	221
15.1	Síntesis	221
15.2	Recomendaciones	222
15.2.1	Ámbito consolidación de la DIT	222
15.2.2	Ámbito capacitación a los GORE	223
16	ANEXOS	225

1 Introducción

El objetivo principal del trabajo solicitado a Aristo Consultores SpA por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) es capacitar a los profesionales de las nuevas Divisiones de Infraestructura y Transportes (DIT) de los Gobiernos Regionales (GORE) de Chile, en aquellas materias que son necesarias para el adecuado cumplimiento de sus funciones según la normativa vigente.

Para la materialización de ese objetivo se desarrollaron previamente una serie de actividades que permitieron conocer las capacidades y conocimientos de los profesionales que actualmente se desempeñan en las DIT, en relación a las funciones de sus respectivos cargos y que están relacionadas con los instrumentos de intervención en el ámbito de la infraestructura y la gestión en transporte. Conocer esas funciones antes de determinar las eventuales brechas de conocimientos y competencias¹ es obviamente un paso clave del proceso de capacitación.

En este marco, la **División de Infraestructura y Transportes** (en adelante **DIT**), tiene como mandato proponer, promover y ejecutar planes y programas de alcance regional, en materia de obras de infraestructura, equipamiento regional y gestión de transporte. Ello implica contar con los profesionales que tengan las competencias necesarias para asumir este rol a nivel regional y el dominio de las herramientas e instrumentos empleados por el Estado en el ámbito de la infraestructura y la gestión en transportes, respecto de la planificación, financiamiento y ejecución de inversiones. Identificar y analizar dichas herramientas e instrumentos es otra tarea necesaria para lograr una capacitación efectiva.

Este documento corresponde al Informe Final del estudio y contiene el reporte de todas las actividades realizadas para cumplir con las siguientes tareas:

- Tarea 1: Recopilación de antecedentes legales y reglamentarios.
- Tarea 2: Marco legal y metodologías para generación de capacidades de organismos públicos.
- Tarea 3: Catastro organizacional de las DIT.
- Tarea 4: Definición de perfiles.
- Tarea 5: Determinación de brechas.
- Tarea 6: Levantamiento de instrumentos de planificación en el ámbito de la infraestructura y gestión en transportes.
- Tarea 7: Análisis de instrumentos de planificación en el ámbito de la infraestructura y gestión en transportes.
- Tarea 8: Desarrollo del perfil de egreso, estructura y contenidos del diplomado.
- Tarea 9: Elaboración del material del diplomado.
- Tarea 10: Desarrollo del diplomado.

¹ Referidas a las competencias genéricas y técnicas requeridas en función del perfil del cargo que permite asegurar una buena gestión y mayor productividad de la organización.

- Tarea 11: Síntesis de la asesoría y recomendaciones.

2 Recopilación de antecedentes legales y reglamentarios

En esta sección se reporta el análisis de las leyes y reglamentos que determinan la organización y funciones de los Gobiernos Regionales (GORE) y las Divisiones de Infraestructura y Transportes (DIT). El objetivo de este análisis es conocer las potestades legales y las bases institucionales en las que debe apoyarse la definición de las tareas y los perfiles de cargo de los funcionarios de las DIT que servirán para establecer las brechas de conocimientos o competencias que se deben abordar en la etapa de capacitación.

2.1 Ley N° 19.175 Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional y sus recientes reformas incorporadas por la Ley N° 21.074

2.1.1 Aspectos generales

La ley N° 19.175 y las modificaciones introducidas a ella mediante la ley N° 21.074 de “Fortalecimiento de la Regionalización del País” de febrero de 2018, es la base fundamental que da origen al desarrollo del presente estudio, pues a través de ella y sus modificaciones recientes, se definió la estructura de la administración regional del país y el inicio de un proceso inédito de descentralización y la transferencia de poderes a las regiones. Este proceso fue detonado con la reforma constitucional en materia de gobierno y administración regional generada por la ley N° 20.390², que ha permitido dictar nuevas leyes para iniciar el proceso de transferencia de competencias a los gobiernos regionales.

Los instrumentos y competencias que se establecen en la actual ley plantean a las regiones del país un desafío extraordinario, cuál es avanzar en forma progresiva y gradual, compatibilizando estos avances e innovaciones con nuestra tradición institucional y jurídica de Estado Unitario, hacia una mayor descentralización del Estado, basado en los territorios, regiones y áreas metropolitanas, que es en definitiva uno de los desafíos institucionales principales de la Nación, de cara al siglo XXI.

La ley en su nuevo texto contempla nuevas competencias y atribuciones a cargo de los gobiernos regionales y define el procedimiento para la transferencia de potestades y recursos desde el gobierno central y los ministerios³, bajo el principio de que los gobiernos regionales puedan ampliamente *“diseñar, elaborar, aprobar e implementar políticas, planes y programas de*

² Artículo 114 “La ley orgánica constitucional respectiva determinará la forma y el modo en que el Presidente de la República podrá transferir a uno o más gobiernos regionales, en carácter temporal o definitivo, una o más competencias de los ministerios y servicios públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa, en materias de ordenamiento territorial, fomento de las actividades productivas y desarrollo social y cultural.”.

³ Ley N° 19.175. párrafo 2° De la Transferencia de Competencias.

*desarrollo de la región*⁴. Se inscribe, por tanto, en la idea de una progresiva, pero decidida transferencia de responsabilidades hacia esos nuevos entes descentralizados.

El proceso de transferencia de competencias tenderá a modernizar por completo la institucionalidad pública de las políticas territoriales, pues modificará muchas de las actuales tareas de los ministerios sectoriales y cambiará la implementación de muchas políticas en relación a los municipios.

A la vez, se crean mecanismos e instrumentos de financiamiento compatibles con el orden general de la hacienda pública, que otorga mayor capacidad de iniciativa y autonomía a los gobiernos regionales, lo que tenderá a fortalecer gradualmente este nivel de gobierno.

No obstante lo anterior, el Título Primero de la ley establece que cada región tendrá un Delegado Presidencial⁵ que representará al Presidente de la República en la región, el Título Segundo de la ley establece que a partir de la elección del año 2021, los Gobiernos Regionales adquirirán una estructura de gobierno descentralizada presidida por un gobernador regional y un consejo regional, ambos electos. Este nuevo marco de gobierno regional descentralizado, no solo considera la elección democrática del gobernador y los consejeros regionales, también fortalece la autonomía de este nivel de gobierno estableciendo que *“los gobiernos regionales gozarán de personalidad jurídica de derecho público, tendrán patrimonio propio y ejercerán las funciones y atribuciones que la ley les confiere.”*⁶

Para ello, la ley refuerza competencias previas y amplía otras⁷, permitiendo a los gobiernos regionales elaborar e implementar políticas, estudios, planes, programas, proyectos y obras de inversión regional, orientando el desarrollo territorial de la región en coordinación con los servicios públicos y municipalidades. Estas competencias se concentran en tres ámbitos de acción: ordenamiento territorial⁸, fomento de las actividades productivas⁹, y desarrollo social y cultural¹⁰. Para todos estos ámbitos se afirma que el ejercicio de estas funciones deberá inspirarse en los principios de equidad, de eficacia y eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos, así como de impulso a la participación de la comunidad organizada y de preservación y mejoramiento del medio ambiente.

En lo relativo a las funciones de ordenamiento territorial, ámbito donde se inscriben las tareas relacionadas con las funciones de las DIT, las recientes reformas a la ley introducen las competencias de elaborar y aprobar el Plan Regional de Ordenamiento Territorial (PROT); de definir políticas para el desarrollo del sistema de asentamientos humanos; de participar en

⁴ Mensaje de ley N° 21.074 de “Fortalecimiento de la Regionalización del País”.

⁵ Ley N° 19.175, artículo 1°

⁶ Ley N° 19.175, Título II, Capítulo III De los Órganos del Gobierno Regional

⁷ Ley N° 19.175, artículo 16°

⁸ Ley N° 19.175, artículo 17°

⁹ Ley N° 19.175, artículo 18°

¹⁰ Ley N° 19.175, artículo 19°

programas y proyectos de obras de infraestructura y de equipamiento; de velar por la protección, conservación y mejoramiento del medio ambiente; de fomentar el buen funcionamiento de los servicios de transporte intercomunal, interprovincial e internacional; financiar estudios para la localización de la disposición de los distintos tipos de residuos y los sistemas de tratamientos, así como propender a la planificación del desarrollo de áreas rurales, localidades aisladas y territorios rezagados en materia social¹¹.

Adicional a estas funciones ordenamiento territorial exclusivas de los gobiernos regionales, éstos podrán “convenir, con los ministerios, los servicios públicos, las municipalidades u otros gobiernos regionales programas anuales o plurianuales de inversiones con impacto regional”¹², sumado a la competencia actual de aprobar planes reguladores metropolitanos, intercomunales y comunales y los planes de inversiones en infraestructura de movilidad y espacio público, lo que le otorga una responsabilidad de supervigilancia sobre su elaboración, en particular en los niveles metropolitanos e intercomunales radicados hoy en las secretarías ministeriales a cargo. Tanto las funciones exclusivas, como aquellas resultantes de la coordinación con otros entes públicos o la que el futuro pudieran ser transferidas desde los ministerios, obliga a los gobiernos regionales a “actuar coordinadamente, propendiendo a la unidad de acción, evitando la duplicación o interferencia de funciones”¹³, lo que refuerza la necesidad de capacidad de coordinación y planificación.

En el Capítulo II, referido a las funciones y atribuciones permanentes del gobierno regional, la reforma de la ley introdujo las disposiciones que permiten la transferencia de nuevas competencias desde los ministerios y servicios públicos¹⁴, mediante la prerrogativa del Presidente de la República de transferir a los gobiernos regionales, en forma temporal o definitiva, una o más competencias de los ministerios y de los servicios públicos en materias de ordenamiento territorial, fomento de las actividades productivas y desarrollo social y cultural, haciendo además adecuaciones institucionales a los órganos cuyas competencias se transfieran. Se define que estas transferencias podrán realizarse de oficio o a solicitud de un gobierno regional, lo cual claramente dependerá las capacidades de los gobiernos regionales. Desde el interés por reforzar la competencias de las DIT, la ley establece que *“se privilegiará la transferencia de competencias que tengan clara aplicación regional, cuyo ejercicio en dicho nivel signifique una mejor calidad y oportunidad en la toma de decisiones y una mejor adecuación de la política nacional en el territorio, cuya transferencia no pueda ocasionar perjuicios a otras regiones, y potencialmente puedan ser ejercidas por la mayoría de aquéllas, exceptuados los casos en que por su naturaleza sea sólo aplicable a un determinado territorio. Una transferencia de competencias podrá incluir la adaptación, priorización y focalización de instrumentos nacionales a las políticas regionales, así como la ejecución directa de los instrumentos y sus recursos”*¹⁵.

¹¹ Ley N° 19.175, artículo 17°

¹² Ley N° 19.175, artículo 20°

¹³ Ley N° 19.175, artículo 20° bis.

¹⁴ Ley N° 19.175, Capítulo II, Párrafo 2° De la Transferencia de Competencias

¹⁵ Ley N° 19.175, artículo 21 quárter

El deber de liderar y coordinar las políticas de ordenamiento territorial también se ve reforzado en el Capítulo IV de ley, donde se mencionan a los otros órganos de la administración del Estado en las Regiones, como son las secretarías regionales ministeriales, para las cuales se establece que *“sin perjuicio de su condición de representante del o de los ministerios respectivos en la región, será colaborador directo del (gobernador), al que estará subordinado en todo lo relativo a la elaboración, ejecución y coordinación de las políticas, planes, presupuestos, proyectos de desarrollo y demás materias que sean de competencia del gobierno regional”*¹⁶. De la misma forma, la reciente reforma de la ley incorporó la obligación de los ministerios de considerar las proposiciones que formulen los gobiernos regionales para efectos de la aplicación de recursos destinados a ámbitos asociados al ordenamiento territorial, fomento de las actividades productivas y desarrollo social y cultural¹⁷.

Ese mismo capítulo IV, es donde se establecen las nuevas divisiones del gobierno regional, definiendo las atribuciones generales de las DIT señalando que son *“la(s), encargada(s) de proponer, promover y ejecutar planes y programas de alcance regional, en materia de obras de infraestructura y equipamiento regional; y gestión de transporte”*¹⁸, lo que en materia de atribuciones de ordenamiento territorial la diferencia de la División de Planificación y Desarrollo Regional, que a cargo de *“elaborar y proponer estrategias, políticas, planes, programas y proyectos para el desarrollo armónico del territorio”,* así como *“apoyar al gobernador regional en la evaluación del cumplimiento de las políticas, planes, programas, proyectos y presupuestos de carácter regional, y prestar asistencia técnica a las municipalidades y demás organismos de la administración que lo requieran”*¹⁹. Cabe destacar, que la misma ley le otorga a las DIT la responsabilidad de *“coordinar el accionar de los servicios públicos regionales que dependen o se relacionen con el gobierno regional”*.

El Capítulo V se refiere al patrimonio y sistema presupuestario regional. Se establece que los gobiernos regionales elaborarán su anteproyecto regional de inversiones de cada año en función de los objetivos estratégicos regionales y los objetivos de los servicios que operen en la región, considerando también los planes de desarrollo comunales vigentes. Este anteproyecto regional de inversiones comprenderá una estimación de la inversión y de las actividades no solo del gobierno regional, sino que también de las actuaciones que los ministerios y servicios efectuarán en la región²⁰, identificando los proyectos, estudios y programas, y la estimación de sus costos. Finalmente, el presupuesto del gobierno regional será la expresión financiera de los planes y programas de la región ajustados a la política nacional de desarrollo y al presupuesto de la Nación.

¹⁶ Ley N° 19.175, artículo 62°

¹⁷ Ley N° 19.175, artículo 63°

¹⁸ Ley N° 19.175, artículo 68°, letra e)

¹⁹ Ley N° 19.175, artículo 68°, letra a)

²⁰ Ley N° 19.175, Artículo 80° que establece que el presupuestos regional *“incluirá uno o más ítem de gastos correspondientes a la inversión sectorial de asignación regional a que se refiere el inciso tercero del artículo 115 de la Constitución Política de la República”*.

Este presupuesto regional incluirá un “Programa de Inversiones Regionales”²¹ que considera no solo los recursos agrupados en el Fondo Nacional de Desarrollo Regional, sino otros fondo de inversión regional, incluidos los tributos surgidos de *“actividades o bienes que tengan una clara identificación regional”*²², los ingresos provenientes de las transferencias del Subsidio Nacional para el Transporte Público Remunerado de Pasajeros, el Fondo de Apoyo Regional (FAR),²³ y de las transferencias definidas en la Ley de Presupuestos del Sector Público.

En forma específica, el “Fondo Nacional de Desarrollo Regional” es el principal instrumento de inversión pues define el programa de inversiones públicas destinado al financiamiento de acciones en los distintos ámbitos de desarrollo social, económico y cultural de la región, “con el objeto de obtener un desarrollo territorial armónico y equitativo. Este Fondo se constituirá por una proporción del total de gastos de inversión pública que establezca anualmente la Ley de Presupuestos. La distribución del mismo se efectuará entre las regiones, asignándoles cuotas regionales”. “La Ley de Presupuestos de cada año podrá precisar los rubros de gastos que, para estos efectos, no se entenderán comprendidos en los ámbitos de desarrollo social, económico y cultural de la región”²⁴.

La distribución del 90% del Fondo entre regiones se efectuará considerando el nivel social y económico de cada región y la condición territorial de cada una de ellas. El 10% restante se distribuirá durante la gestión presupuestaria de cada año²⁵, en función de la eficiencia acreditada en la gestión de los recursos en el período anterior y también para responder a emergencias que, a solicitud de los gobiernos regionales, califique el Ministerio del Interior. Se establece también que los ingresos propios que genere el gobierno regional y los recursos que por ley o convenio se destinen a una o más regiones, no se distribuirán conforme a los criterios anteriores, aunque podrán adicionarse a la cuota del Fondo Nacional de Desarrollo Regional de la o las regiones respectivas.

Se anota que la Ley de Presupuestos señalará uno o más ítems de gastos correspondientes a la inversión sectorial de asignación regional, definida como toda aquella que corresponda a estudios preinversionales, programas y proyectos de inversión que, siendo responsabilidad de un ministerio o de sus servicios centralizados o descentralizados, se deban materializar en una región específica, concentrándose sus efectos económicos directos en el territorio de la misma.

En este mismo Capítulo V se establece y amplía un instrumento clave para la planificación de las infraestructuras regionales, los “convenios de programación territorial”²⁶, definidos como *“acuerdos formales entre gobiernos regionales, entre uno o más gobiernos regionales y uno o más*

²¹ Ley N° 19.175, artículo 73°, letra b).

²² Constitución Política de la República, artículo 19°, número 20.

²³ Artículo Cuarto Transitorio.- Créase el Fondo de Apoyo Regional, para el financiamiento de iniciativas de transporte, conectividad y desarrollo regional, en adelante el Fondo.

²⁴ Ley N° 19.175, artículos 74°.

²⁵ Ley N° 19.175, artículos 77°.

²⁶ Ley N° 19.175, artículos 81° y 81° bis.

ministerios, o entre uno o más gobiernos regionales y uno o más municipios”, por los que se convienen las acciones relacionadas con los proyectos de inversión que ellos concuerdan realizar en un plazo determinado. La reforma de la ley establece además que “el cumplimiento de los convenios de programación será íntegramente obligatorio para todas las partes celebrantes”, pudiendo tener carácter plurianual y el nivel de cumplimiento exigible “estará supeditado a los recursos que anualmente la Ley de Presupuestos del Sector Público haya aprobado para el respectivo ítem de gasto”.

En el Capítulo VII, sobre el asociativismo regional, también introduce espacios de gestión para la DIT, pues dispone que los gobiernos regionales *“podrán asociarse entre ellos y con otras personas jurídicas, para constituir con ellas corporaciones o fundaciones de derecho privado destinadas a propiciar actividades o iniciativas sin fines de lucro, que contribuyan al desarrollo regional en los ámbitos social, económico y cultural de la región”.* En el ámbito de acción de las DIT y el ordenamiento territorial, estas corporaciones o fundaciones podrán realizar estudios, impulsar proyectos de inversión, de innovación tecnológica o efectuar actividades de capacitación²⁷.

Otro aspecto relevante a considerar en la acción de las DIT, dada su mayor responsabilidades en ámbitos urbanos de escala mayor, es la nueva institucionalidad definida en nuevo Capítulo VIII “de la Administración de las Áreas Metropolitanas”²⁸, lo que permite a cada región crear una o más áreas metropolitanas administradas por el gobierno regional con el objeto de coordinar las políticas públicas en un territorio urbano. Este nueva potestad permite definir territorios metropolitanos para conurbaciones de más de 250.000 habitantes, a partir de 2 o más comunas de una misma región unidas por un continuo de construcciones urbanas. En esas área se crea un “Comité de Alcaldes” y un “Departamento de Áreas Metropolitanas” con funciones de coordinación con otros entes desconcentrados, referidas a los planes reguladores metropolitanos, los planes de inversión en infraestructura de movilidad y espacio público metropolitanos, la aprobación del plan maestro de transporte urbano metropolitano, planes de tránsito vehicular, recolección, transporte y/o disposición final de los residuos sólidos domiciliarios.

2.1.2 Funciones y atribuciones específicas de los GORE y DIT en materia de Ordenamiento Territorial

Como se describió, la ley establece las funciones y atribuciones del Gobierno Regional definiendo un amplio ámbito de atribuciones de acción directa y de coordinación sobre otros entes públicos en materias de ordenamiento territorial. Entre estas materias destacan aquellas que estarían asociadas a las DIT, como son las referidas a la proposición, ejecución y supervisión de proyectos, gestión de transportes y coordinación con entidades que se relacionan con los GORE en estas materias.

Para mayor claridad, se detallan funciones que están directa o indirectamente asociadas con el ámbito de acción de las DIT:

²⁷ Ley N° 19.175, artículo 100°.

²⁸ Ley N° 19.175, modificada por ley N° 21074, artículos 104° bis, 104° ter, 104° quárter y 104° quinquies.

1. **Proponer, promover y ejecutar planes y programas de alcance regional**, en materia de obras de infraestructura y equipamiento regional; y gestión de transporte. El ámbito legal de acción directa de las DIT también las obliga a *“coordinar el accionar de los servicios públicos regionales que dependan o se relacionen con el gobierno regional”*. Estas son atribuciones exclusivas de las DIT conforme al artículo 68° de ley.
2. **Diseñar, elaborar, aprobar y aplicar las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la región en el ámbito de sus competencias, los que deberán ajustarse al presupuesto de la Nación y ser coherentes con la estrategia regional de desarrollo. Asimismo, en dicha labor deberá considerar los planes comunales de desarrollo.** Esta es una atribución exclusiva de los GORE, conforme al artículo 16° letra a) de la ley.
3. **Efectuar estudios, análisis y proposiciones relativos al desarrollo regional.** Esta es una atribución general de los GORE, conforme al artículo 16° letra b) de la ley.
4. **Orientar el desarrollo territorial de la región en coordinación con los servicios públicos y municipalidades**, localizados en ella. Esta es una atribución general de los GORE, conforme al artículo 16° letra c) de la ley.
5. **Decidir la destinación a proyectos específicos de los recursos de los programas de inversión sectorial de asignación regional**, que contemple anualmente la Ley de Presupuestos de la Nación. Esta es una atribución exclusiva de los GORE, conforme al artículo 16° letra g) de la ley.,
6. **Dictar normas de carácter general para regular las materias de su competencia**, con sujeción a las disposiciones legales y a los decretos supremos reglamentarios. Esta es una atribución exclusiva de los GORE, conforme al artículo 16° letra h) de la ley.
7. **Asesorar a las municipalidades**, cuando éstas lo soliciten, especialmente en la formulación de sus planes y programas de desarrollo. Esta es una atribución general de los GORE, conforme al artículo 16° letra i) de la ley.
8. **Construir, reponer, conservar y administrar en las áreas urbanas las obras de pavimentación de aceras y calzadas**, con cargo a los fondos que al efecto le asigne la Ley de Presupuestos. Para el cumplimiento de esta función, el gobierno regional podrá celebrar convenios con las municipalidades y con otros organismos del Estado, a fin de contar con el respaldo técnico necesario. Esta es una atribución general de los GORE, conforme al artículo 16° letra n) de la ley.
9. **Elaborar y aprobar los planes de inversiones en infraestructura de movilidad y espacio público** asociados al o a los planes reguladores metropolitanos o intercomunales existentes en la región, con consulta a las respectivas municipalidades. Esta es una atribución general de los GORE, conforme al artículo 16° letra k) de la ley.

10. **Elaborar y aprobar el plan regional de ordenamiento territorial en coherencia con la estrategia regional de desarrollo y la política nacional de ordenamiento territorial. Entre las materias que el PROT debe definir se encuentran ámbitos directamente asociados a las DIT, tales como la definición en forma vinculante para ministerios y servicios públicos que operen en la región de las “condiciones para la localización de las infraestructuras y actividades productivas en zonas no comprendidas en la planificación urbanística, junto con la identificación de las áreas para su localización preferente”.** Esta es una atribución exclusiva de los GORE, conforme al artículo 17° de la ley.
11. **Establecer políticas y objetivos para el desarrollo integral y armónico del sistema de asentamientos humanos de la región,** con las desagregaciones territoriales correspondientes. Esta es una atribución general de los GORE, conforme al artículo 17° de la ley letra b)
12. **Participar en programas y proyectos de dotación y mantenimiento de obras de infraestructura y de equipamiento en la región.** Esta es una atribución general de los GORE, conforme al artículo 17° de la ley letra c), directamente asociada a las DIT.
13. **Fomentar y velar por el buen funcionamiento de la prestación de los servicios en materia de transporte intercomunal, interprovincial e internacional fronterizo en la región,** cumpliendo las normas de los convenios internacionales respectivos, y coordinar con otros gobiernos regionales el transporte interregional, sin perjuicio de las facultades que correspondan a las municipalidades. Esta es una atribución general de los GORE, conforme al artículo 17° de la ley letra h).
14. **Proponer territorios como zonas rezagadas en materia social, y su respectivo plan de desarrollo,** aplicando los criterios y demás reglas establecidas en la política nacional sobre la materia. Esta atribución puede ser asumida por las DIT al definir áreas deficitarias en materia de provisión de infraestructuras, transporte y equipamiento. Esta es una atribución general de los GORE, conforme al artículo 17° de la ley letra i).
15. **Convenir, con los ministerios, los servicios públicos, las municipalidades u otros gobiernos regionales programas anuales o plurianuales de inversiones con impacto regional,** de conformidad con los artículo 81 y 81 bis que definen los “convenios de programación territorial”. Esta es una atribución general de los GORE, conforme al artículo 20° de la ley letra c).
16. **Disponer, supervisar y fiscalizar las iniciativas que se ejecuten** con cargo a su presupuesto. Esta es una atribución general de los GORE, conforme al artículo 20° de la ley letra d).
17. **Aplicar las políticas definidas en el marco de la estrategia regional de desarrollo.** Esta es una atribución general de los GORE, conforme al artículo 20° de la ley letra e), asociada

con el deber de la DIT por implementar las políticas y compromisos regionales establecidos en sus estrategias de desarrollo.

18. **Formular y priorizar proyectos de infraestructura social básica y evaluar programas, cuando corresponda.** Esta es una atribución general de los GORE, conforme al artículo 20° de la ley letra g), y se asocia directamente a las responsabilidades de las DIT en materia de infraestructura y equipamiento regional
19. **Coordinar, supervigilar o fiscalizar, según corresponda, a los servicios públicos que dependan o se relacionen con el gobierno regional respectivo.** Esta es una atribución del Gobernador Regional, conforme al artículo 24° de la ley letra m), y se asocia directamente a las responsabilidades de las DIT en materia coordinación de *“los órganos y servicios de la Administración Pública nacional, las empresas en que tenga intervención el Fisco por aportes de capital y los servicios públicos”, los que “deberán informar oportunamente a los gobiernos regionales acerca de las proposiciones de planes, programas y proyectos que vayan a ejecutar en la región”. Similar a la obligación de los municipios de “enviar a los gobiernos regionales, para su conocimiento, sus planes de desarrollo, sus políticas de prestación de servicios, sus políticas y proyectos de inversión, sus presupuestos y los de sus servicios traspasados”, conforme al artículo 21° de la ley.*
20. **Coordinar con el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones los criterios y mecanismos de distribución de los recursos entre las iniciativas sectoriales y las del gobierno regional financiadas con los recursos del Fondo de Apoyo Regional** (Ley N° 20.378), conforme al Artículo Cuarto Transitorio de esta ley, el ministerio deberá priorizar y definir los proyectos que serán financiados con los recursos de este Fondo, lo cuales podrán ser destinados a grandes proyectos de infraestructura de transporte, infraestructuras de transporte público, apoyo a los servicios de transporte público remunerado de pasajeros prestados mediante ferrocarriles, entre otros.
21. **Ejecutar un programa especial de transporte público,** mediante el cual los Gobiernos Regionales estarán facultados para convocar a un proceso de renovación de buses, minibuses, trolebuses y taxibuses. Esta es una atribución de los GORE definida por la ley en el artículo cuarto transitorio de la ley N° 20.378.
22. **Apoyar el seguimiento del cumplimiento de las políticas sectoriales en los ámbitos de infraestructura, transporte y equipamiento.** La ley N° 19.175 establece en su artículo 64° letra d), sobre las secretarías regionales ministeriales, que estas deben *“Informar permanentemente al gobierno regional del cumplimiento del programa de trabajo del respectivo sector”*
23. **Coordinar la ejecución por parte de los servicios públicos regionales de las políticas, planes y programas de desarrollo regional aprobados y financiados por el gobierno regional,** por medio de la coordinación del respectivo secretario regional ministerial, conforme al artículo 66° de la ley N° 19.175.

2.1.3 Nuevo enfoque de descentralización incorporado por la reforma de la Ley N° 21.074 de Fortalecimiento de la Regionalización del País

Como se ha explicado anteriormente, la ley N° 21.074, introdujo cambios significativos a la ley N° 19.175, Orgánica Constitucional Sobre Gobierno y Administración Regional, dando inicio un proceso gradual y profundo de fortalecimiento de la descentralización hacia las regiones.

En el Mensaje del Presidente de la República con el que se presentó la ley para fortalecer la regionalización del país, se dice que “La administración del Estado será funcional y territorialmente descentralizada o desconcentrada en su caso, de conformidad a la ley”. Agrega dicha norma que “Los órganos del Estado promoverán el fortalecimiento de la regionalización del país y el desarrollo equitativo y solidario entre las regiones, provincias y comunas del territorio nacional”.

En función de eso se ha intentado terminar con el centralismo “le quita el oxígeno a las regiones y, simultáneamente, tiene también asfixiada a la Región Metropolitana de Santiago, de forma tal de permitir que la vida económica, cultural y política no se centralice de manera excesiva en la capital del país”.

No obstante, se declara en el mensaje que se requieren de acciones que permitan fortalecer aún más la autonomía de las regiones, aumentando las funciones y atribuciones de los gobiernos regionales para fortalecer aún más su capacidad de gestión.

Por otra parte, se menciona en el mensaje que el proyecto de ley busca implementar lo señalado el año 2009 por la ley N° 20.390, que introdujo reformas constitucionales en materia de gobierno y administración regional, y que buscaba entregar mayores atribuciones y responsabilidades para el desarrollo de las regiones.

De esta forma, la ley N° 21.074 de febrero de 2018, sobre Fortalecimiento de la Regionalización del País, que reforma la ley N° 19.175, junto con democratizar los gobiernos regionales, incorporó nuevas competencias al gobierno regional, define un proceso de transferencia de competencias desde ministerios y servicios públicos hacia el nivel regional, que amplía las capacidades de los gobiernos regionales para planificar y gestionar el desarrollo de sus territorios urbanos y rurales, creando nuevas divisiones al interior del GORE, con mayores potestades, además de posibilitar creación de áreas metropolitanas.

Entre otros aspectos abordados por el proyecto de ley están la definición de funciones y atribuciones del presidente del consejo regional, la facultad de los parlamentarios de participar en sesiones de dicho consejo con derecho a voz, la regulación del mecanismo de transferencia de competencias desde el nivel central a uno o más gobiernos regionales, la ampliación del ámbito y exigibilidad de los convenios de programación y la derogación de los Consejos Económicos Sociales Provinciales.

En el ámbito de las nuevas competencias, el mensaje señala: diseñar, elaborar, aprobar e implementar políticas, planes, programas dentro de su territorio, y, además, ejercer las demás atribuciones necesarias para el ejercicio de las funciones que la ley le encomiende. Lo anterior

constituye una ampliación considerable de las atribuciones de los gobiernos regionales, dándoles un rol de planificación del desarrollo de la región del cual carecían.

Con respecto al procedimiento de transferencia de competencias, como se ha dicho anteriormente, en el proyecto de ley facultó al Presidente de la República para transferir en carácter temporal o definitivo, una o más competencias de los ministerios y servicios, en materias de ordenamiento territorial, fomento de las actividades productivas y desarrollo social y cultural. Esta materia aún no implementada, no solo requerirá cumplir con los procesos definidos por la ley para transferir nuevas competencias, sino de acuerdos políticos mayores para definir con mayor claridad qué potestades hoy radicadas en el gobierno nacional podrían transferirse. No obstante, durante la discusión de la ley 21.074 se debatió un listado de posibles competencias con potencial de ser transferidas a los gobiernos regionales, en el mismo debate parlamentario no existieron los consensos para definir las previamente en la ley. Como ha sostenido el “Informe de la Mesa Técnica de Descentralización”, al no existir claridad en el tipo de competencias transferibles, esto *“se traduce en falta de certeza para los gobiernos regionales, sino que también para los órganos transferentes, respecto de cuáles competencias son posibles de solicitar y de transferir”*.²⁹

En esta línea, dicha Mesa ha propuesto *“que sería deseable contar con un listado que defina el universo de competencias transferibles a los gobiernos regionales, analizando a su vez, si estas debiesen ser idénticas para todas las regiones, o en su defecto diferenciadas de modo que respondan a la particularidad de cada región”* y por ello en el futuro se hace *“imprescindible que una modificación de la Ley 21.074 que disponga expresamente que, para efectos del procedimiento de transferencia regulado en la Ley 19.175 se deberá definir que entenderá por “competencia”, distinguiendo claramente si se refiere a una facultad, atribución, mecanismo, plan, programas o cualquier otro modo administrativo de satisfacer una necesidad pública”*³⁰

Otro aspecto relevante, que afectaría a futuro el funcionamiento de las DIT, radica en la posibilidad de traspaso de funcionarios desde ministerios o servicios públicos que transfieran competencias. Aunque la ley permite la “comisiones de servicios”³¹ con plazos indefinidos, esta forma administrativa de fortalecimiento de los equipos regionales mantiene una condición provisoria, lo que debilita la capacidad de construcción de capacidades permanentes al interior de las nuevas divisiones de los gobiernos regionales. En esa línea la Mesa de Descentralización ha dicho que aun “la ley no ha previsto una modalidad adecuada y consistente para el traspaso definitivo de funcionarios a los gobiernos regionales, en caso de transferencias de competencias de carácter permanente”, por lo que se ha planteado evaluar incentivos económicos a los funcionarios que podrían ser transferidos a los gobiernos regionales y “la necesidad de aprobar una modificación a las plantas de los gobiernos regionales, estableciendo un aumento de la planta de titulares

²⁹ Informe Final Mesa Técnica de Descentralización, 18 de Octubre de 2019. Resolución Exenta N° 7.662, de 25 de junio de 2019 de la Subdere.

³⁰ Informe Final Mesa Técnica de Descentralización, IV Definición de Competencias Transferibles, página 15.

³¹ Ley N° 19.175, nuevo artículo 21 quinquies, letra a),

*encasillando aquel personal en calidad de contrata, y requisitos de ingreso que vayan en la línea de promover el desarrollo y profesionalización de dicho capital humano”.*³²

En definitiva, la reforma a la la ley N° 19.175, orgánica constitucional sobre Gobierno y Administración Regional, introducida por la ley N° 21.074, produjo un gran avance hacia una real descentralización, dotando a las regiones de órganos representativos y con nuevas atribuciones para gestionar el desarrollo y planificación de sus territorios, no obstante presenta también incertidumbres sobre las formas de coordinación entre los gobiernos regionales y el gobierno nacional, el proceso de transferencia de competencias y la forma de traspaso de recursos humanos para implementar las nuevas funciones. Es por ello, que el apoyo al fortalecimiento de las DIT se transforma en el marco de este trabajo, en un elemento clave para el proceso que deberán enfrentar los gobiernos regionales en los próximos años.

2.1.4 Sobre la estructura de las nuevas Divisiones del Gobierno Regional

En el ámbito de las nuevas atribuciones de los GORE, incorporadas mediante a ley N° 21.074, a través de una modificación del artículo 68 de la ley N° 19.175, creó la siguiente estructura organizacional:

“Artículo 68.- El gobernador regional, para el cumplimiento de las funciones asignadas en la presente ley contará con la siguiente estructura organizacional:

- a) Una División de Planificación y Desarrollo Regional, encargada de elaborar y proponer estrategias, políticas, planes, programas y proyectos para el desarrollo armónico del territorio, incluido el Plan Regional de Ordenamiento Territorial, sobre la base de procesos técnicos y participativos, conforme a las prioridades definidas por el gobierno regional. Asimismo, le corresponderá apoyar al gobernador regional en la evaluación del cumplimiento de las políticas, planes, programas, proyectos y presupuestos de carácter regional, y prestar asistencia técnica a las municipalidades y demás organismos de la administración que lo requieran.
- b) Una División de Presupuesto e Inversión Regional, encargada de elaborar el o los proyectos de presupuestos de inversión del gobierno regional, así como de ejecutar y controlar dicho presupuesto de inversiones y los programas que administre el gobierno regional, asesorando al gobernador regional en la determinación de los proyectos de inversión a desarrollar o financiar según los lineamientos y prioridades de los instrumentos de planificación regional.
- c) Una División de Administración y Finanzas, encargada de la gestión administrativa interna y de la provisión de los servicios generales del gobierno regional.
- d) Una División de Fomento e Industria, encargada de proponer, promover y ejecutar planes y programas de alcance regional, destinados a estimular el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo y de nuevas capacidades empresariales, facilitando la incorporación de las nuevas tecnologías de la información que propenda a

³² Informe Final Mesa Técnica de Descentralización, página 19.

favorecer el crecimiento sostenido, integrado y sustentable de la región respectiva, proponiendo y promoviendo instrumentos de fomento productivo.

- e) Una **División de Infraestructura y Transportes**, encargada de proponer, promover y ejecutar planes y programas de alcance regional, en materia de obras de infraestructura y equipamiento regional; y gestión de transporte.
- f) Una División de Desarrollo Social y Humano, encargada de proponer, promover y ejecutar planes y programas de alcance regional, conducentes a la igualdad de derechos y oportunidades y la cohesión social.

Estas tres últimas divisiones deberán coordinar el accionar de los servicios públicos regionales que dependen o se relacionen con el gobierno regional”.

Las divisiones de Fomento e Industria, Infraestructura y Transportes y Desarrollo Social y Humano son nuevas y se les asignó además de sus funciones, el papel de coordinar el accionar de los servicios públicos regionales que tengan alguna relación con el GORE.

2.2 Decretos e instructivos presidenciales de transferencia de competencias

Hasta la fecha solo existe un decreto que individualiza competencias que se transfieren a los GORE que están referidas directamente a funciones de las DIT. Las competencias individualizadas estaban radicadas en el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTT) y el asunto quedó formalizado en el Decreto N° 71/2019 del Ministerio del Interior y Seguridad Pública. En particular, fueron individualizadas las siguientes competencias a transferir.

Competencias del MTT a transferir individualizadas en el Decreto N°17/2019 de Interior

Competencia	Norma que establece la competencia a transferir
1. Determinar y priorizar ³³ los proyectos de subsidio al transporte público remunerado en zonas aisladas, subsidio al transporte escolar y subsidio orientado a la promoción y fortalecimiento del transporte público en las zonas rurales del país correspondientes al Programa de Apoyo al Transporte Regional. Para ello, se realizará el análisis de las postulaciones presentadas, ordenando los proyectos según su grado de impacto y, o rentabilidad social, determinados conforme los factores que se indican en el decreto supremo N.4, de 2010, del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.	Artículo 5. de la ley N.20.378; Artículo 1º numerales i), ii) y ii), y Artículo 2º inciso segundo y el Artículo 3º numeral iii) del decreto supremo N° 4, de 2010, del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.
2. Prohibir, por causa justificada, la circulación de todo vehículo o de tipos específicos de éstos, por determinadas vías públicas.	Artículo 113 inciso primero del decreto con fuerza de ley N° 1, de 2007, de los Ministerios de Transportes y Telecomunicaciones y de Justicia, que fija el texto

³³ Se transfiere solo parte del ciclo del programa, quedando centralizadas las etapas de licitación, adjudicación, contratación, control de cumplimiento para el pago, y fiscalización de los referidos subsidios.

	refundido, coordinado y sistematizado de la Ley de Tránsito.
3. Podrá fijar por región, por provincias o comunas, establecimientos que practiquen revisiones técnicas a los vehículos que se señale genéricamente, y deberá otorgar las respectivas concesiones mediante licitación pública. El Gobierno regional estará encargado de determinar la ubicación de las plantas y realizar todo el proceso de licitación, esto incluye el llamado a licitación, las consultas y respuestas, la evaluación de las propuestas y la adjudicación. Quedará radicado en el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones la confección de las bases de licitación, la suscripción del contrato de concesión y la fiscalización del mismo, y prestar la colaboración técnica en el proceso de respuesta a las consultas.	Artículo 4º inciso primero de la ley N° 18.696; artículo 2º inciso primero del decreto supremo N° 156, de 1990, del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.
4. Requerir previamente a las municipalidades que informen sobre las necesidades de telecomunicaciones que afecten a la comuna respectiva, en el marco del programa anual de proyectos subsidiables o licitables que elaborará la Subsecretaría de Telecomunicaciones.	Artículo 28 C inciso final, de la ley N° 18.168; Artículo 8º inciso tercero del decreto supremo N° 353, de 2001, del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.
5. Asignar, mediante concurso público, las concesiones de radiodifusión comunitaria ciudadana, en su región. Para ello seguirán los procedimientos y requisitos establecidos en las leyes N° 20.433 y 18.168, así como las respectivas normas reglamentarias y técnicas, manteniéndose en la Subsecretaría de Telecomunicaciones: (i) la elaboración de las bases del concurso público y las respuestas a las consultas que se efectúen a las mismas; (ii) la exclusión de las frecuencias no disponibles, según lo dispuesto en el artículo 13 inciso segundo, segunda parte de la ley N° 18.168; (iii) el informe respecto de cada solicitud, considerando el cumplimiento de los requisitos formales y técnicos de carácter legal y reglamentarios, así como el pronunciamiento sobre las observaciones que hagan los interesados, según lo dispuesto, respectivamente, en el artículo 13 A inciso tercero e inciso quinto de la ley N° 18.168; y, iv) la solicitud de informe al Comité de Telecomunicaciones de las Fuerzas Armadas, de conformidad a lo establecido en el artículo 17 de la ley N° 18.168.	Artículos 7º inciso primero y 8º de la ley N° 20.433; Artículo 13 inciso segundo y tercero Artículo 13 inciso quinto Artículo 13 A inciso primero Artículo 13 A inciso segundo Artículo 13 A inciso sexto Todos de la ley N° 18.168.
6. Recibir y tramitar hasta la etapa de publicación de su extracto, las modificaciones de las concesiones de radiodifusión comunitaria ciudadana, en su región, conforme a los procedimientos y requisitos establecidos en la ley N° 20.433 y N° 18.168, y sus respectivas normas reglamentarias y técnicas, manteniéndose en la Subsecretaría de Telecomunicaciones la emisión de un Informe respecto de cada solicitud de modificación,	Artículo 1º de la ley N° 20.433. Artículo 15 de la ley N° 18.168, en los términos señalados.

considerando el cumplimiento de los requisitos formales y técnicos de carácter legal y reglamentarios, según lo dispuesto en los artículos 15 y 16 de la ley N° 18.168.	
7. Coordinar la acción de las diversas autoridades en materia de tránsito, respecto de la competencia individualizada en el numeral 2 del presente artículo.	Artículo 2° inciso primero, primera parte de la ley N° 18.059.

Fuente: Decreto N° 71/2019 Ministerio del Interior y Seguridad Pública

Por otro lado, mediante el Decreto N° 61/2019, también del Ministerio del Interior y Seguridad Pública se identificaron competencias que serán transferidas desde el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU), que si bien no corresponden directamente a funciones que asumirán las DIT, sí tienen relación con ellas. Las competencias que se transferirán desde el MINVU son las siguientes:

Competencias del MINVU a transferir individualizadas en el Decreto N°61/2019 de Interior

Competencia	Norma que establece la competencia a transferir
1. Elaborar el anteproyecto de plan regulador intercomunal o metropolitano, o sus modificaciones, según corresponda, en aquella etapa del procedimiento de formulación de una imagen objetivo del desarrollo urbano del territorio a planificar, y dirigir su proceso de consulta pública.	Artículo 28 octies y artículo 36 inciso primero del decreto con fuerza de ley del N° 458 del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, que aprueba nueva Ley General de Urbanismo y Construcciones (DFL N° 458).
2. Elaborar los planos de detalle de los espacios declarados de utilidad pública en los planes reguladores intercomunales; graficar con exactitud la parte de los terrenos afecta a utilidad pública cuando el plan intercomunal no lo haya establecido.	Artículo 28 bis y artículo 59 inciso segundo del DFL N° 458.
3. Calificar las áreas sujetas a planificación urbana , intercomunal; y las comunas que, para los efectos de la confección del Plan Regulador Comunal, estén sujetas a la aprobación previa del Plan Regulador Intercomunal.	Artículo 39 del DFL N° 458.
4. Podrá designar comisiones para asesorar en los estudios de la Planificación Urbana Intercomunal, y posteriormente, coordinar la programación y realización de los mismos a través de los planes de obras estatales y municipales.	Artículo 40 inciso primero del DFL N° 458.
5. Cautelar que las subdivisiones y construcciones en terrenos rurales, con fines ajenos a la agricultura, no originen núcleos urbanos al margen de la planificación urbana intercomunal. Con tal objetivo deberá elaborar los informes y autorizaciones previas a que se refieren los incisos segundo, tercero y cuarto del artículo 55; el inciso segundo del artículo 56 del decreto con fuerza de ley N° 458, de 1975, del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, que aprueba nueva Ley General de Urbanismo y Construcciones; y la letra l) del artículo 12 del decreto ley N° 1.305, de 1975, del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, que Reestructura y Regionaliza el Ministerio de la Vivienda y Urbanismo.	Artículo 12 letra l), del decreto ley N° 1305, de 1975, del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, que Reestructura y Regionaliza el Ministerio de la Vivienda y Urbanismo; artículo 55 inciso segundo, tercero y cuarto y artículo 56 inciso segundo del DFL N° 458.

Fuente: Decreto N° 61/2019 Ministerio del Interior y Seguridad Pública

En cada caso el decreto que individualiza las competencias a transferir incluye una breve exposición sobre el objetivo que se busca con esa transferencia.

Según la información proporcionada por la Subdere, está pendiente la publicación de los decretos específicos de transferencia de competencias que establecerán los detalles sobre ese proceso, por ejemplo, la definición de mecanismos de colaboración entre el MTT y los GORE con el objeto que estos últimos puedan desempeñar estas nuevas funciones de manera óptima, y su ejercicio signifique una mejor calidad y oportunidad en la toma de decisiones a nivel regional. Con respecto a otras transferencias, los procesos quedaron suspendidos producto de la pandemia. En la

siguiente etapa del estudio probablemente se tendrá información actualizada sobre esos procesos, que será utilizada para ajustar lo que corresponda.

2.3 Otros elementos legales y reglamentarios de interés

2.3.1 Plan Regional de Ordenamiento Territorial (PROT)

No obstante el PROT no es responsabilidad de las DIT, esta división debe participar en aquellas materias asociadas a la definición de la localización de infraestructuras de transporte o la delimitación de zonas o áreas preferentes para su localización.

La ley establece que los gobiernos regionales podrán *“elaborar y aprobar el plan regional de ordenamiento territorial en coherencia con la estrategia regional de desarrollo y la política nacional de ordenamiento territorial, previo informe favorable de los ministros que conforman la Comisión Interministerial de Ciudad, Vivienda y Territorio”*

Tal como los define el artículo 17° de la ley, el PROT es un instrumento para orientar la utilización del territorio regional, con el fin de impulsar un desarrollo sustentable. Este plan será mandatorio y vinculante para los ministerios y servicios públicos que operen en la región.

Para ello, las potestades del PROT son:

1. Definir lineamientos estratégicos de ordenamiento y desarrollo territorial.
2. Establecer una macro zonificación de dicho territorio.
3. Establecer condiciones vinculantes (normas) de localización para la disposición de los distintos tipos de residuos y sus sistemas de tratamientos.
4. Establecer condiciones vinculantes (normas) para la localización de las infraestructuras y actividades productivas en zonas no comprendidas dentro de los Planes Reguladores Metropolitanos, Intercomunales y Comunes, definiendo las áreas (zonas) para su localización preferente.
5. Reconocer las áreas que hayan sido colocadas bajo protección oficial, de acuerdo con lo dispuesto en la legislación respectiva.
6. No establecer en este plan materias que tengan un ámbito de influencia u operación que exceda del territorio regional ni áreas que estén sometidas a planificación urbanística.
7. Se consistente con los tipos de condiciones vinculantes definidas por la Comisión Interministerial de Ciudad, Vivienda y Territorio, mediante reglamento.

Respecto a los contenidos y proceso de elaboración, la ley ha establecido que el PROT:

1. Contener un diagnóstico de las características, tendencias, restricciones y potencialidades del territorio regional.
2. Definir una Imagen Objetivo de la región y los principales elementos y alternativas de estructuración del territorio regional.

3. Convocar a una consulta pública sobre la Imagen Objetivo, que tendrá una duración de, al menos, sesenta días, debiendo consultarse paralelamente a las municipalidades de la región y a los organismos que integren el gobierno regional.
4. Someter el PROT a la Evaluación Ambiental Estratégica definida por la ley N° 19.300, sobre Bases Generales del Medio Ambiente.

2.3.2 Ley N° 20.958 del Sistema de Aportes al Espacio Público

La ley N° 20.958 que crea el “Sistema de Aportes al Espacio Público”, introdujo en la Ley General de Urbanismo y Construcciones, nuevas obligaciones al desarrollo inmobiliario, con el objetivo de que estos realicen aportes a la provisión de infraestructura urbana de movilidad y espacio público, definida previamente en planes de inversión a escala comunal e intercomunal. De esta forma, la ley definió que cada vez que las comunas aprueben nuevos proyectos de edificación en densificación, estos proyectos deberán hacer aportes al financiamiento o materialización de obras de parques, espacios públicos y movilidad, resolviendo con ello las demandas de infraestructura generadas por aquel crecimiento urbano en materia de conectividad, movilidad, espacios públicos, cohesión social y sustentabilidad urbana.

Esta ley otorgó proporcionalidad, certidumbre e institucionalidad a los mecanismos de impacto urbano, reformando el sistema de los “Estudios de Impacto sobre el Sistema de Transporte Urbano” (EISTU) y otorgando un marco legal a otros mecanismos de aportes asociados a incentivos normativos y condicionamientos. Desde el punto de vista de la planificación, el mayor aporte de esta ley es la creación de un nuevo instrumento de planificación urbana vinculante que permite complementar la limitada planificación que regula los usos de suelo y edificaciones, con la planificación de las infraestructuras necesarias para materializar estos planes reguladores.

Para ello, la ley creó los “Planes de Inversiones en Infraestructura de Movilidad y Espacio Público” (PIIMEP), que permiten establecer una cartera vinculante de proyectos, obras y medidas directamente relacionadas a definiciones de los planes reguladores comunales y/o intercomunales, especialmente las referidas a los proyectos asociados a las declaratorias de utilidad pública de circulaciones, plazas y parques necesarios para acoger en forma sostenible el crecimiento urbano.

Para ello, los PIIMEP se deben asociar a los planes reguladores comunales (PRC) e intercomunales (PRI) vigentes, actualizándose con cada modificación que se realice a dichos instrumentos.

En el caso particular del ámbito de los gobiernos regionales, en *“las áreas metropolitanas o que estén incluidas en un plan regulador metropolitano o intercomunal las secretarías regionales ministeriales de Vivienda y Urbanismo y de Transportes y Telecomunicaciones, con consulta a las municipalidades respectivas, elaborarán un proyecto de plan intercomunal de inversiones en infraestructura de movilidad y espacio público”*³⁴. No obstante lo anterior, el artículo 16 de la ley

³⁴ Ley N° 20.958, artículo 177°

Nº 19.175 asigna al GORE la elaboración y aprobación de ese plan. Por lo mismo, será necesario que esas atribuciones sean precisadas por las autoridades competentes.

Respecto a los contenidos de este plan, el cual cae en el ámbito de acción de las DIT, el PIIMEP Intercomunal o Metropolitano deberá:

- Contener proyectos, obras y medidas incluidas en los instrumentos de planificación de nivel intercomunal o asociadas a éstos.
- Definir una cartera priorizada de obras, para mejorar sus condiciones de conectividad, accesibilidad, operación y movilidad, así como la calidad de sus espacios públicos y la cohesión social y sustentabilidad urbanas
- Ser sometido por el intendente (gobernador) regional a la aprobación de los alcaldes de las comunas incluidas en el área correspondiente, y luego de la conformidad de la mayoría absoluta de aquellos, el plan será presentado al consejo regional y promulgado por el intendente (gobernador) luego de su aprobación, remitiendo copia a las municipalidades respectivas.
- Actualizar el plan periódicamente en un plazo no mayor a diez años, y cada vez que se apruebe un nuevo instrumento de planificación intercomunal, siguiendo el mismo procedimiento con que fue aprobado inicialmente.
- Requerir previo a su aprobación de un informe favorable de las secretarías regionales ministeriales de Vivienda y Urbanismo y de Transportes y Telecomunicaciones.

Por ser un plan de inversiones en infraestructura de carácter vinculante, su financiamiento podrá canalizar fondos sectoriales y regionales, además de los aportes inmobiliarios establecidos en esta ley, lo cual serán recaudados por el municipio respectivo. Estos fondos provenientes de aportes privados deberá mantenerse en una cuenta especial y separada del resto del presupuesto municipal. No obstante la recaudación de estos fondos es municipal, *“en las comunas en que exista un plan intercomunal de inversiones en infraestructura de movilidad y espacio público, al menos el 40% de los aportes recaudados anualmente deberá destinarse a la ejecución de obras incluidas en dicho plan intercomunal. Para estos efectos, la municipalidad deberá ejecutar esas obras directamente o transferir los recursos a alguna de las entidades competentes para ejecutarlas mediante un convenio mandato. En este último caso, la entidad receptora sólo podrá emplear los recursos en los fines señalados en este artículo”*³⁵.

2.3.3 Subsidio al transporte público remunerado de pasajeros

La ley Nº 20.206, que crea un fondo de estabilización financiera del sistema de transporte público de la ciudad de Santiago y dispone otros aportes fiscales que indica, fue promulgada en 2007 como una respuesta a los problemas de financiamiento que enfrentaba Transantiago. Como parte de la discusión parlamentaria, se estableció un subsidio equivalente en monto para ser destinado al transporte público en regiones entregado a través del FNDR administrado por Subdere, denominado informalmente como “fondo espejo”.

³⁵ Ley Nº 20.958, artículo 180°

Posteriormente, en 2009, se promulgó la ley 20.378 que crea un subsidio nacional para el transporte público remunerado de pasajeros con el objetivo declarado de *promover el uso del transporte público remunerado de pasajeros a través de un mecanismo de subsidio de cargo fiscal destinado a compensar los menores pagos que realizan los estudiantes en los servicios de transporte público remunerado de pasajeros*, vino a ampliar el subsidio al transporte público de pasajeros, manteniendo la lógica de asignar montos equivalentes para Santiago y el resto del país, pero cambiando el foco sectorial y entregando la administración de parte de los fondos directamente al Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTT), donde se generó una División de Transporte Público Regional (DTPR) para este efecto. Esta ley ha sufrido varias modificaciones, siendo una de las principales la de la Ley N° 20.696 de 2013, que incrementa los recursos del subsidio y crea el Fondo de Apoyo Regional (FAR).

Hoy el subsidio al transporte público posee tres componentes: Subsidio Permanente (de carácter indefinido), Subsidio Transitorio (hasta 2022) y Aporte Especial (2022). En Santiago, todos los fondos se combinan para financiar la operación de Transantiago y son administrados por el MTT a través de DTPM. En las otras regiones, el MTT administra como subsidio un monto equivalente al Subsidio Permanente de Transantiago, del cual se destina una parte al subsidio a la operación y otra al FAR. Mientras, la porción regional del Subsidio Transitorio y Aporte Especial se integran por completo al FAR, que pone a disposición de los Gobiernos Regionales recursos para cualquier iniciativa de desarrollo regional orientadas a la inversión, y no al gasto. No existe mayores restricciones sobre el tipo de inversión ejecutado con esta vía de financiamiento, pudiendo los recursos utilizarse en proyectos que no tienen relación directa con el fomento o mejoramiento del transporte en las ciudades.

En la ley de presupuestos de 2020, los montos asignados para Transantiago fueron del orden de \$600 mil millones y una cantidad equivalente para regiones, de los cuales cerca MM\$370 corresponden al Fondo FAR que es transferido directamente a los GORE vía Ley de Presupuesto, y el resto al gasto operacional (conocido permanente) transferido al MTT en programa 06 por un monto de más de MM\$236 (subtítulo 31, 33 y 24)³⁶

Los recursos del subsidio permanente , se distribuyen entre varios programas:

- a. Zonas Reguladas (Artículo 3°b): Aplica para aquellas zonas geográficas con servicios de buses, minibuses o taxibuses que operen en el marco de una concesión de uso de vías o bajo perímetro de exclusión (ambas regulaciones según lo establecido en la Ley 18.696), o con servicios ferroviarios de pasajeros urbanos o de cercanía. En estas zonas el monto de subsidio será fijado por el MTT, pudiendo ser utilizado para rebaja de tarifas, mejoras en la calidad de servicio, mecanismos de control y otras. El subsidio se entrega a los concesionarios o representantes de los servicios.
- b. Zonas No reguladas: En artículo 1° transitorio se establece que el programa podrá ser prorrogado anualmente hasta el año 2022 a través de la Ley de Presupuestos de cada año.

³⁶ http://www.dipres.gob.cl/597/w3-multipropertyvalues-15145-25190.html#ley_programa

Se aplica en aquellas zonas que no cuentan con regulación, distintas a las señaladas en el punto anterior (Zonas Reguladas). El subsidio tiene como objetivo compensar total o parcialmente la reducción de las tarifas de los estudiantes, y se entrega a los propietarios de buses, minibuses o taxibuses, en forma anual. Su adscripción por parte de los operadores es voluntaria.

- c. Programa de Apoyo al Transporte Regional (Artículo 5°) considera las siguientes componentes:
- Programa Zonas Aisladas: Subsidio al transporte público remunerado en zonas aisladas.
 - Programa Transporte Escolar: Subsidio al transporte escolar.
 - Programa Promoción y Fortalecimiento del Transporte Público Rural: subsidio para fortalecer el transporte público en zonas rurales del país. Programa incorporado por la Ley 20.696
 - Programa Zonas Extremas: Aplica en regiones de Arica y Parinacota, Aysén y Magallanes, y en las Provincias de Palena y Chiloé. Subsidio para promover el transporte público cuando el uso es significativamente menor al resto del país.
 - Otros programas que favorezcan el transporte público: En el marco de este programas se ha financiado principalmente estudios, administración de infraestructura portuaria menor (rampas), compra de material rodante ferroviario. En todos los casos la ejecución se encarga a otros organismos públicos o privados (empresas de ferrocarriles).
- d. Fondo de Apoyo Regional (FAR). El monto disponible para el fondo se compone del “transitorio regiones” (antes señalado) y de aportes del “permanente regiones” que DIPRES sub ejecuta anualmente, y se pueden sumar al FAR. Estos recursos se distribuyen entre los Gobiernos Regionales vía Ley de Presupuesto, pudiendo ser utilizados en:
- Programa Renueva tu Micro o de Chatarrización; de buses, minibuses y trolebuses.
 - Infraestructura para el transporte público y su modernización.
 - Infraestructura para el transporte en general.
 - Otras inversiones distintas a las señaladas anteriormente.

Los programas de chatarrización (“Renueva tu micro” y “Renueva tu colectivo”), como referencia, en 2018 significaron \$15 mil millones, menos del 5% del FAR. Este fondo se distribuye entre las regiones en cantidades variables que oscilan entre \$10 y \$30 mil millones y se han transformado en una importante fuente de financiamiento para los GORE, solo superados en importancia por el FNDR.

3 Marco legal y metodologías para generación de capacidades de organismo públicos

3.1 Antecedentes de contexto

La puesta en marcha de las nuevas divisiones para avanzar en los procesos de fortalecimiento de la descentralización según la Ley N° 19.175, ha demandado la definición de una serie de temas que son en la mayoría de los casos de responsabilidad de los gobiernos regionales, para permitir asegurar y potenciar el correcto desempeño de estas divisiones, dentro del nuevo marco institucional definido por ley.

Este proceso para el caso particular de la División de Infraestructura y Transportes (DIT), tiene como hito ser el primer traspaso de competencias en materias de transporte formalizado a través del Decreto N° 71 del 5 de febrero del año 2019, para consolidar el poder de decisión a nivel regional.

La instalación y puesta en marcha de las DIT ha implicado, con diversos grados de avance en las distintas regiones, el desarrollo de procesos de selección y nombramiento de los equipos directivos y profesionales, generando entonces un nuevo desafío en sentido de profundizar la profesionalización y la capacidad de gestionar adecuadamente las nuevas funciones, con el fin de generar mayor valor público³⁷ a los ciudadanos.

Lo anterior, plantea necesariamente una presión hacia los gobiernos regionales (GORE), para que ajusten sus estructuras administrativas, en función de las nuevas competencias ³⁸que le son transferidas, evitando la duplicidad o interferencia de funciones con otras unidades o divisiones al interior de su organización como también con otros órganos de la administración del Estado a nivel regional.

Para llevar a cabo el trabajo y la misión de los GORE, se requiere contar con una estructura organizada y dotada de capacidades profesionales necesarias para sistematizar los principales lineamientos y objetivos de la región en el mediano y largo plazo, con el propósito de servir como guía para la gestión y la priorización de inversiones locales, orientar al conjunto de la sociedad y proveer de insumos para la toma de decisiones de los actores públicos y privados.

La Ley N° 19.175 se ocupa de todos los aspectos relativos al Gobierno y Administración Regional, como órgano reconocido en los artículos 111 y siguientes de la Constitución Política de la República, donde se establece que la administración superior de cada región reside en un gobierno regional, constituido por un gobernador y un consejo regional, con personalidad jurídica

³⁷ <http://www.sistemaspublicos.cl/2020/07/05/nuestro-director-destaca-la-necesidad-de-un-nuevo-modelo-de-gestion-de-politicas-publicas-en-webinar/>

³⁸ Traspaso de funciones y sus actividades asociadas para asumir la ejecución de labores de prestación de servicios o regulación de actividades.

de derecho público y patrimonio propio. Junto con formular las competencias que corresponden directamente al gobierno regional, la Ley contempla la transferencia, temporal o definitiva, de una o más competencias de los ministerios y servicios públicos que el Presidente de la República puede hacer a uno o más gobiernos regionales, en diversas materias, lo que se ve claramente recogido en el Mensaje de la ley N° 21.074³⁹, en el que el Ejecutivo consideró necesario avanzar hacia gobiernos regionales compuestos por órganos representativos, con mejores atribuciones para potenciar el desarrollo y planificación de cada territorio, según las necesidades y la realidad específica de los habitantes de cada región.

Para el cumplimiento de estas funciones, el artículo 68 de la Ley establece una estructura administrativa compuesta por una División de Planificación y Desarrollo Regional, una División de Presupuesto e Inversión Regional, una División de Administración y Finanzas, una División de Fomento e Industria, una División de Infraestructura y Transportes y una División de Desarrollo Social y Humano, asignado a cada una ella funciones, responsabilidades y atribuciones específicas, que se orientan a el desarrollo de las atribuciones y orientaciones de los GORE.

Los jefes de división de los servicios administrativos de los gobiernos regionales y los profesionales adscritos a tales divisiones, serán nombrados mediante un concurso público, de acuerdo a un perfil profesional que considerará las competencias y aptitudes que deberán cumplir los candidatos y los desafíos del cargo.

Para efectos de la instalación y desarrollo de las DIT, foco del desarrollo de este proyecto de capacitación, se debe considerar especialmente aquellas orientaciones y atribuciones de los GORE que, de manera transversal o directa, deben estar presente en el desarrollo de las funciones de las DIT, entre las que destacan:

- Pueden convenir, con los ministerios, los servicios públicos, las municipalidades u otros gobiernos regionales, programas anuales o plurianuales de inversiones con impacto regional.
- Están facultados para aprobar los planes regionales de ordenamiento territorial, los planes reguladores metropolitanos e intercomunales y sus respectivos “planos de detalle”, los planes reguladores comunales, los planes seccionales y los planes de inversiones en infraestructura de movilidad y espacio público.
- Pueden formular y priorizar proyectos de infraestructura social básica y evaluar programas.
- Deben ejercer sus funciones en forma coherente con las políticas públicas nacionales vigentes, esto es, sin contradecirlas, procurando compatibilizar principios y definiciones de tales políticas públicas nacionales con las regionales, siendo el ministro respectivo el encargado de velar por esta coherencia.

³⁹ Mensaje 115-359: “No obstante lo anteriormente señalado, se requiere de acciones que permitan fortalecer aún más la autonomía de las regiones, lo cual comprende un aumento en las funciones y atribuciones de los gobiernos regionales, lo que les permitirá fortalecer aún más su capacidad de gestión”.

- Deben actuar coordinadamente con los otros órganos de la administración regional, a fin de evitar la duplicación o interferencia de funciones.
- Les corresponde recibir información oportuna de los órganos y servicios de la Administración Pública Nacional, sobre las proposiciones de planes, programas y proyectos que vayan a ejecutarse en la región.
- Les corresponde recibir los planes de desarrollo, políticas de prestación de servicios, políticas y proyectos de inversión, presupuestos y eventuales modificaciones de los mismos, de los municipios de su territorio.

Por lo anterior, una de las prioridades de los GORE es contar con un tratamiento integral que favorezca una coordinación efectiva y que contribuya a que la planificación tenga una visión de largo plazo, buscando un diagnóstico común a las necesidades regionales, en el que participen de manera efectivamente coordinada todas las autoridades de la región, que permita trabajar en soluciones de largo aliento, que no se limiten a solo a resolver problemas y demandas específicos, lo que hace necesario avanzar en el diagnóstico de las capacidades profesionales actualmente instaladas, considerando también el contexto en el que se desarrolla cada una de las DIT y los mandatos emanados de la ley y otros cuerpos normativos, de modo de establecer adecuadamente las brechas, determinar cuáles son susceptibles de ser superadas a través de procesos de capacitación y elaborar un plan de capacitación que permita avanzar en ese sentido, en el contexto del proceso de descentralización, el marco legal y los aspectos metodológicos que deben considerarse para el desarrollo de procesos de capacitación en el sector público.

3.2 Aspectos normativos para la capacitación en el sector público

Según lo establece el Servicio Civil, “la gestión de capacitación y formación cuenta con conceptos normativos que deben ser considerados al momento de diseñar e implementar estrategias, actividades, procesos e instrumentos.”⁴⁰

Los aspectos normativos y reglamentarios que regulan aspectos relativos a la capacitación del sector público están contenidos principalmente en la Constitución Política de la República[2], la Ley N°18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, la Ley N°18.834 sobre Estatuto Administrativo, el Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo Decreto Supremo N°69 del Ministerio de Hacienda y en la Resolución N°2: Normas de Aplicación General en Materia de Participación Funcionaria, que en establecen aspectos tales como los que muestran en la siguiente tabla.

Principales aspectos del cuerpo normativo

Cuerpo normativo	Aspectos principales que considera
------------------	------------------------------------

⁴⁰ Orientaciones para la Gestión de Procesos de Formación y Capacitación en Servicios Públicos, Rectoría en Gestión y Desarrollo de Personas, 2019.

<p>Constitución Política de la República</p> <p>Artículo 38</p>	<p>“Una Ley orgánica constitucional determinará la organización básica de la Administración Pública, garantizará la carrera funcionaria y los principios de carácter técnico y profesional en que deba fundarse, y asegurará tanto la igualdad de oportunidades de ingreso a ella como la capacitación y el perfeccionamiento de sus integrantes”</p>
<p>Ley N° 18.575 orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.</p> <p>Artículos 17, 50 y 53</p>	<p>Señala que “La Administración del Estado asegurará la capacitación y el perfeccionamiento de su personal, conducentes a obtener la formación y los conocimientos necesarios para el desempeño de la función pública”. También señala que la capacitación y el perfeccionamiento en el desempeño de la función pública se realizarán mediante un sistema que propenda a estos fines, a través de programas nacionales, regionales o locales y que estas actividades podrán llevarse a cabo mediante convenios con instituciones públicas o privadas.</p> <p>Por otra parte, señala que “El Estado velará permanentemente por la carrera funcionaria y el cumplimiento de las normas y principios de carácter técnico y profesional establecidos en este párrafo, y asegurará tanto la igualdad de oportunidades de ingreso a ella como la capacitación y el perfeccionamiento de sus integrantes”.</p>
<p>Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo</p> <p>Artículos 27, 28, 29, 30, 31, 42 y 89</p>	<p>Reconoce capacitación para la promoción, el perfeccionamiento y voluntarias. También distingue acciones que no constituyen capacitación como es el caso de los estudios de educación básica, media o superior y los cursos de post-grado.</p> <p>Por otra parte, indica que “Las instituciones deberán distribuir los fondos que les sean asignados en programas de capacitación nacionales, regionales o locales, de acuerdo con las necesidades y características de las correspondientes funciones” en convenio con organismos públicos o privados, nacionales, extranjeros o internacionales y algunos aspectos administrativos referidos a derechos y deberes de los funcionarios que accedan a instancias de capacitación.</p>
<p>Reglamento sobre concursos del Estatuto Administrativo, Decreto Supremo N° 69 del Ministerio de Hacienda</p> <p>Artículo 37</p>	<p>Define el concepto de Capacitación Pertinente como “aquella que la institución defina y establezca para estos efectos. El jefe superior del servicio deberá solicitar un informe previo al Comité de Capacitación de la institución. En diciembre de cada año, el jefe superior del servicio informará a todos los funcionarios, las actividades que tendrán este carácter, las que deberán estar insertas en los procesos de modernización y mejoramiento institucional y proporcionar herramientas a los funcionarios para la promoción”</p> <p>Adicionalmente, establece algunos aspectos relativos a la comunicación de las actividades de capacitación.</p>

<p>Resolución N° 2 Normas de Aplicación General en Materia de Participación Funcionaria, Cumplimiento de Estándares en Formación y Capacitación de Funcionarios Públicos, Rol de Jefaturas en Dirección de Equipos y Gestión del Desempeño Individual y Sistema de Calificaciones para todos los Servicios Públicos.</p>	<p>Establece necesidad de acciones de capacitación tanto en aspectos técnicos y operativos, como en aquellos orientados a la formación integral de los servidores públicos, considerando la detección de necesidades de capacitación, planificación, ejecución y evaluación de las acciones de formación y capacitación, todo esto de acuerdo a las orientaciones de la Dirección Nacional del Servicio Civil, con énfasis en la utilización de los resultados para fundar decisiones de Gestión.</p> <p>Contempla que los Servicios Públicos deberán contar con un plan de desarrollo para sus funcionarios, que incluya acciones de formación y capacitación, teniendo presente los mandatos estratégicos institucionales por lo que los planes deberán ser aprobados a través de resoluciones de los Servicios Públicos respectivos y considerados en sus presupuestos.</p> <p>Los Servicios Públicos deberán elaborar, en el mes de marzo de cada año, un informe anual de resultados de la gestión de capacitación del año anterior y su correspondiente evaluación, según formato establecido por la Dirección Nacional del Servicio Civil.</p> <p>Establece que los Planes Trienales y los Planes Anuales de Formación y Capacitación, deben considerar entre sus contenidos los principios, valores y responsabilidades de los servidores públicos; la actividad de formación que dispone la Contraloría General de la República destinada a la inducción a la Administración del Estado, el fortalecimiento de habilidades directiva y de los conocimientos, aptitudes y habilidades generales y/o específicas que las instituciones requieran de los funcionarios; los contenidos destinados a disminuir brechas de desempeño detectadas en los procesos de gestión del desempeño individual; la identificación de las actividades de formación y capacitación que deberán ser consideradas como pertinentes para procesos de promoción interna, en aquellas instituciones que proceda.</p>
--	---

Fuente: Servicio Civil

Si bien todos los aspectos anteriores deben ser considerados en un proceso regular de capacitación, fueron revisados para el desarrollo del presente estudio, la detección de las necesidades de capacitación y el posterior diseño, implementación, ejecución y evaluación de las acciones de capacitación que se desarrollarán en la etapa final del estudio para cubrir las brechas que se levanten en esta etapa.

3.3 Rol del Servicio Civil en el proceso de capacitación

La ley N° 19.882 conocida también como Ley de Nuevo Trato Laboral, promulgada el año 2003, permitió al país iniciar un proceso de reformas para la modernización de la gestión pública, para hacer frente a los nuevos desafíos del país y a las demandas ciudadanas por mejor y mayor calidad de prestación de los servicios del Estado.

De esta forma, la gestión y desarrollo de las personas fue reconocida como una variable indispensable para el proceso de modernización del Estado, lo que ha permitido a la fecha avanzar en forma sostenida en una gestión pública fundada en los principios del mérito, excelencia, probidad y transparencia.

Para ello se creó la Dirección Nacional del Servicio Civil, con el propósito de contar con una agencia especializada que permitiera impulsar y asesorar a servicios, organismos y autoridades de gobierno en materia de profesionalización y mejoramiento de la gestión pública.

En el contexto del interés de este estudio, destacan las siguientes funciones del Servicio Civil:

- Participar en el diseño de las políticas de administración de personal del sector público y colaborar con los servicios públicos en la aplicación descentralizada de las mismas, en el marco del proceso de modernización del Estado.
- Promover reformas y medidas tendientes al mejoramiento de la gestión del personal del sector público;
- Prestar asesoría en materias de personal a las autoridades de gobierno, así como también a los subsecretarios y jefes de los servicios en materias de personal de alto nivel.
- Realizar las acciones necesarias para asegurar el eficiente y eficaz funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, para lo cual podrá, especialmente, diseñar e implementar los planes y programas de inducción, acompañamiento, formación y desarrollo de altos directivos públicos.
- Fomentar y apoyar la profesionalización y desarrollo de las unidades de personal o gestión de personas de los ministerios y servicios. Además podrá asesorar a dichas unidades en la elaboración de los perfiles de los cargos de alta dirección pública.
- Impartir normas de general aplicación en materias de gestión y desarrollo de personas de los Ministerios y sus Servicios dependientes o relacionados a través de ellos, para su implementación descentralizada, a fin de asegurar el cumplimiento de estándares, en materias de: reclutamiento y selección de personas; concursos de ingreso y promoción; programas de inducción; programas de capacitación; sistemas de promoción; y, sistema de calificaciones y otras referidas a buenas prácticas laborales. Respecto de dichas materias la Dirección Nacional del Servicio Civil podrá solicitar información a las instituciones antes señaladas. Además, deberá velar por el cumplimiento de las normas que imparta e informar semestralmente a la Contraloría General de la República sobre el particular.
- Difundir y promover el cumplimiento de las normas de probidad administrativa y transparencia en los ministerios y sus servicios dependientes o relacionados a través de ellos.

Cumple un rol de rectoría, impartiendo normas de aplicación general para todos los ministerios y sus servicios dependientes o relacionados, tendientes a mejorar la calidad del empleo público. Esto, mediante el desarrollo de una gestión estratégica, moderna y eficaz en **Gestión y Desarrollo de Personas, especialmente en temáticas relativas a reclutamiento y selección, concursos de ingreso y promoción, programas de inducción, programas de capacitación**, sistemas de promoción, sistema de calificaciones y otras materias referidas a buenas prácticas laborales.

Un aspecto central para los efectos de este estudio se refiere a la Gestión del desarrollo funcionario, que considera asesoría metodológica y acompañamiento para el diseño e implementación del ciclo de capacitación y la medición de su aplicabilidad, entendida ésta como el

conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los/as funcionarios/as **desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos, destrezas y actitudes necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias**. El objetivo es optimizar las acciones realizadas, el uso de recursos asignados y mejorar el desempeño de los funcionarios contribuyendo con ello al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

De esta forma, el Servicio Civil, con un prisma descentralizador, se constituye en el principal apoyo para el fortalecimiento de las competencias de las nuevas divisiones a nivel regional y constituye un primer paso para la descentralización efectiva del país. El diseño de mecanismos de reclutamiento y selección para contar con mejores directivos en dichos niveles, es una medida contemplada en el proceso de descentralización⁴¹.

La profesionalización de los equipos regionales puede superar los riesgos de escasa autonomía e insuficiente capacidad, siendo un desafío lograr que a la vez se articulen de manera satisfactoria con la agenda de las autoridades de turno, y al mismo tiempo, esa profesionalización contribuye a contrarrestar la falta de continuidad de políticas en el contexto de cambios de autoridad regional y a unificar estándares y metodologías con apoyo del Servicio Civil.

3.4 Instrumentos y metodologías en el ámbito de desarrollo de personas

La ley N° 19.882, y su posterior perfeccionamiento a través de la ley N° 20.955 del año 2016, otorga al Servicio Civil la facultad de impartir Normas de Aplicación General en relación a diversas materias de gestión de personas.

En ese contexto, la dictación de las normas relativas a capacitación y formación tiene por objetivo fortalecer en los servicios públicos estos aspectos como herramientas fundamentales en el desarrollo de las personas, entregándoles un carácter estratégico, mediante un ciclo de gestión institucional con proyección de mediano plazo y con un sentido integral que aborde tanto el desarrollo de conocimientos, aptitudes y destrezas técnicas-específicas de cada servicio, como también, aquellos que permitan una formación transversal y genérica común a la gestión pública.

En particular, las Normas impartidas relativas a capacitación y formación regulan aspectos y procesos de gestión específicos, y que inciden de manera directa en las fases del ciclo clásico de la capacitación y formación:

- Ciclo de Gestión de la Capacitación.
- Evaluación de la Capacitación y Formación.
- Planificación Anual y Trienal de la Capacitación y Formación.
- Red de Apoyo para la implementación de Acciones de Capacitación y Formación.
- Constitución y Funcionamiento del Comité Bipartito de Capacitación (CBC).

⁴¹ Artículo 2º Transitorio: La primera provisión de los cargos que en virtud de la ley N° 20.035, se crean en la Planta de Profesionales se hará por concurso público.

- Reportabilidad y Registro de Gestión de Capacitación y Formación.
- Formalización Encargado/a Gestión de Capacitación y Formación al interior del Servicio.

Para ello el Servicio Civil ha desarrollado un documentos sobre Gestión de Procesos de Formación y Capacitación en Servicios Públicos, cuyo objetivo, es orientar a los servicios públicos en la gestión e implementación eficiente y efectiva de la capacitación y formación, a partir de las normas recientemente impartidas, con el objetivo de apoyar su cumplimiento, y así, contribuir al desarrollo de las personas que se desempeñan en las instituciones para mejores resultados organizacionales al servicio de la ciudadanía.

3.4.1 Modelo de gestión de capacitación

El Servicio Civil desde el año 2012 ha desarrollado un modelo de gestión de la capacitación⁴², como una herramienta de apoyo para los organismos públicos, los cuales pueden ser profundizados y ajustados en función de la información disponible y la toma de decisiones referidas a la normativa vigente para incidir en el desarrollo global de la organización.

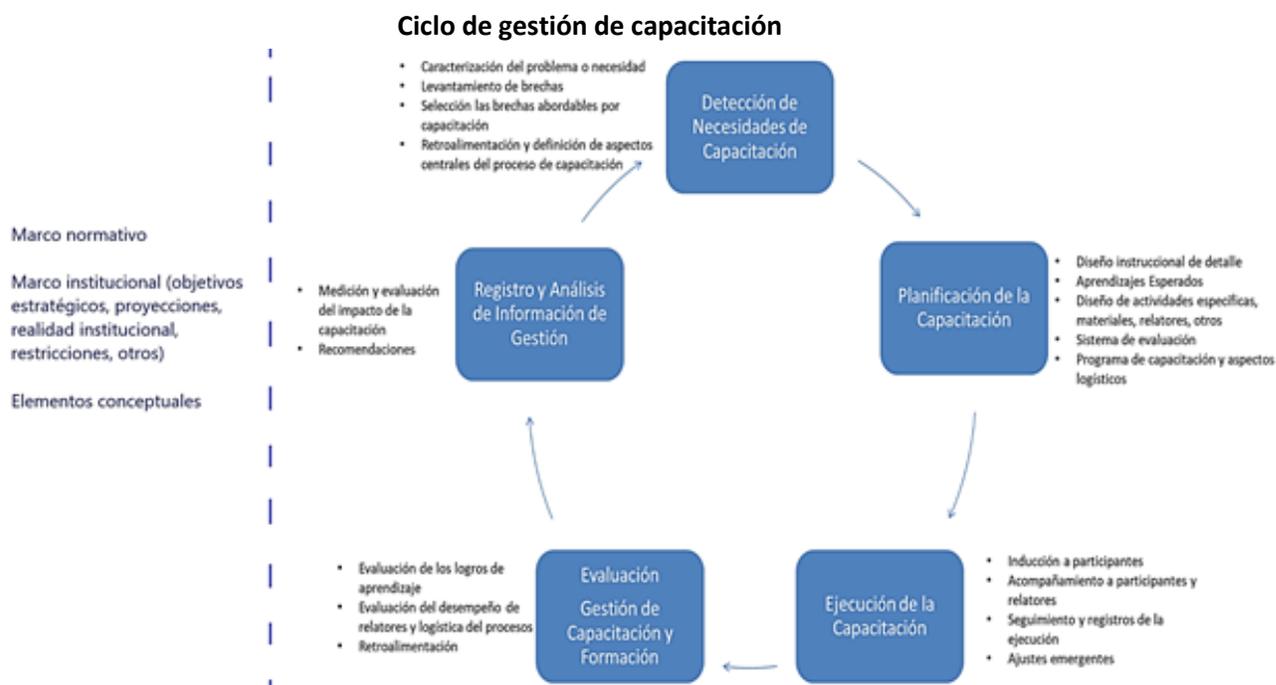
De acuerdo al citado documento, el proceso de capacitación requiere que los servicios proyecten el desarrollo de las personas en el corto y mediano plazo, a partir de un análisis exhaustivo de las necesidades y desafíos de la propia misión y visión institucional, y a su vez, relacionar este ámbito con los otros subsistemas de Gestión y Desarrollo de Personas. En este sentido, conocer y comprender hacia dónde se dirige la organización, los factores ambientales que la impactan, entre otras variables, son de vital importancia para que la capacitación y formación sean herramientas de apoyo en el logro de los objetivos estratégicos institucionales. Por tanto, si una institución ha definido una ruta para los próximos años se requerirá que las personas que la integran tengan determinadas habilidades y competencias que les permita cumplir de manera idónea dicho itinerario.

En definitiva, la gestión de capacitación y formación deberá estar supeditada y ser coherente a la misión, visión, estrategia, los objetivos estratégicos de la organización y los productos y servicios propios de la institución para que cumpla la finalidad de apoyar el desarrollo de la misma y también de las personas que se desempeñan en ella.

3.4.2 Ciclo de gestión de la capacitación

Los servicios públicos deberán administrar el ciclo de gestión de capacitación y formación, según lo indicado en el Art. 9 de la Resolución N°2 correspondiente al segundo grupo de Normas de Aplicación General, las que se representan en el siguiente esquema con algunas especificaciones incorporadas por el consultor:

⁴² Orientaciones para la Gestión de Procesos de Formación y Capacitación en Servicios Públicos, Rectoría en Gestión y Desarrollo de Personas, 2019



Fuente: Elaboración propia en base a Servicio Civil (2019)⁴³

3.4.3 Metodología para la detección de necesidades de capacitación

Como una forma de apoyar la gestión de planificación, Servicio Civil sugiere que cada institución se formule un conjunto de preguntas que se orientan a identificar las problemáticas que la institución enfrenta y determinar cuáles de ellas son abordables a través de procesos de capacitación, esto en el marco de los desafíos que enfrenta la institución y las estrategias diseñadas, con el fin de determinar cuáles son los desempeños esperados y los desempeños actuales, permitiendo esto la identificación de las brechas y, como resultado del análisis posterior, la identificación de las necesidades de capacitación para resolver aquellas brechas que sean abordables a través de procesos específicos de capacitación.

El desarrollo de éstas y otras preguntas permite avanzar en la definición de las necesidades institucionales en capacitación y formación, las cuales se deben complementar con la visión de diversos actores institucionales que puedan aportar información al respecto.

De esta forma, se contrastan los desempeños o comportamientos individuales con los requerimientos en el marco de la estrategia y las metas que guían a la organización, para identificar los desempeños efectivos para el logro de las metas institucionales y, sobre esa base, identificar las brechas que se generan.

⁴³ Orientaciones para la Gestión de Procesos de Formación y Capacitación en Servicios Públicos. Rectoría en Gestión y Desarrollo de Personas. Servicio Civil (2019).

Proceso de detección de necesidades de capacitación



Fuente: Elaboración propia

Un requerimiento fundamental del proceso de detección de necesidades de capacitación, es que todos los actores incluyendo jefatura de servicio, altos directivos, jefaturas intermedias, funcionarios y funcionarias, deben participar activamente en todas las fases del ciclo.

La detección de necesidades debe permitir la obtención de una imagen amplia y concreta de, a lo menos lo siguiente:

- Necesidades de capacitación y formación de las personas que se desempeñan en el Servicio.
- Problemas y desafíos de la gestión relacionados con el contexto de desempeño de la institución, qué factores los originan y cuáles de ellos pueden ser abordados por acciones de capacitación.
- Priorización de los objetivos estratégicos de la institución que pueden ser fortalecidos con capacitación y formación.
- Cómo la capacitación y formación apoya la estrategia de la organización.

Para efectos del análisis mencionado, además de las orientaciones contenidas en los documentos emanados del Servicio Civil, se consideran diversos tipos de instrumentos, como es el caso de:

- Entrevistas individuales: Dirigida a Jefaturas o Directivos, la cual permite obtener información específica vinculada a una estructura en particular y/u objetivos estratégicos institucionales
- Encuestas – cuestionarios: Dirigida a los integrantes de la organización en general, permite obtener información de un gran número de integrantes a la vez.

- Focus Group: Dirigida a segmentos específicos de la organización, que permite complementar el levantamiento realizado en entrevistas y encuestas. Detecta necesidades a nivel de temáticas o grupos específicos.
- Revisión documental: Recopilación de antecedentes de formación, capacitación, experiencia y desempeño de los integrantes de la organización en estudio, con el fin de perfilar a los participantes, esto en conjunto con la revisión documental de planes, metas, descripciones de funciones u otros documentos orientadores.

Una vez aplicado estos instrumentos a los actores identificados como relevantes para la detección de necesidades de capacitación, se tendrá como resultado un listado de brechas, desafíos o necesidades institucionales que podrán ser apoyados o reforzados con actividades de capacitación, en lo posible, priorizadas por su criticidad y calendarización, las que darán pie a la confección de la planificación del servicio.

El enfoque utilizado en el presente estudio para el levantamiento de brechas corresponde a una metodología cualitativa, basada en las actividades señaladas anteriormente, lo que permite representar las percepciones de los actores, las que resultan fundamentales para identificar las causas a las que se atribuyen las brechas identificadas y la percepción de su impacto sobre el desempeño y el cumplimiento de metas. Por otra parte, la realización de entrevistas semi estructuradas grupales e individuales, permite realizar hallazgos no contemplados inicialmente.

3.4.4 Definición de las actividades de capacitación y formación

De acuerdo a lo señalado por Servicio Civil, las actividades de capacitación y formación debiesen responder a lo menos a los siguientes lineamientos específicos en el contexto de una planificación:

- Línea Formación Técnica: Orientada al propósito propio de la institución. Contenidos destinados a disminuir brechas de desempeño detectadas en los procesos de gestión del desempeño individual, identificación de necesidades de capacitación y evaluación específica del servicio.
- Línea Formación Estratégica: Orientada al cumplimiento específico de la misión y visión institucional, como también al desarrollo y/o fortalecimiento de conocimientos, aptitudes y habilidades generales y/o puntuales que las instituciones requieran de las personas que se desempeñan en ella.
- Línea de Formación Operativa Transversal: Orientada al manejo de herramientas técnicas estándar al interior de la institución, tales como normativa del sector público, compras públicas, herramientas computacionales, participación ciudadana, gestión ambiental de los proyectos, administración y presupuesto gubernamental, entre otras materias.
- Línea de Formación de Habilidades Relacionales: Orientada al fortalecimiento de comportamientos (individuales o grupales) o conductas organizacionales, tales como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, entre otras.

Esta categorización podría permitir clasificar las brechas en estas cuatro líneas de formación sugerida, materia que será discutida con el mandante una vez acordada la determinación de brechas.

4 Catastro organizacional de las DIT

4.1 Introducción

En el marco de esta tarea se realizó un levantamiento de la estructura organizacional de las DIT en su estado actual de consolidación (en la fecha del respectivo informe de avance), identificando a los profesionales contratados y sus niveles de formación, así como otros elementos relevantes para la identificación de brechas que se reporta más adelante.

La información de base para esta tarea, el listado de profesionales de las distintas DIT, provino de la propia Subdere, la cual fue enriquecida por el consultor a través de una serie de actividades, particularmente la revisión de información disponible en los sitios web de transparencia activa de los distintos GORE, el desarrollo de entrevistas con los jefes de división y de una encuesta aplicada a los profesionales de las distintas regiones.

Sobre la base de dicha información, se generó una síntesis que contiene tanto estadísticas generales como un análisis del estado actual de las DIT (al momento del respectivo informe de avance), dirigido a la identificación de brechas de competencias que puedan ser abordadas con actividades de capacitación.

Una parte importante de los antecedentes reportados se obtuvieron de entrevistas (a través de video conferencia) a los Jefes DIT y de una encuesta en línea a los integrantes de los equipos técnicos de cada región.

4.2 Entrevista a jefes DIT

4.2.1 Metodología

A través de la entrevista a los jefes de cada DIT se buscó recoger información objetiva sobre la forma en que están organizadas las divisiones y las funciones en las cuales están focalizados, y opiniones de los jefes DIT con respecto a distintas materias de interés para la posterior identificación de brechas de los equipos profesionales que dirigen.

La herramienta metodológica escogida para esta tarea se basa en las denominadas *encuestas en profundidad*, técnica de análisis cualitativo cuya principal característica es que poseen una estructura en que las preguntas son abiertas y, por lo mismo, permiten tanto al entrevistador como al entrevistado profundizar en los temas que lo ameriten y, de esa forma, captar la subjetividad del entrevistado y comprender sus razones de fondo para creer, preferir o hacer algo. Usualmente estas entrevistas son cara a cara, pero dada la situación sanitaria y la dispersión geográfica, fue necesario realizarlas por videoconferencia.

A nivel de instrumentos para la entrevista es necesaria una *guía de observación* - que es el material de apoyo para el entrevistador y que contiene los temas que se quiere abordar - y

elementos de registro - típicamente lápiz y papel, aunque también pueden ser complementados con grabaciones de audio y/o video.

La metodología utilizada para esta etapa involucró entonces lo siguiente:

- Diseño de la guía de observación. Se generó una pauta en que se incluyó los temas a abordar, así como instrucciones y recordatorios para el entrevistador. Los temas fueron identificados por los integrantes del equipo consultor.
- Validación de la guía de observación con la contraparte Subdere.
- Programación de las entrevistas. Se contempló entrevistar a todos los Jefes DIT, ya sea individualmente o en grupos. Si bien la entrevista en grupo tiene la ventaja de agilizar el proceso de entrevistas y permite que la interacción entre los entrevistados potencie las respuestas de unos y otros, se requiere conformar grupos relativamente homogéneos, que en este caso se tradujo en reunir a los jefes de divisiones de tamaño similar y que potencialmente enfrentan problemáticas similares.

En el cuadro siguiente se presenta el calendario de entrevistas realizadas en agosto de 2020.

Programa de entrevistas a Jefes DIT

Regiones participantes	Fecha y hora
Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta Regiones del norte grande del país, que solo cuentan con Jefe de División	21 de agosto, 9:30
Atacama, Coquimbo Regiones del norte chico del país, que solo cuentan con Jefe de División	24 de agosto, 9:30
O'Higgins Sólo cuenta con Jefe de División	24 de agosto, 11:30
Maule Alto número de profesionales	24 de agosto, 15:30
Bio Bio Sólo cuenta con Jefe de División, ciudad grande	25 de agosto, 9:30
Araucanía, Los Lagos Regiones del sur del país, con alto número de profesionales	25 de agosto, 11:30
Magallanes	25 de agosto, 15:30
Metropolitana	26 de agosto, 9:30

Fuente: elaboración propia

Las entrevistas fueron programadas para desarrollarse en 45 minutos, pero con posibilidad de extenderse a una hora o incluso 1,5 horas. Se estableció un lapso entre la primera y segunda entrevista, para dar tiempo al equipo de hacer ajustes en la pauta a la luz de esa primera experiencia.

Las entrevistas se desarrollaron a través de videoconferencia, utilizando para ello la plataforma Zoom. Se contempló la participación del Jefe de Proyecto en todas las reuniones, quien fue asistido por uno o más integrantes del equipo de trabajo. La contraparte de Subdere participó solo al inicio de las entrevistas para no inhibir al entrevistado en sus respuestas, particularmente en aquellos aspectos que involucren críticas al proceso de instalación de las DIT. En acuerdo con el entrevistado se grabaron las entrevistas, sólo para fines de análisis posterior por parte del equipo consultor y mejoramiento de las notas tomadas durante la entrevista.

4.2.2 Guía de observación para entrevista

La guía de observación utilizada en las entrevistas incluyó los siguientes temas e instrucciones para el entrevistador.

1. Hacer breve presentación del alcance, objetivos y plazos del estudio y del equipo consultor. Aclarar que en esta etapa se busca apoyar la definición de los contenidos de las capacitaciones a llevar a cabo, y que en ese sentido la pregunta es ¿qué le gustaría a Ud. que incluyera una capacitación a su equipo? Solicitar permiso para grabar la reunión, explicando que el material es solo para revisión posterior los participantes en la reunión, y que tanto al BID como a Subdere solo se entregarán las conclusiones. Encender la grabación sólo en caso de que el entrevistado se sienta cómodo con la opción.
2. Dar espacio para la presentación del Jefe DIT y para que entregue información general de los profesionales de su unidad y sus competencias para enfrentar las funciones de la DIT.
3. Preguntar por la organización del equipo de trabajo, es decir, identificar áreas y sus funciones (si existen), y las funciones de los profesionales específicos (teniendo a la vista el listado de profesionales de la región en particular, cuando procede).
4. Preguntar opinión sobre las funciones asignadas por ley y las competencias transferidas a la DIT, ¿son las adecuadas?, ¿recomendaría traspasar otras?, ¿sobra alguna? (Tener a la vista listado de funciones asignadas y transferidas).
5. Describir qué tareas o proyectos se están desarrollando en este momento y cuáles son los planes para el corto y mediano plazo.
6. Indagar sobre las capacidades generales del equipo que conforma la DIT, ¿cuentan con los equipos adecuados para acometer esas funciones?
7. Explorar el proceso de conformación del equipo. ¿Cómo fue el proceso de definición de perfiles (si existen, pedirle las resoluciones o documentos informales que las contengan)? Preguntar si conocen y han aplicado la “Guía de Recomendaciones para la instalación de la División de Infraestructura y Transportes al interior del Gobierno Regional” de Subdere. ¿Cómo fue el proceso de selección, incluyendo el propio? Indagar sobre opinión del Jefe DIT sobre la potencial estabilidad del equipo (incluyendo la propia)
8. ¿Existe un proceso formal de evaluación de desempeño?, ¿qué opinión tiene sobre ese proceso?, ¿existen resultados que puedan apoyar la definiciones de este estudio?
9. Consultar por el nivel de coordinación y trabajo conjunto con otras divisiones del GORE u otros servicios públicos regionales o nacionales. En particular, ¿tienen contacto y

comparten experiencias con otras DIT?, ¿ven espacio para beneficiarse mutuamente de esa interacción?

10. Preguntar por recursos materiales de los que dispone (oficinas, equipos computacionales, licencias de software, etc.) y opinión sobre su suficiencia para las labores encomendadas.
11. Preguntar cuáles son las temáticas en las que piensan debiera enfatizarse la capacitación, estableciendo algún tipo de prioridad o temas ineludibles.

Esta guía se utilizó de manera flexible, siempre dando libertad al entrevistado para profundizar en algún tema, incluso en un orden que no necesariamente era el definido en la guía, pero siempre abarcando todos los aspectos de interés que contiene la guía.

4.2.3 Encuesta complementaria para el diagnóstico sistémico de la DIT

Con el propósito sistematizar el levantamiento de los problemas, desafíos y dinámicas de la organización, se envió a los Jefes DIT una encuesta complementaria para valorar con una nota los distintos factores asociados a las perspectivas estratégicas, tecnológicas, normativas y de gestión, que fueron utilizados identificar a través de un diagnóstico sistémico el contexto y las causas que pueden condicionar la etapa de identificación de brechas.

Aspectos estratégicos e interinstitucionales

Nº	ASPECTOS ESTRATÉGICOS E INTERINSTITUCIONALES	NOTA
1	Los objetivos de la DIT están alineados con el Plan Estratégico del Gobierno Regional.	
2	El marco normativo y reglamentario es el adecuado para el desarrollo de las funciones de la DIT	
3	Hay indicadores de desempeño institucional claros y fidedignos, que permiten evaluar permanentemente la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios de la DIT.	
4	Las autoridades (Intendente, Administrador del GORE, CORE) comparten una visión clara sobre las principales estrategias futuras y la realidad actual de la DIT.	
5	Las relaciones con las entidades que rodean a la DIT, que los financian, y-o que conforman su entorno relevante dentro del GORE, son claras, libres de conflicto y adecuadas.	

NOTA: Califique con una nota de 1 a 5 el nivel logrado de cada afirmación (5 muy buena, 4 buena, 3 regular, 2 mala, 1 muy mala)

Procesos sustantivos y atención al usuario

Nº	PROCESOS SUSTANTIVOS Y ATENCION AL USUARIO	NOTA
1	El sistemas y los procesos de atención al usuario por parte de la DIT son adecuados.	
2	El volumen y cobertura de los servicios que la DIT desarrolla son adecuados.	

NOTA: Califique con una nota de 1 a 5 el nivel logrado de cada afirmación (5 muy buena, 4 buena, 3 regular, 2 mala, 1 muy mala)

Procesos administrativos y de soporte

Nº	PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE SOPORTE	NOTA
----	---------------------------------------	------

1	Hay claridad sobre la situación de compromisos de gasto en los próximos tres meses en la DIT.	
2	La ejecución y el control del ejercicio presupuestal forman parte efectiva de la gestión de la DIT.	
3	Los soportes administrativos y presupuestarios funcionan adecuadamente.	
4	Existe la disponibilidad de personal necesario en calidad y cantidad para los servicios que la DIT desarrolla	

NOTA: Califique con una nota de 1 a 5 el nivel logrado de cada afirmación (5 muy buena, 4 buena, 3 regular, 2 mala, 1 muy mala)

Recursos humanos y cultura organizacional

Nº	RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL	NOTA
1	Existe buena motivación en el equipo de la DIT	
2	Existe adecuada cooperación intrainstitucional. No hay “insularidades” que dificulten la labor.	
3	Los procedimientos de selección, capacitación y manejo del personal son adecuados.	

NOTA: Califique con una nota de 1 a 5 el nivel logrado de cada afirmación (5 muy buena, 4 buena, 3 regular, 2 mala, 1 muy mala)

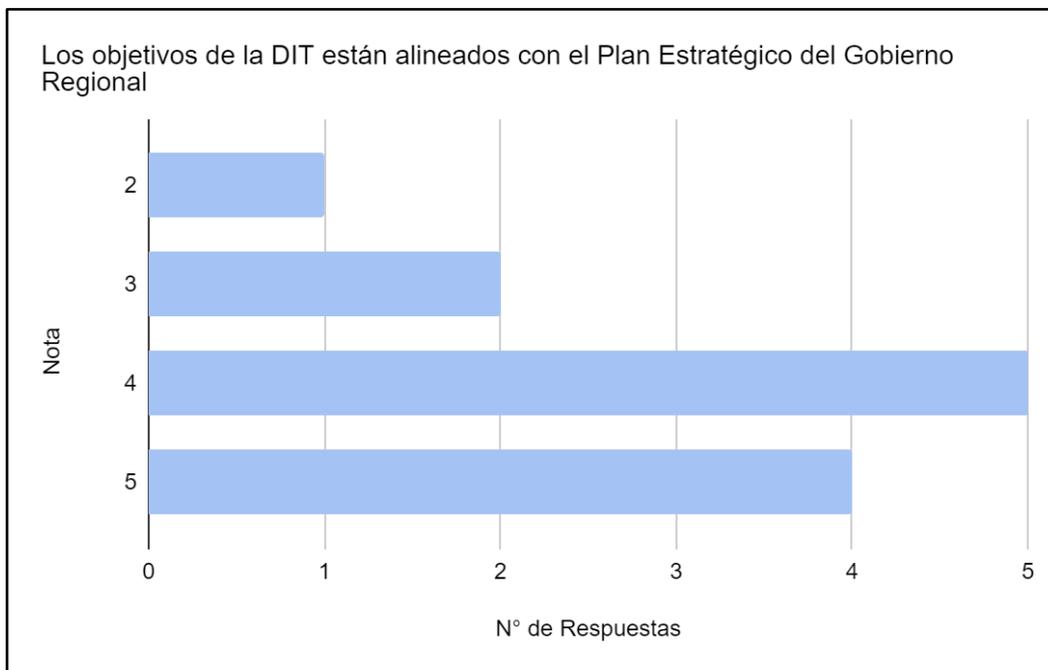
Sistemas de control y gestión

Nº	SISTEMAS Y CONTROL DE GESTIÓN	NOTA
1	La infraestructura de hardware, software y conectividad es adecuada	
2	Los sistemas informáticos de soporte administrativo son adecuados	
3	La interacción con los usuarios vía internet es adecuada	
4	Los sistemas de información interna, y sus soportes computacionales, entregan datos útiles, fidedignos y oportunos que permiten evaluar con claridad la marcha estratégica y operacional de la división.	

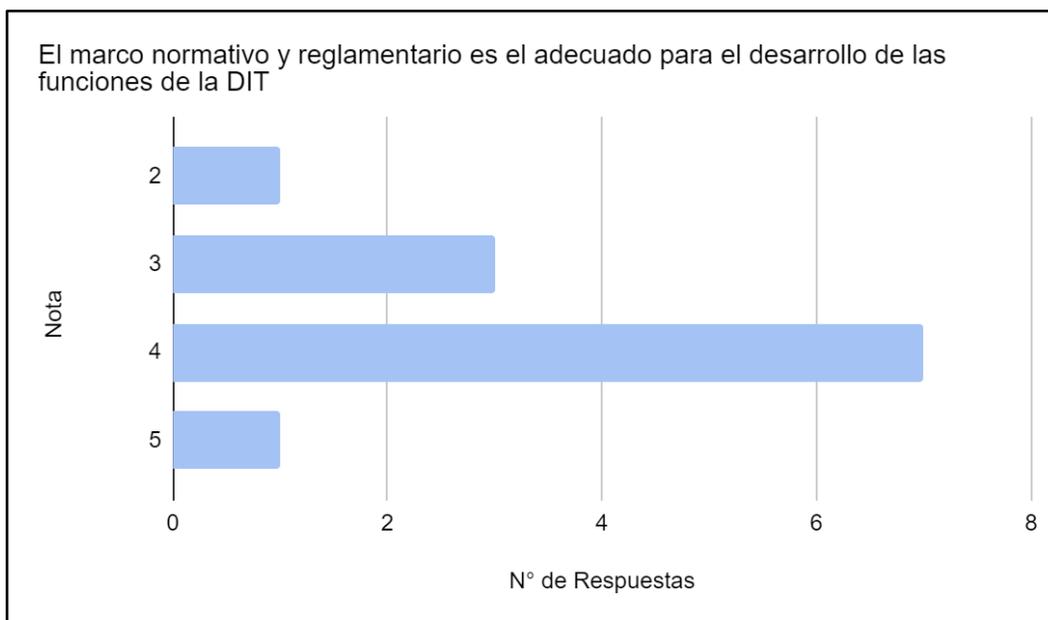
NOTA: Califique con una nota de 1 a 5 el nivel logrado de cada afirmación (5 muy buena, 4 buena, 3 regular, 2 mala, 1 muy mala)

Los resultados de la encuesta se muestran en las gráficas siguientes.

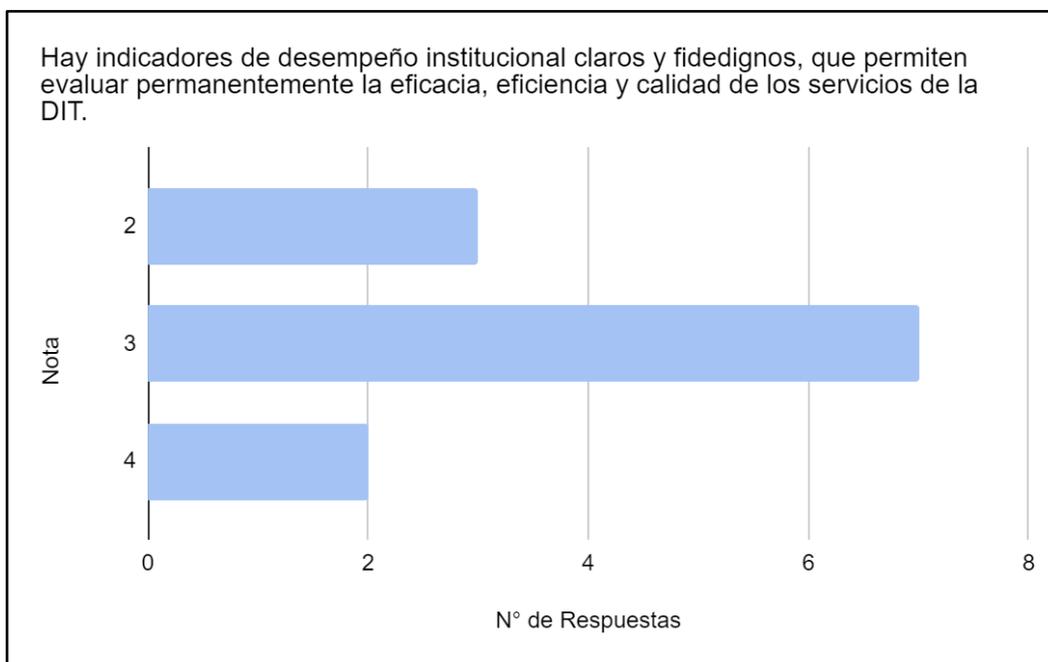
Aspectos estratégicos e institucionales



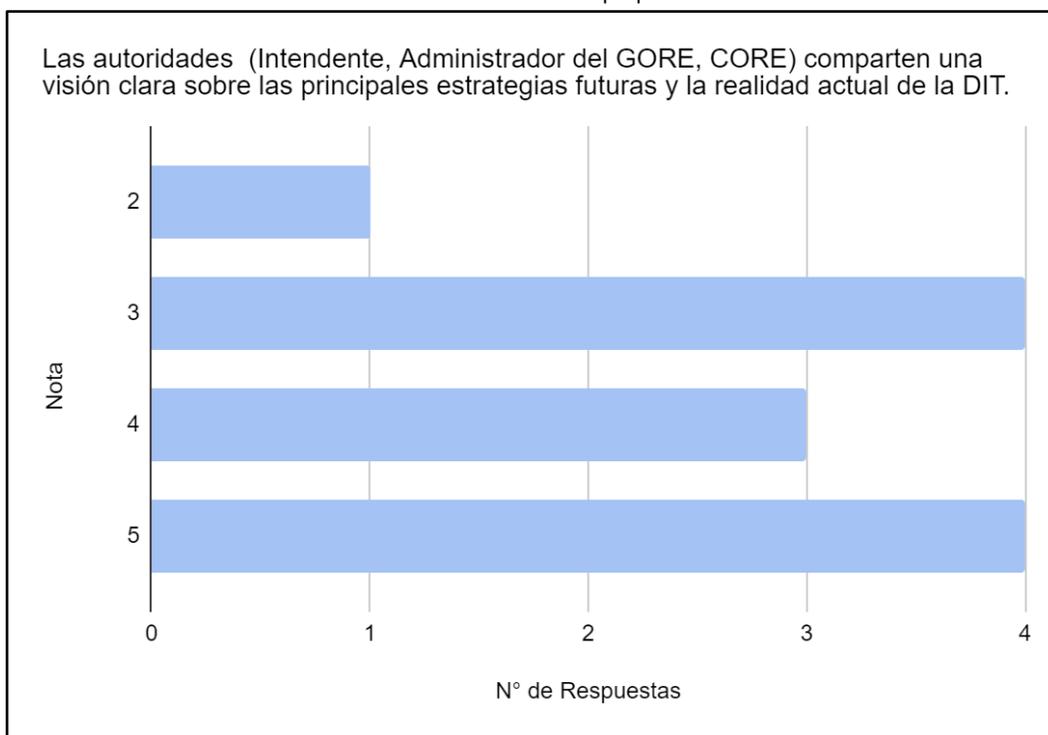
Fuente: Elaboración propia



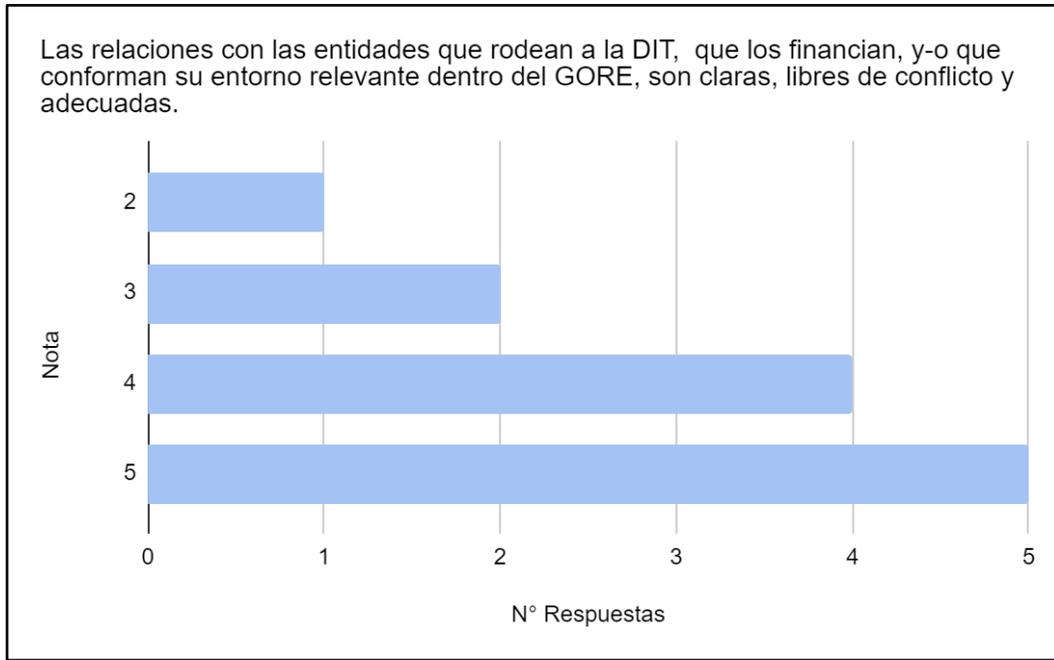
Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

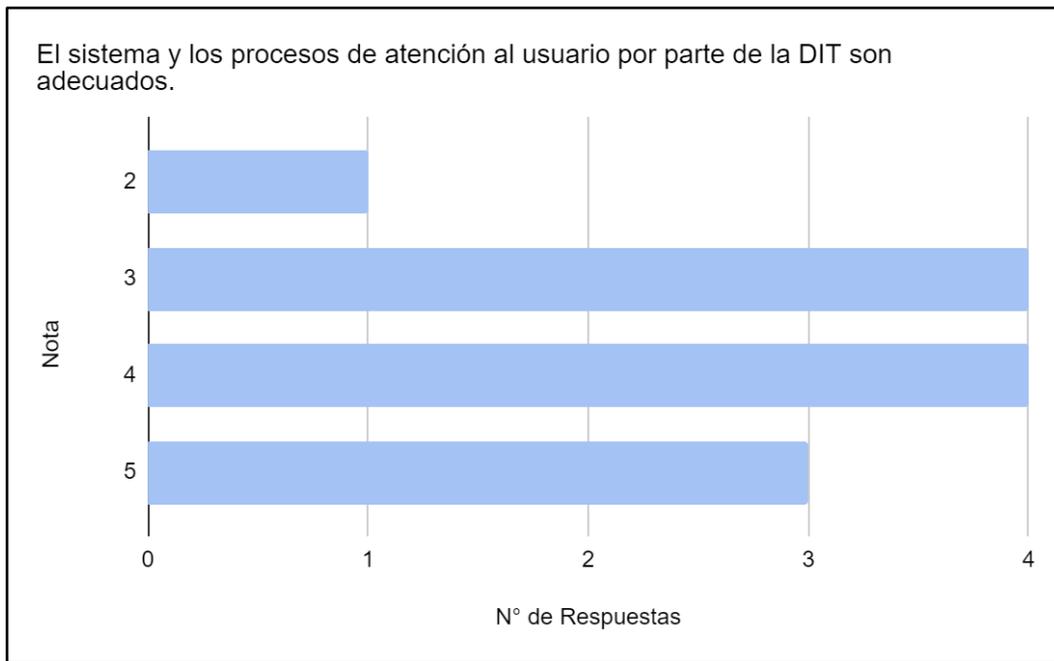


Fuente: Elaboración propia

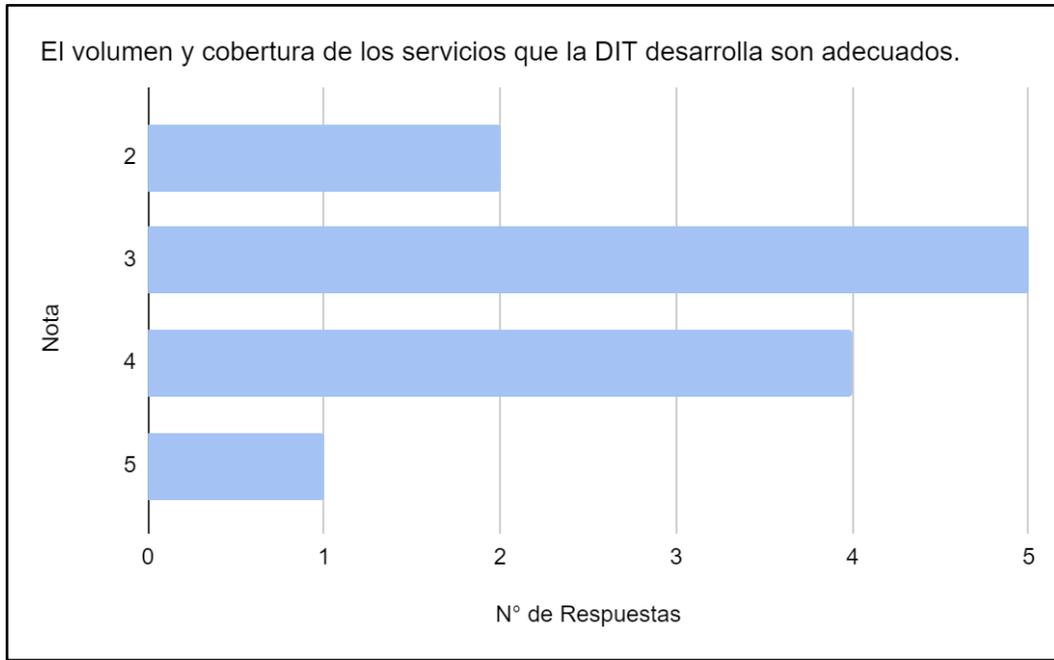


Fuente: Elaboración propia

Procesos sustantivos y atención al usuario



Fuente: Elaboración propia

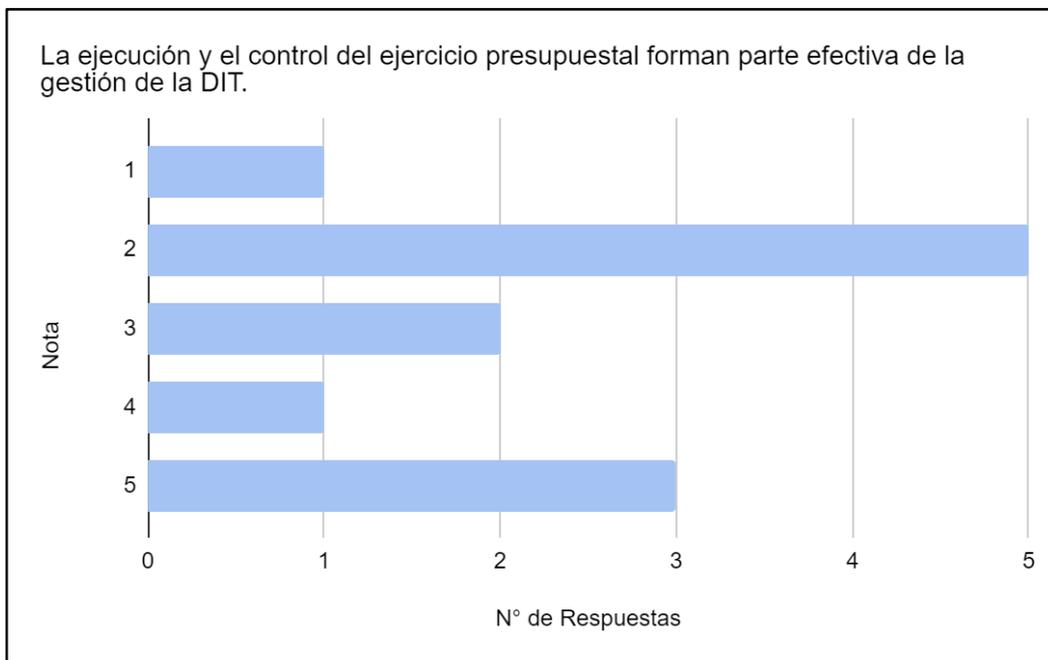


Fuente: Elaboración propia

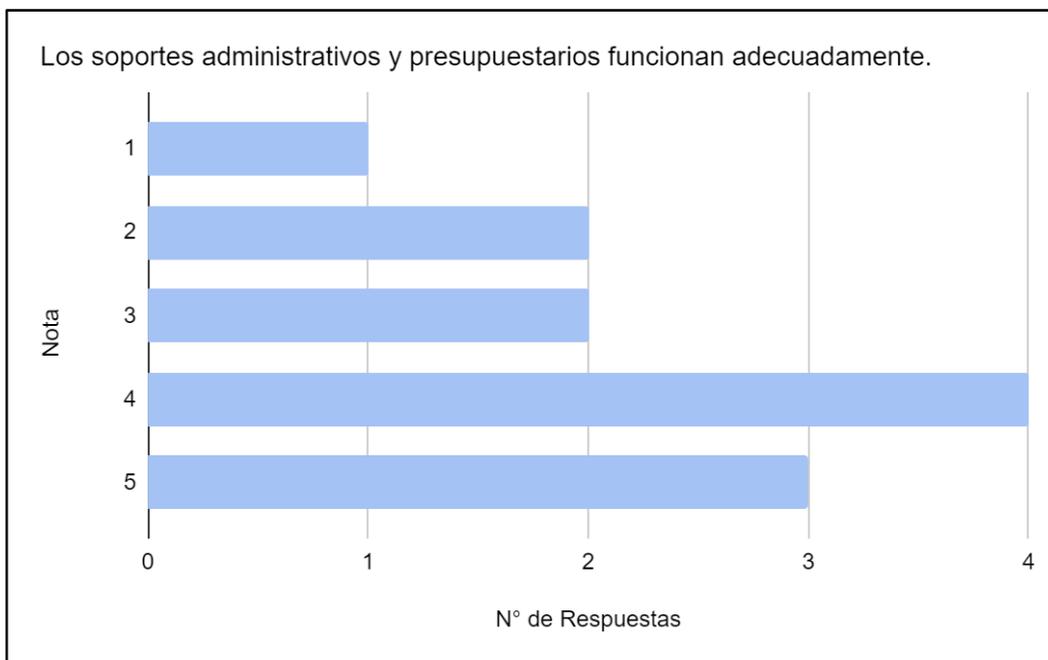
Procesos administrativos y de soporte



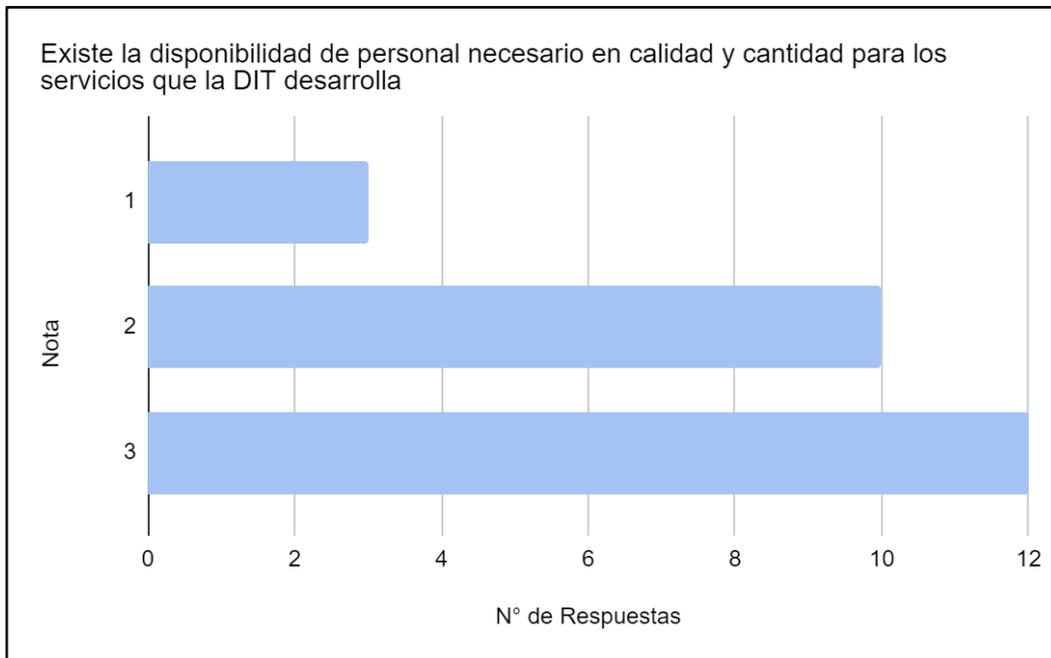
Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

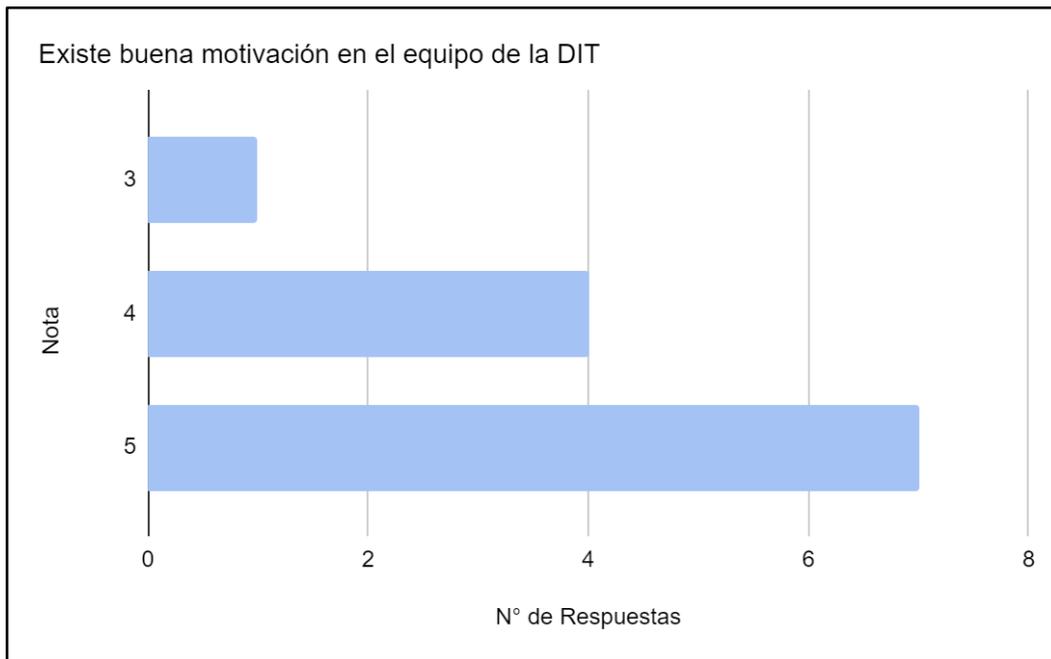


Fuente: Elaboración propia

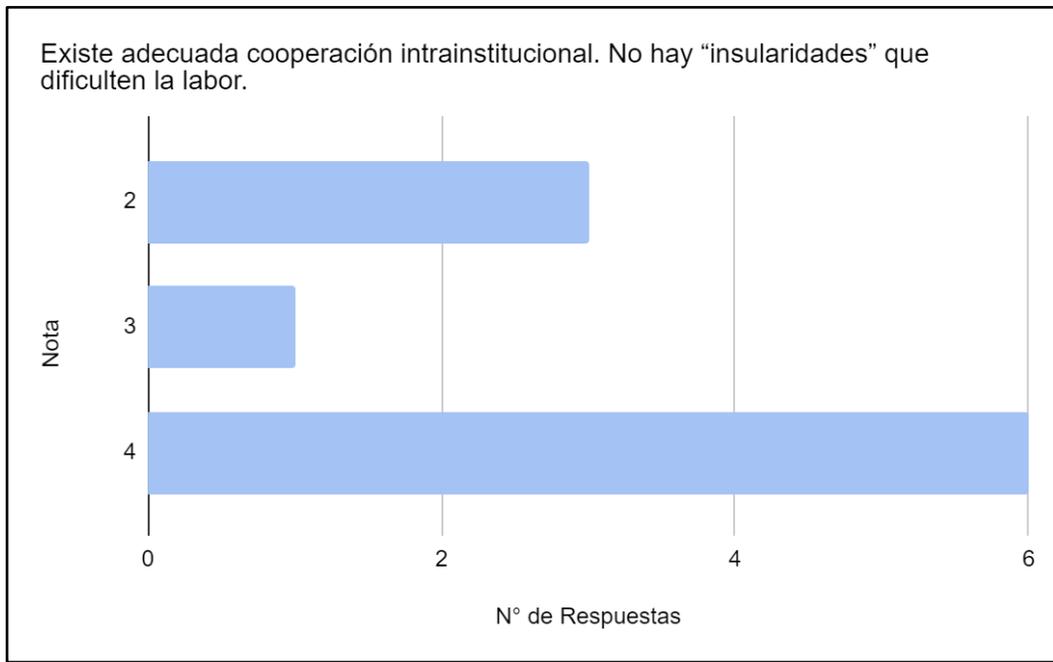


Fuente: Elaboración propia

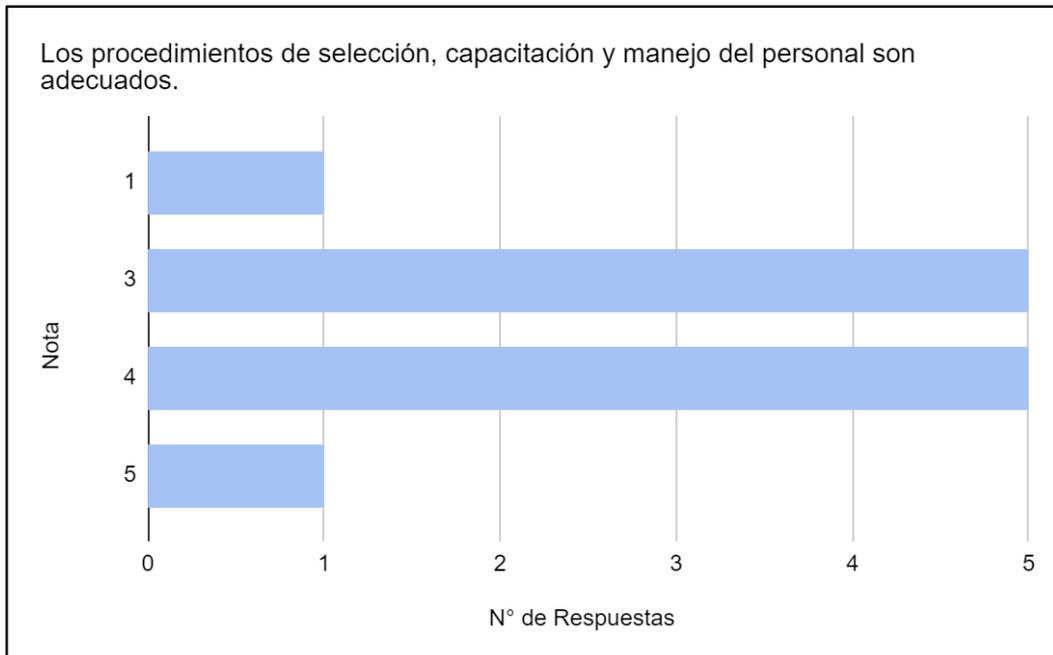
Recursos humanos y cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia

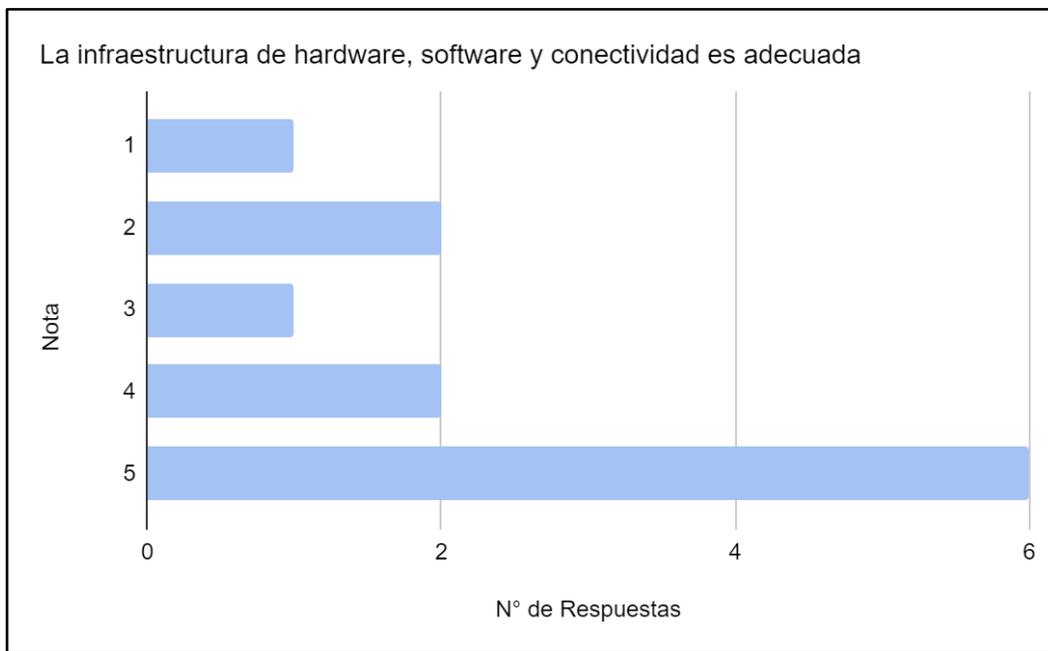


Fuente: Elaboración propia

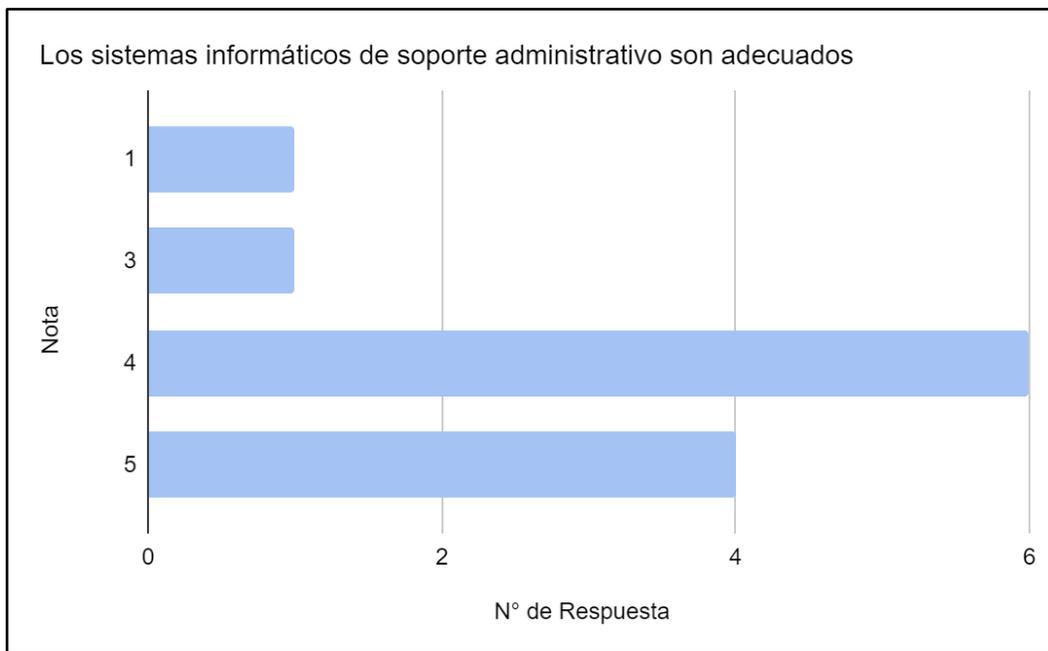


Fuente: Elaboración propia

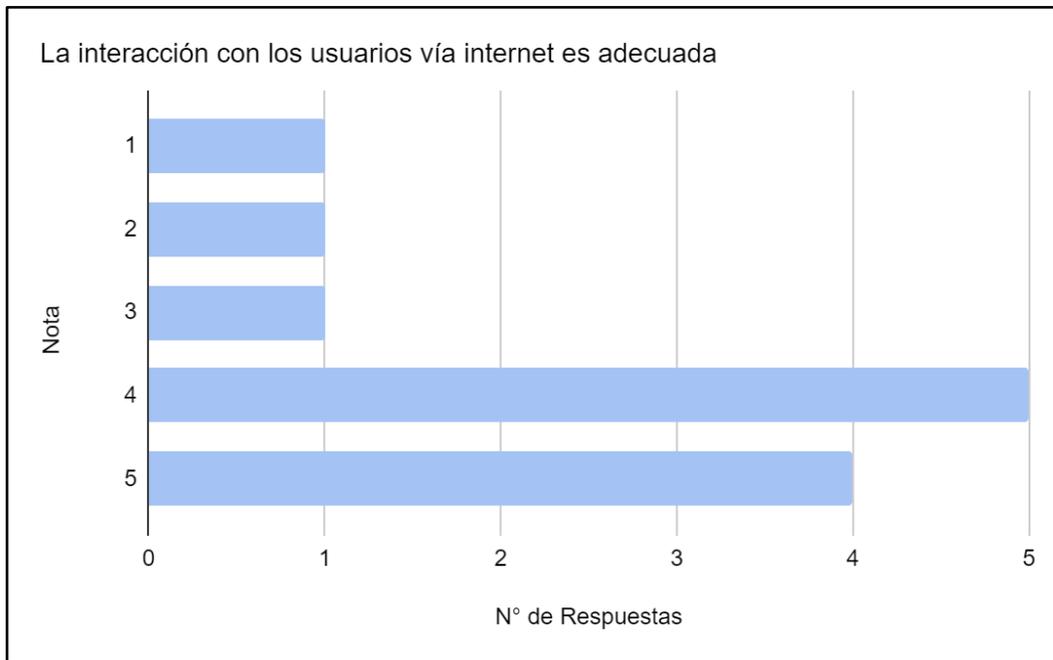
Sistemas y control de gestión



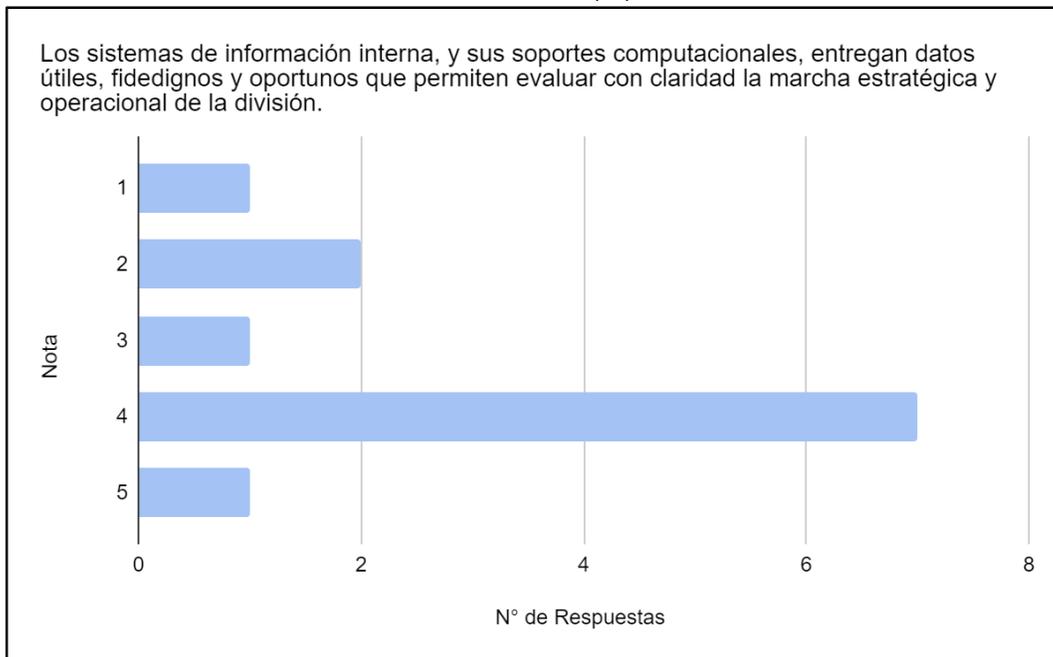
Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Comentarios

En función de las entrevistas y encuestas realizadas a los Jefes DIT se pueden formular los siguientes comentarios.

4.2.4.1 Comentarios con respecto a los focos estratégicos de la DIT

De las entrevistas realizadas se pudo concluir que **no se observa una declaración explícita, coincidente y focalizada que permita responder en el mediano y largo plazo a los desafíos estratégicos que por ley tienen las DIT, como por ejemplo, participar en la elaboración y aprobación de los planes de inversiones en infraestructura de movilidad y espacio público asociados a los planes reguladores metropolitanos o intercomunales existentes en la región...”.**

En efecto, las actividades desarrolladas responden a las prioridades del GORE en aquellas materias de gestión de corto plazo, y de programas de otras divisiones de los GORE, quedando fuera aquellas que las DIT deben asumir en materia de infraestructura y movilidad en la región como los planes de pro-movilidad, planes de transporte regional, programas de subsidios al transporte, entre otros. No se mencionan desafíos o planes en materia de movilidad en que las DIT estén trabajando.

El tipo de actividades a las que están dedicadas la mayoría de las DIT corresponden a programas de inversión de infraestructura y equipamiento regional, como los programas Agua Potable Rural, Electrificación Rural, Telecomunicaciones, iniciativas de inversión comunal en el contexto FRIL, etc.

Las iniciativas no responden a una definición estratégica (visión, objetivos estratégicos, productos estratégicos, metas). En esta línea debiese a la fecha existir una actividad encaminada a desarrollar los contenidos de los PROT y definición de proceso exploratorio de ARI, planes de movilidad, etc.

Se asume por los Jefes DIT que los planes de infraestructura y movilidad son responsabilidad de las DIPLADER, por lo que entienden que su responsabilidad y funciones están acotadas a las actividades de ejecución de programas y obras.

No existe consenso sobre el rol de gestión de transporte de la DIT, ni el valor público que ello representa, por lo que en la mayoría de las DIT no existen iniciativas en dicho ámbito. La falta de profesionales con especialización en transporte posiblemente también contribuye a la falta de iniciativas en ese ámbito.

4.2.4.2 4.2.4.2 Comentarios con respecto a red de colaboradores y competencias de los equipos profesionales de las DIT

Según los entrevistados, no se conoce suficientemente bien el aporte o rol de las DIT por parte de otras instituciones públicas de la región (Seremis, servicios, municipios, etc.). En ese sentido, se mencionó la posibilidad que la Subdere genere acciones para difundir en los ministerios y Seremis las funciones que la ley asigna a las DIT.

Tampoco se conoce en detalle el perfil o nivel de requerimiento de competencias profesionales para el desarrollo de las tareas de la DIT. En ese sentido, las funciones formalizadas vía resolución no permiten identificar los productos o resultados de las DIT para el buen éxito de las funciones de infraestructura y transporte. Los GORE que han avanzado en la contratación de los profesionales

definiendo las bases para los concursos respectivos, no necesariamente identifican los mismos requerimientos en cuanto a formación, experiencia, responsabilidades y funciones a desarrollar; debiese existir al menos un conjunto de elementos comunes en todas las regiones, una base de competencias y conocimientos.

Según los entrevistados, se reconoce que los esfuerzos de coordinación y apoyo deben estar priorizados con los municipios.

La colaboración al interior del GORE se genera mayoritariamente a través del trabajo con la DIPLADE, por ejemplo, para el traspaso de programas y tareas a la DIT. Se está a la espera del reglamento respecto al Decreto N° 71/2019, y de los recursos para el inicio de estas nuevas responsabilidades.

No se menciona análisis de riesgos asociados a la conformación de la red de actores y nivel de competencias requeridos para las nuevos traspasos de funciones.

No existe coincidencia por parte de los Jefes DIT de las necesidades o competencias respecto al desafío futuro como división. Por lo general, las prioridades responden a los requerimientos que la autoridad regional (Intendente o Administrador Regional) ha definido en el corto plazo, focalizando los recursos para las tareas regulares de los GORE.

No se aprecia en los Jefes DIT una única mirada en cuanto a las actividades que deben realizar, influido en parte por las prioridades del GORE y, por otra, por desconocimiento del desafío estratégico de las DIT y por carencias en formación en temas técnicos y en materias que son propias de la gestión pública.

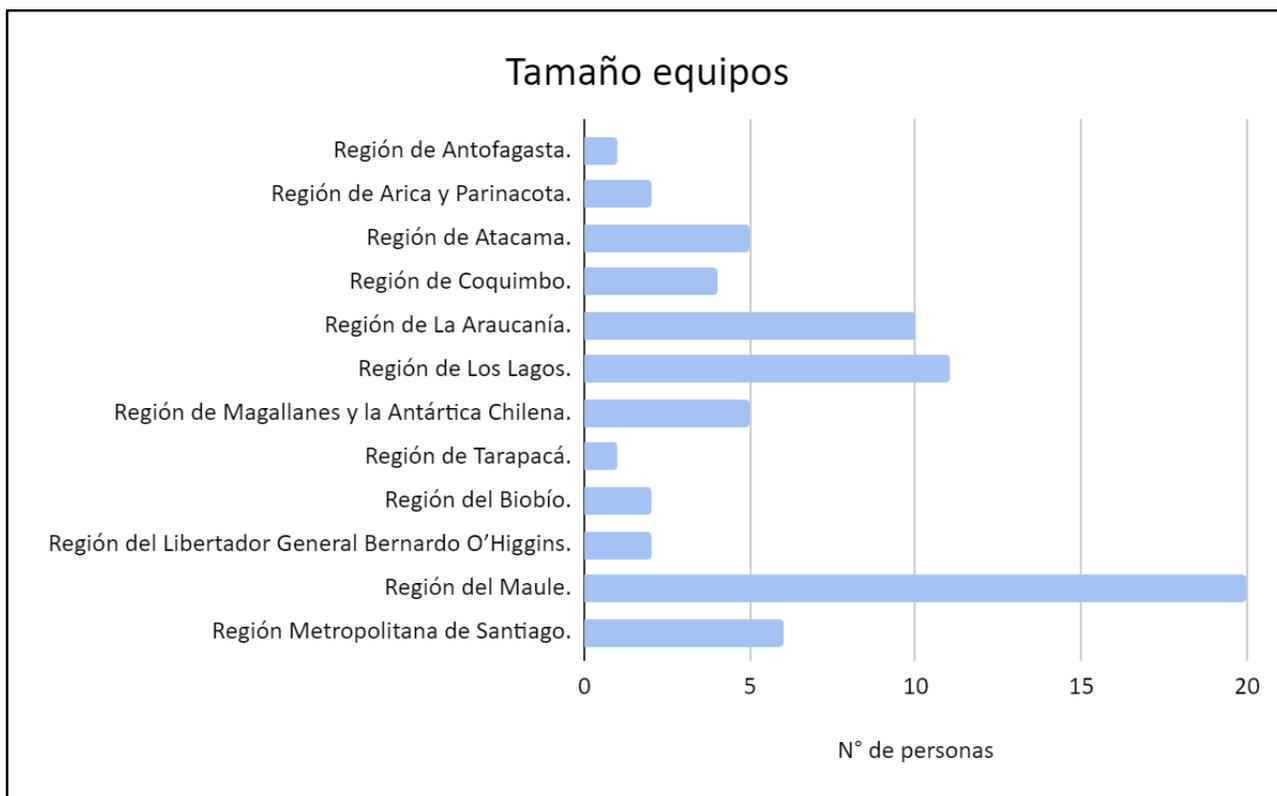
Eso es notorio en el ámbito del transporte, materia ajena a las competencias y experiencias de todas las DIT. Si bien se han apoyado en las SEREMITT, falta una estrategia sobre este ámbito en el GORE, más allá de las competencias recientemente identificadas para ser transferidas (Decreto N° 71/2019). En cambio, la infraestructura es un tema transversal, relativamente bien conocido en las DIT, pero que genera duplicidad de funciones con otras unidades debido a que no está claro de qué se tiene que hacer cargo la DIT.

Se podría decir que las DIT se sienten cuestionadas por no contar con las capacidades para ser una unidad técnica especializada en materias de infraestructura y movilidad.

4.3 Información general sobre los equipos DIT

Mediante información entregada por la Subdere, la solicitada a los jefes de división y los datos publicados en los portales de información de Gobierno Transparente de cada una de las regiones se pudo caracterizar ciertos aspectos generales sobre los equipos de las distintas regiones. A continuación, se muestran los resultados obtenidos.

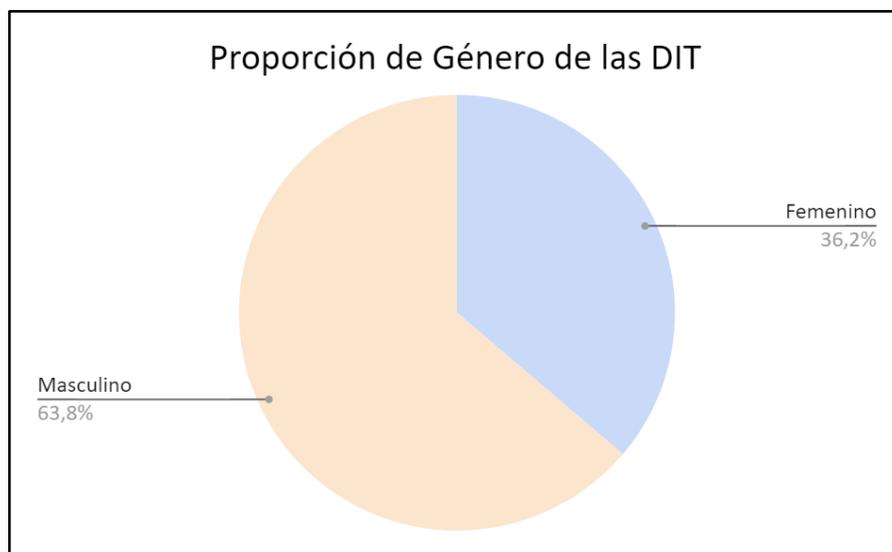
En relación al tamaño de los equipos de las DIT que actualmente tienen al menos un profesional en la división se observa lo siguiente.



Fuente: Información otorgada por Subdere y Jefes de División

Se observa que la Región del Maule es la que posee el equipo más numeroso con un total de 20 personas incluyendo al Jefe de División. También de la gráfica se desprende que las regiones de Tarapacá y de Antofagasta solo cuentan en este momento con el Jefe de División sin tener a su cargo personal profesional de apoyo en estas regiones. En total son 12 Jefes de División y un total de 57 profesionales en el equipo técnico a lo largo del país.

La proporción según género de los equipos DIT se pueden observar en la gráfica que se muestra a continuación.

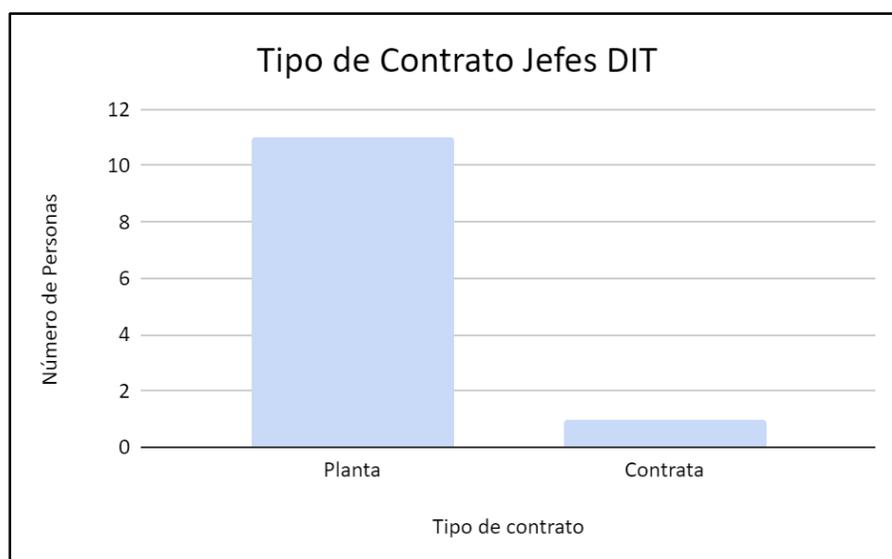


Fuente: Información otorgada por Subdere y Jefes de División

Como se observa el 36% de los profesionales que trabajan en la DIT, incluyendo al Jefe de División, es de sexo femenino. Se tiene entonces una situación distinta a la que ocurre a nivel general en el Estado chileno, donde el 55% son mujeres. La explicación de esta situación puede estar en el histórico sesgo que tienen las profesiones ligadas a los proyectos de infraestructura y transporte, que concentran más hombres que mujeres.

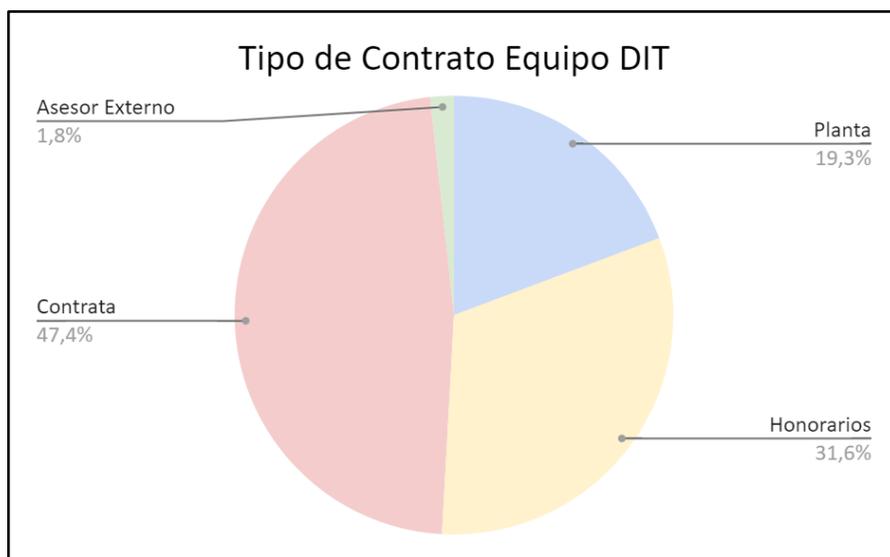
Mediante la información de Gobierno Transparente de las regiones se pudo obtener otros antecedentes para caracterizar tanto de los profesionales que trabajan en las DIT como de los jefes de las mismas.

En relación al tipo de contrato que tienen los jefes de la DIT se observa lo que sigue.



Fuente: Gobierno Transparente

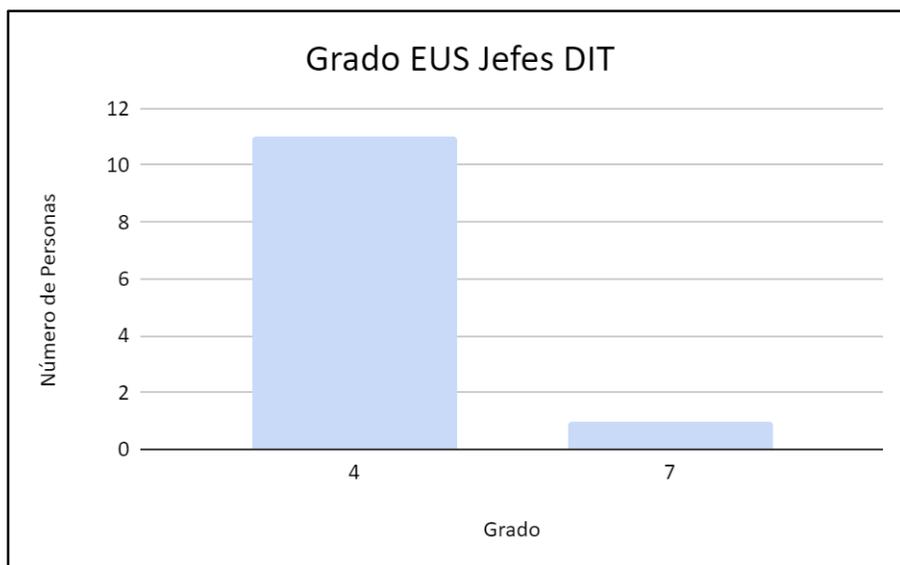
De los 12 jefes de división que actualmente están trabajando 11 de ellos son de planta y uno a contrata (Región Metropolitana). El tipo de contrato de los profesionales que trabajan en las DIT se muestra a continuación.



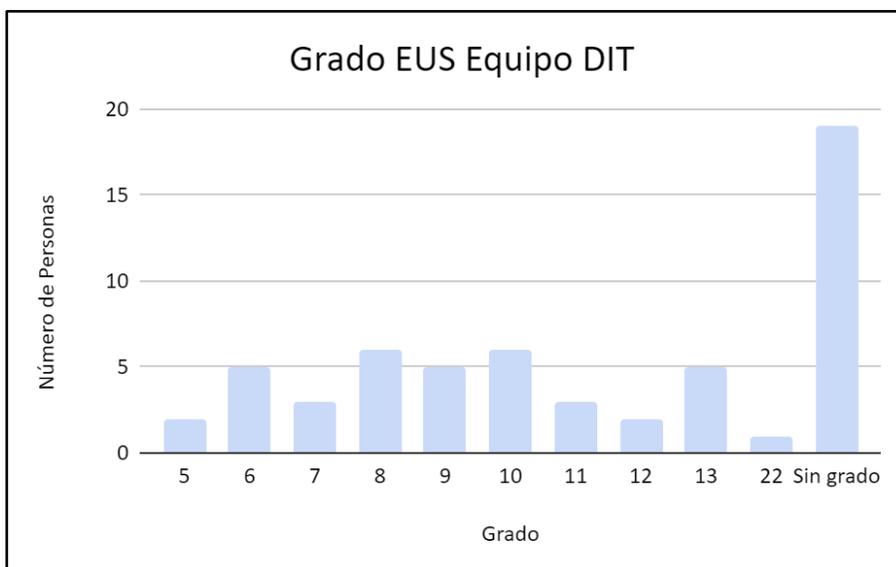
Fuente: Gobierno Transparente

La mayoría del personal de las DIT se desempeña a Contrata (47%), le sigue el personal a honorarios (32%) y solo el 19% es de planta. Además, existe un asesor externo a honorarios.

Por otra parte, cada persona que es de planta o a contrata posee un grado de remuneración en la Escala Única de Sueldos (EUS). En las siguientes gráficas se muestran los grados EUS de los Jefes de División y del equipo de profesionales.



Fuente: Gobierno Transparente

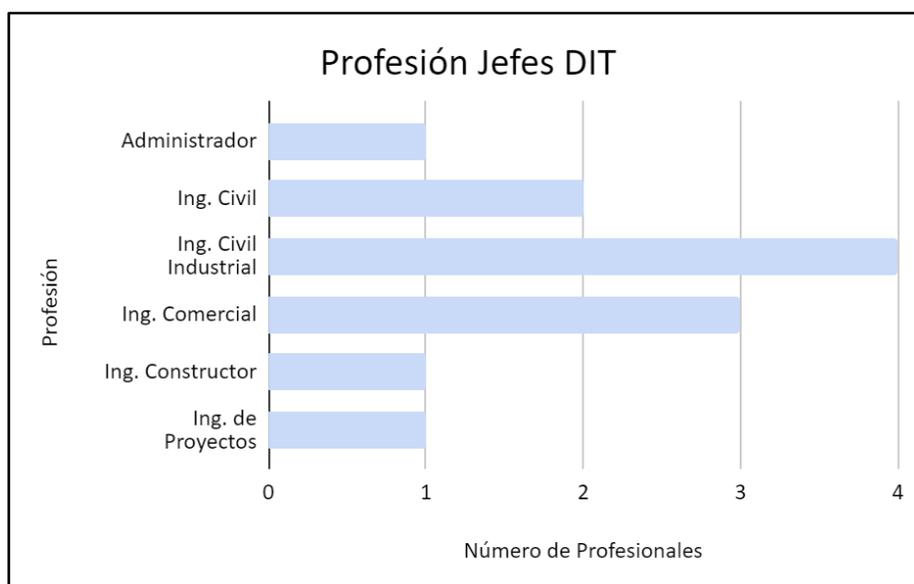


Fuente: Gobierno Transparente

En el caso de los Jefes de División once de ellos tienen grado 4 y uno grado 7, que corresponde a la Región Metropolitana.

En el caso del equipo técnico se observa que 19 personas están sin grado, porque tienen contratos a honorarios. Además se observa una persona con grado 22 y esto es debido a que se trata de personal auxiliar (secretaria de la DIT de la Región Metropolitana). El resto del personal se encuentra entre los grados 5 y 13 de la EUS.

Otra información que obtenida del sitio Gobierno Transparente son las profesiones tanto de los Jefes de División como de sus equipos técnicos, como se muestra a continuación.

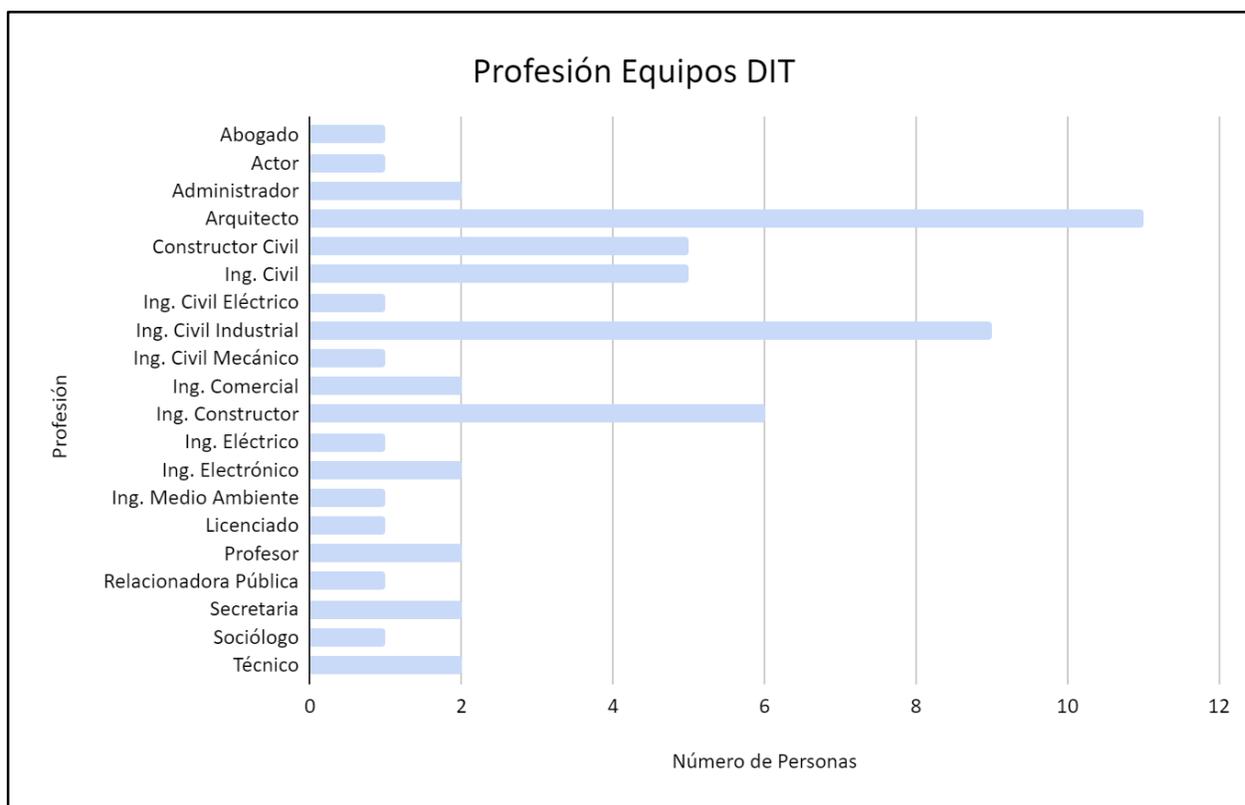


Fuente: Gobierno Transparente

Se observa que cuatro profesionales son del área de la administración y el resto se asocia a algún tipo de Ingeniería civil, comercial o constructor civil.

En el caso de las profesiones de los equipos técnicos de las divisiones, existe una mayor diversidad de carreras, tal como se observa en la gráfica a continuación.

A las profesiones ligadas a la ingeniería se agregan arquitecto, abogado, relacionador público, profesor, actor, secretaria, etc.



Fuente: Gobierno Transparente

Por último, en relación a la remuneración bruta de los Jefes de División y equipo técnico, el siguiente cuadro reporta los valores según la última información publicada en internet.

Remuneraciones profesionales DIT

Cargo	Promedio de remuneración bruta	Mínima remuneración bruta	Máxima remuneración bruta
Jefe de División	\$3.990.000	\$2.753.000	\$5.550.000
Equipo Técnico	\$1.915.000	\$585.000	\$4.847.000

Fuente: Gobierno Transparente

Como se observa, existe un margen amplio entre la mínima y la máxima remuneración tanto para el equipo técnico como para las jefaturas.

4.4 Encuesta a profesionales DIT

4.4.1 Metodología

A través de una encuesta a los profesionales de las DIT se buscó recoger información estructurada sobre sus perfiles profesionales y también indagar sobre algunos aspectos específicos utilizando preguntas abiertas.

La herramienta metodológica escogida para esta tarea fue una encuesta en línea de auto llenado que fue enviada a todos los profesionales por correo electrónico. Posteriormente se realizó un proceso de seguimiento para lograr la mayor cantidad de respuestas.

4.4.2 Formulario de encuesta

El formulario de encuesta incluyó las siguientes secciones y preguntas.

- Breve texto introductorio a la encuesta, explicando su finalidad.
- Identificación del encuestado (pre-llenado):
 - Nombre completo.
 - Correo-e.
 - Región.
- Posición o cargo actual:
 - Nombre (formal o informal) del cargo.
 - Descripción de funciones en sus propias palabras.
 - ¿Ha sido sometido a evaluación en su posición?
- Experiencia profesional resumida en sus propias palabras (pre llenado con un ejemplo).
- Currículum vitae a través de campos estructurados, además de opción de añadir un pdf.
 - Estudios superiores (Carrera/Curso, institución, año).
 - Trabajos (año inicio/fin, institución, cargo, descripción).
- Requerimientos de capacitación:
 - Listado predefinido de temas.
 - Otros, especificar.
- ¿Dispone de condiciones materiales adecuadas para participar de capacitación online?
- Espacio para expresar otras ideas.

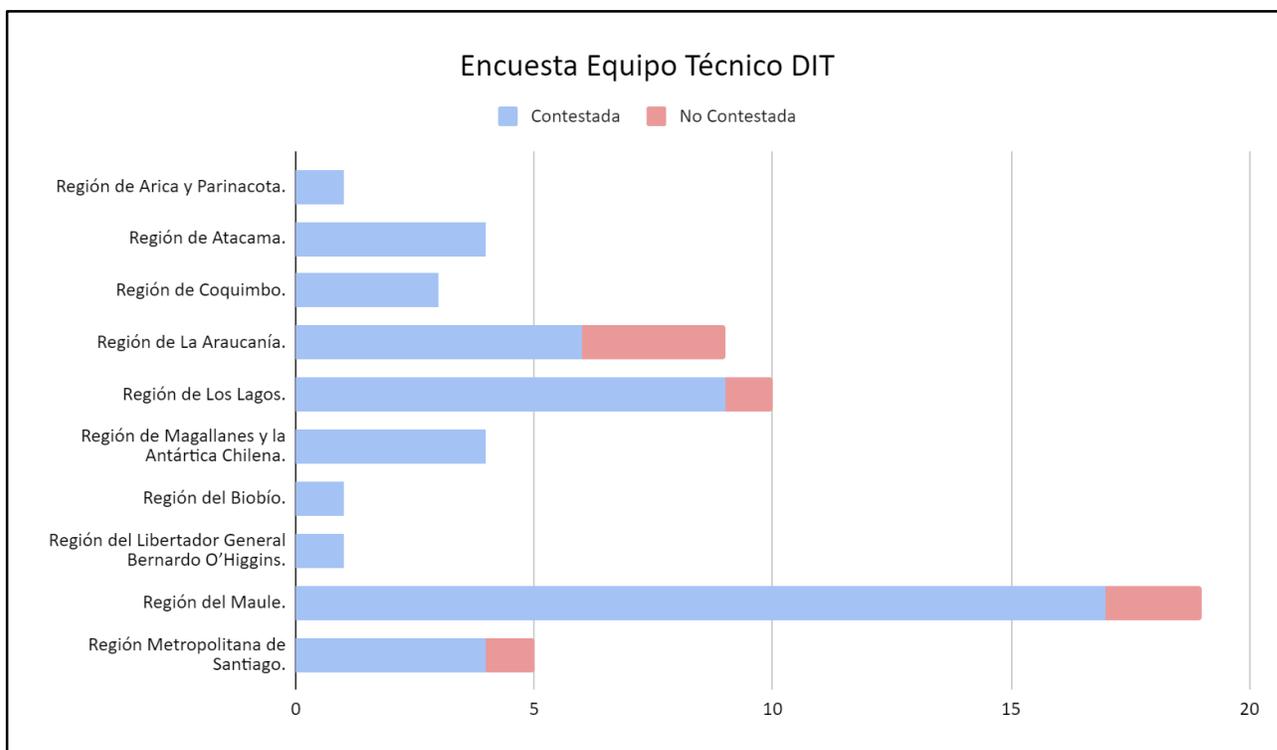
La encuesta enviada puede ser revisada aquí: <https://forms.gle/YajKJ2C74q945yc19>

4.4.3 Resultados de la encuesta

4.4.3.1 Generales

De los 57 profesionales que trabajan en las DIT contestaron la encuesta 50 de ellos. Esa cantidad de respuestas representa un 88% del total y se consideró un porcentaje de respuesta adecuado para lograr una correcta caracterización de los equipos técnicos.

En el siguiente gráfico se muestra la cantidad de respuesta y no respuestas por región.



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico, todos los integrantes de los equipos de las regiones de Arica y Parinacota, Atacama, Coquimbo, O'Higgins, Biobío y Magallanes contestaron la encuesta. En el caso de la Región del Maule una de las personas se encuentra con licencia médica y de acuerdo con eso no contestó la encuesta.

4.4.3.2 4.4.3.2 Específicos

En esta sección se reportan algunos resultados específicos relevantes obtenidos con la encuesta a los equipos técnicos de las DIT.

4.4.3.2.1 Posición o cargo

La siguiente tabla muestra el listado de los cargos ejercidos que declararon los profesionales de las DIT. Algunos encuestados declararon más de un cargo.

Cargo ejercido	Cantidad de respuestas
Profesional División Infraestructura y Transporte	7
Profesional Proyecto PER (Energización Rural)	4
Profesional Programa de Saneamiento Sanitario	4
Revisora Proyectos FRIL (Fondo Regional de Iniciativa Local)	3
Profesional del Unidad de Evaluación de Proyectos de Infraestructura	3
Evaluador de iniciativas de inversión	2
Encargado Programa Puesta en Valor del patrimonio	2

Analista	2
Profesional de Apoyo	2
Evaluadora de Iniciativas de Inversión	2
Profesional Unidad de Control de Obras Civiles	2
Profesional UCOC	1
Coordinador Programa de Gestión Territorial para Zonas Rezagadas	1
Profesional encargada de la Unidad de Transporte y Telecomunicaciones	1
Profesional unidad de ejecución de iniciativas	1
Encargada de Seguimiento técnico y financiero del Programa Zonas Rezagadas	1
Encargado Agua Potable Rural	1
Coordinador DIT	1
ITO de Obras	1
Encargado de Seguimiento a Proyectos	1
Profesional Activos No Financieros - Departamento Evaluación	1
Profesional senior	1
Jefe Depto. de Evaluación de Infraestructura y Equipamiento Regional	1
Apoyo técnico en los Programas Renueva Tu Micro y renueva Tu Colectivo	1
Profesional Activos No Financieros	1
Profesional de apoyo en Agua Potable Rural	1
Asesor de Jefe de División	1
Secretaria	1
Sin cargo	1

Fuente: Elaboración propia

4.4.3.2.2 Funciones

En relación a las funciones que declararon los encuestados y dada la variedad de respuestas fue necesario agruparlas en las siguientes categorías:

1. Funciones relacionadas con temas generales de Infraestructura y equipamiento (16 personas).
2. Funciones en el ámbito del transporte.
3. Funciones relacionadas a los proyectos asociados al Fondo Regional de Iniciativa Local (FRIL).
4. Funciones relacionadas al Programa de Agua Potable Rural (APR) y/o Programa Saneamiento Sanitario (PSS).

5. Funciones del Programa de Energización Rural (PER).
6. Funciones de procesos de licitación.
7. Funciones de control de gestión de diferentes tipos.
8. Funciones asociadas al Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR).
9. Funciones de iniciativas asociadas a la Circular 33 que dice relación con la adquisición de activos no financieros, gastos producidos por situaciones de emergencia producto de desastres naturales o provocadas por el hombre, conservación de infraestructura pública y estudios propios del giro de la institución.
10. Funciones relacionadas con Telecomunicaciones.
11. Funciones relacionadas a la supervisión de obras en terreno.
12. Funciones relacionadas al programa Puesta en Valor del Patrimonio (PPVP).
13. Funciones relativas a la administración de contratos.
14. Funciones relacionadas al Programa de Infraestructura Rural (PIR).
15. Funciones relacionadas a Inspección Técnica de Obras (ITO).
16. Funciones relacionadas con nuevas iniciativas.
17. Funciones asociadas a diferentes tipos de coordinación.
18. Funciones administrativas.
19. Otras funciones.

A continuación se muestran las distintas funciones que se incluyeron en cada una de esas categorías.

1. Funciones relacionadas con temas generales de infraestructuras y equipamiento
 - Seguimiento de proyectos de Infraestructura.
 - Proponer, promover y ejecutar planes y programas de alcance regional en materia de obras de infraestructura y equipamiento.
 - Colaborar en la proposición y promoción del plan regional de infraestructura, en coordinación y asociación con los organismos públicos y privados asociados a la materia y en concordancia con el PROT.
 - Conocer y analizar la necesidad o déficit de infraestructura y equipamiento de la región, a través de indicadores de los ministerios respectivos, que permitan un balance permanente de los requerimientos reales, actuales y futuros, de equipamiento, infraestructura y transporte, y proponer programas asociados, para ponerlos a disposición de jefaturas y autoridades del Gobierno Regional cuando corresponda.
 - Colaborar con el Jefe DIT en la elaboración del plan anual de trabajo de infraestructura y equipamiento regional, y apoyar la construcción articulada del ARI correspondiente a iniciativas asociadas a la DIT.
 - Colaborar en la proyección y ejecución de obras de equipamiento comunitario, áreas verdes y parques, vías y obras de infraestructura.
 - Contraparte en estudios de espacios públicos y plan regional de infraestructura.
 - Formulación, evaluación y gestión de proyectos de infraestructura.

- Apoyar en aspectos técnicos y administrativos a la coordinación de obras en proyectos de infraestructura para la División.
 - Evaluación de proyectos de infraestructura.
 - Reevaluación proyectos existentes.
 - Gestión de proyectos de infraestructura.
 - Encargado de revisar y/o elaborar bases de licitación de infraestructura vial urbana y áreas verdes.
 - ITO de obras de conservación de infraestructura institucional.
 - Análisis y generación de propuestas para Jefatura DIT, vinculadas con cumplimiento de ley N° 21.074: Espacios públicos (MINVU).
 - Mejoramiento de plazas.
2. Funciones en el ámbito del transporte
- Seguimiento de proyectos de transporte.
 - Establecer una visión estratégica del departamento de gestión de transporte.
 - Administrar el programa de Renovación del Transporte Público.
 - Coordinador en materia de tránsito regional.
 - Responsable programa Renueva Tu Colectivo (junto con MTT).
 - Propuesta borrador de Política Regional de Transportes (urbano y rural).
 - Coordinar y colaborar en las funciones propias de la DIT: proponer, promover y ejecutar planes y programas de alcance regional en materia de gestión de transporte.
 - Colaborar con el Jefe DIT en la elaboración del plan anual de trabajo de transportes.
 - Colaborar en la propuesta y promoción de planes y programas asociados a la construcción, reposición y conservación de obras de infraestructura de movilidad, tanto a nivel urbano como interurbano.
 - Responsable de la ejecución presupuestaria asociada a la ley N° 20.378 del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones y demás subsidios al Transporte Público cuando corresponda.
 - Apoyo técnico en todo el proceso de los Programas Renueva Tu Micro y Renueva Tu Colectivo.
 - Apoyo en iniciativas de transporte.
 - Análisis y generación de propuestas para Jefatura DIT, vinculadas con cumplimiento de ley N° 21.074: Programa caminos básicos (MOP).
3. Funciones relacionadas a los proyectos asociados al Fondo Regional de Iniciativa Local (FRIL).
- Evaluación de proyectos.
 - Revisión de proyectos.
 - Asesoría técnica y capacitación a Municipios en formulación de iniciativas de inversión.
 - Seguimiento a la ejecución de las obras.

- Estudiar y aprobar los antecedentes de acuerdo a las disposiciones del Instructivo FRIL 2019
 - Aplicar las disposiciones del Instructivo FRIL 2019, revisar y observar aquellos antecedentes que no cumplan con estas disposiciones.
 - Proponer y ejecutar, dentro del ámbito de sus competencias y cuando corresponda, acciones relacionadas a mejorar el programa FRIL, crear Instructivos y procedimientos.
 - Analizar y aprobar re-evaluaciones de proyectos FRIL cuando corresponda.
 - Apoyo administrativo a proyectos asociados al FRIL.
 - Apoyo en proyectos del fondo de desarrollo local.
4. Funciones relacionadas al Programa de Agua Potable Rural (APR) y/o Programa Saneamiento Sanitario (PSS).
- Seguimiento cartera de proyectos de la Provisión Saneamiento Sanitario.
 - Análisis y generación de propuestas para Jefatura DIT, vinculadas con cumplimiento de ley Nº 21.074: Agua potable rural (MOP).
 - Coordinar Inversiones y proyectos de Agua Potable Rural y Saneamiento Sanitario.
 - Revisión de cartera de agua potable y alcantarillado.
 - Trabajo comunitario en proyectos de Agua Potable Rural (APR) y Alcantarillado.
 - Participar en mesas regionales (aguas lluvias y saneamiento sanitario).
 - Gestionar: Boletas de Garantías, Cartas de Consentimiento, aplicando los procedimientos de Administración de Garantías, recibir y distribuir la correspondencia que ingresa diariamente al Proceso de Agua Potable Rural y Saneamiento Sanitario, Convenios Mandatos, Modificaciones de Convenio, Mensajes, Memos, Oficios, Minutas, etc.
 - Elaborar Resoluciones Exentas que designa a los Inspectores Fiscales de Obra y/o Estudio en proyectos de Agua Potable Rural.
 - Elaborar Memos, Oficios que dan respuestas y/o consultan temas relacionados con Agua Potable Rural y Saneamiento Sanitario del GORE.
 - Hacer seguimiento de cada documento que ingresa y egresa del Proceso de Agua Potable Rural y Saneamiento Sanitario, para tener un control de ellos.
 - Formador de proyectos de Agua potable Rural para Obtención de RS (condición administrativa, que significa que el proyecto cumple con todos los requisitos técnicos y económicos para poder financiarlo y ejecutarlo) en Ministerio de Desarrollo Social (MIDESO).
 - Coordinador de Provisiones SUBDERE: Programa de Infraestructura Rural - Programa Saneamiento Sanitario (PIR-PSS).
 - Mantener al día las carpetas de los proyectos de APR vigentes en el proceso.
 - Obtener RATE RS en iniciativas de APR de fondos Sectoriales y no Sectoriales.
5. Funciones del Programa de Energización Rural (PER)
- Encargado de electrificación rural.
 - Responsable de la Inversión y Pre Inversión de los proyectos de electrificación rural.

- Coordinación con municipios, la empresa distribuidora, la comunidad, la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC), el Ministerio de Obras Públicas (MOP) y Ministerio de Desarrollo Social (MIDESO).
- Coordinación con telecomunicaciones con el cruce que tiene con el Programa de Energización Rural.
- Apoyar la provisión PER.
- Formular y Tramitar los Permisos de Servidumbre Indígena, tanto en anteproyectos y proyectos de Electrificación Rural.
- Gestionar la obtención del *Rate* RS de las iniciativas de electrificación rural que otorga el Ministerio de Desarrollo Social y Familia. Creación de ficha IDI.
- Realizar inspecciones en terreno de los proyectos de electrificación rural contratados con Convenio vigente.
- Apoyo técnico en proyectos de electrificación rural.
- Diseño, gestión, orientación y seguimiento de proyectos de energización rural.
- Creación, revisión y apoyo de proyectos eléctricos.
- Apoyo técnico en proyectos de electrificación rural y seguimiento a los subsidios a la operación de los sistemas aislados o de autogeneración.
- Gestionar el pago de los aportes de beneficiarios de los proyectos de electrificación rural a las empresas eléctricas, para que posteriormente se ejecuten las instalaciones domiciliarias.
- Apoyo a ciertos procesos de tramitación de antecedentes, para obras en ejecución como son los tramitaciones eléctricas con la distribuidora.

6. Funciones de los procesos de licitación

- Revisión de antecedentes técnicos de las licitaciones.
- Confección bases técnicas y administrativas de proyectos en diseño.
- Elaboración de bases de licitación.
- Responsable de la licitación de plantas de revisión técnica.
- Control de Gestión, monitoreo y apoyo en el proceso de licitación de las iniciativas de inversión desde la creación de la solicitud de compra hasta el término de los contratos bajo la DIT como Unidad Técnica.
- Preparar antecedentes para la aprobación de los recursos y, posterior proceso de licitación y contratación de los proyectos de electrificación rural (Mensaje, Bases Administrativas y Técnicas, Convenio).
- Encargado de revisar y/o elaborar bases de licitación de infraestructura vial urbana y áreas verdes.

7. Funciones de control de gestión de diferentes tipos

- Control de gestión de procesos DIT.
- Coordinación y gestión con *stakeholders*.
- Seguimiento de implementación Programa de Mejoramiento de la Gestión de Género- Interior del GORE.
- Seguimiento Modelos de Gestión (MDG) que ordenan el trabajo de los inmuebles restaurados con los fondos del Programa, que provienen en un 50% de Subdere y

en un 50 % de los GORE. Se trabaja con una cartera plurianual de proyectos, aprobada por el CORE.

- Prestar el apoyo técnico que el Administrador Regional requiera en planificación, análisis de datos, generación de indicadores claves de desempeño (KPI), control de gestión y de ejecución presupuestaria, inteligencia de negocios (BI), reportería, seguimiento a proyectos, planes y programas cuando sea requerido, y todas las materias que sean delegadas desde la administración regional.
- Gestión documental de los documentos que se transfieren dentro y fuera de la división.
- Seguimiento y monitoreo de las iniciativas del sector
- Gestionar y apoyar en las metas establecidas para la DIT.
- Ingresar información en los distintos sistemas de control con los cuales se trabajan (Methasys, Sigfe, Chile Indica, entre otros).
- Seguimiento y control de la ejecución presupuestaria de la división.
- Seguimiento y control de los convenios que la división suscriba con otras organizaciones públicas y/o privadas dentro o fuera de la región.
- Planificación de procesos y actividades DIT.
- Apoyar a cada profesional en sus funciones en caso que se requiera y al Encargado del Proceso para mantener el proceso ordenado y actualizado.

8. Funciones asociadas al Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR)

- Apoyar a los municipios en las postulaciones a las iniciativas inversión Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR)
- Velar por la correcta ejecución o elaboración de proyectos financiados con Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR)
- Evaluador de los proyectos del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR)
- Revisión y evaluación técnica y económica de iniciativas de inversión postuladas al FNDR
- Apoyo a los servicios, municipios e instituciones privadas sin fines de lucro en la formulación de proyectos de interés regional financiados por el FNDR

9. Funciones de iniciativas asociadas a la Circular 33 que dice relación con la adquisición de activos no financieros, gastos producidos por situaciones de emergencia producto de desastres naturales o provocadas por el hombre, conservación de infraestructura pública y estudios propios del giro de la institución

- Evaluación de proyectos.
- Evaluación de iniciativas de inversión.
- Realización de instructivos.
- Capacitación a municipios.

10. Funciones relacionadas con Telecomunicaciones

- Análisis y levantamiento de necesidades comunales para los fondos de desarrollo de las telecomunicaciones.
- Gestionar materias relativas a iniciativas derivadas de telecomunicaciones, proyecto “Última milla” y electromovilidad.

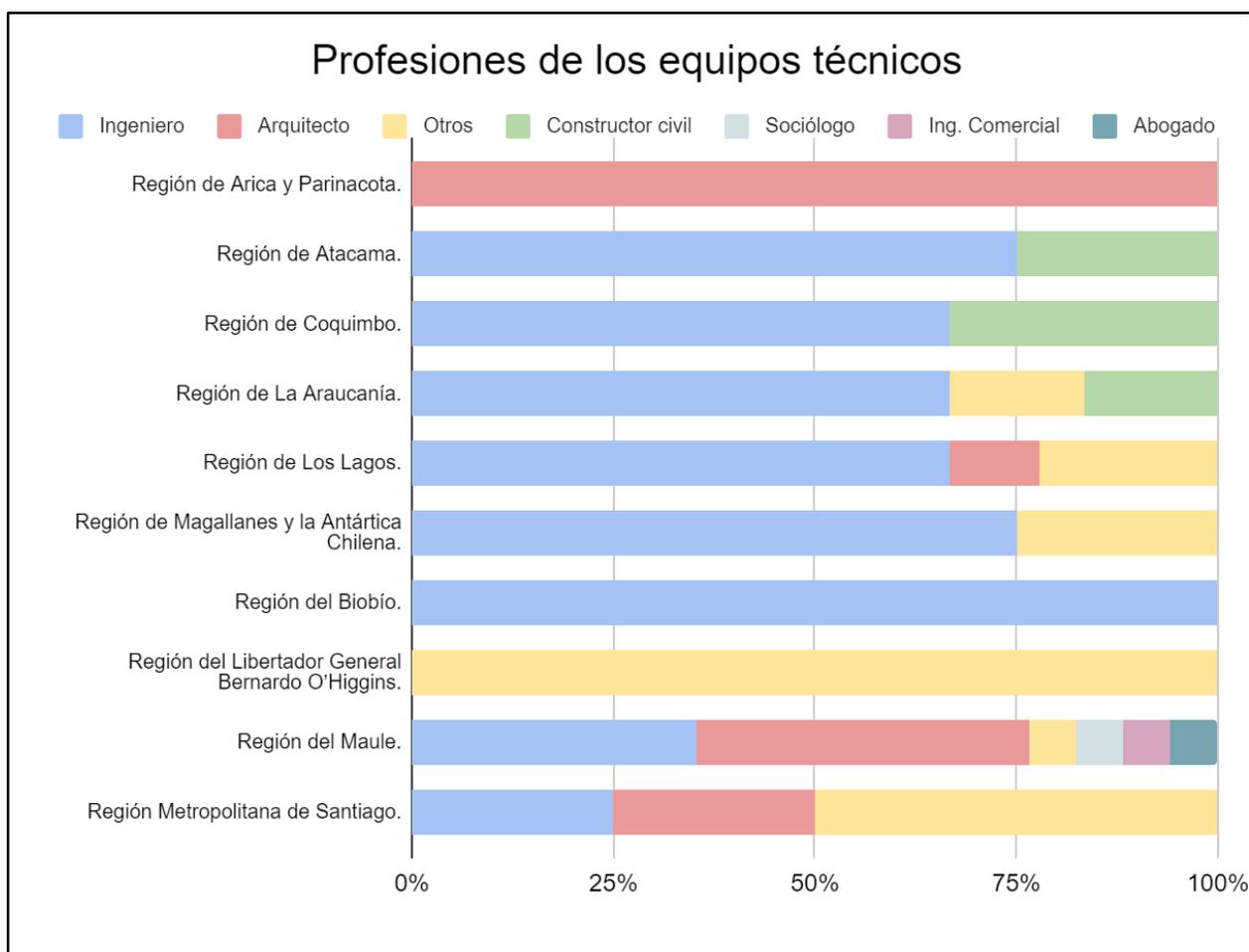
- Coordinación en ocasiones con telecomunicaciones, con el cruce que tiene con los proyectos Programa de Energización Rural (PER), y poder realizar instalaciones de antenas móviles, en sectores rurales.
 - Apoyo en iniciativas de telecomunicaciones.
11. Funciones relacionadas a la supervisión de obras en terreno
- Supervisión de proyectos en terreno.
 - Visitar en terreno las modificaciones de obra que correspondan a re-evaluaciones.
 - Coordinar semanalmente la agenda de los profesionales para las salidas a terreno de los profesionales el Proceso APR y Saneamiento Sanitario, Seguimiento de obras, Recepciones provisionales, Recepciones Definitivas de APR, reuniones informativas, Reuniones de Participación Ciudadana, Verificaciones de terrenos, reuniones con asambleas tema tarifario, presentaciones de propuestas tarifarias a asambleas, Pruebas de Sistema Captante, reuniones Comisión N° 2 de Consejo Regional de La Araucanía, izajes de obra, reuniones iniciales de proyectos, Capacitaciones a dirigentes relacionadas con la administración de su sistema y Términos de obra.
12. Funciones relacionadas al Programa Puesta en Valor del Patrimonio (PPVP)
- Profesional a cargo del seguimiento del PPVP.
 - Representa al GORE en la mesa regional de patrimonio (Subdere y División de Arquitectura del MOP).
 - Coordinación, revisión, aprobación de los modelos de gestión de las iniciativas que postulan a financiamiento del PPVP. Secretario ejecutivo de la mesa regional del Patrimonio.
 - Apoyar en la gestión de la cartera de proyectos del PPVP.
13. Funciones relativas al funcionamiento de contratos
- Visación de adjudicación y modificaciones de contrato.
 - Control de gestión de los contratos.
 - Encargado de contratos de diseño de ciclovía.
14. Funciones relacionadas al Programa de Infraestructura Rural (PIR)
- Apoyo en la aprobación o ejecución en Iniciativas del Programa de Infraestructura Rural (PIR).
 - Coordinador de Provisiones Subdere: Programa de Infraestructura Rural.
15. Funciones relacionadas a Inspección Técnica de Obras (ITO)
- Consultorías de asesoría a la inspección.
 - ITO de proyectos.
 - ITO de obras de conservación de infraestructura institucional.
 - Realizar trabajos de control y balance de obras efectivamente construidas respecto de las obras contratadas.
16. Funciones relacionadas con nuevas iniciativas
- Formular y evaluar iniciativas de inversión.
 - Elaboración EETT nuevos proyectos.

- Elaborar proyectos en el ámbito energético, mediante las metodologías del Ministerio de Desarrollo Social y Familia.
 - Contraparte técnica de consultorías de estudios de la división de planificación.
17. Funciones asociadas a diferentes tipos de coordinación
- Coordinación de ejecución de programas a implementar.
 - Coordinación entre Seremis y DIT.
 - Coordinador entre sectores programa Zonas Rezagadas.
 - Responsable de la coordinación del seguimiento y control de proyectos de inversión del Gobierno Regional asociados al Plan Impulso Araucanía, con reporte mensual a DIPRES.
 - Coordinación de las iniciativas presentadas al Departamento, además de coordinar las interacciones que se realizan con los servicios que postulan y las otras Divisiones del Gobierno Regional.
 - Coordinar entre los Servicios Públicos, la Cartera de Proyectos del Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas, en el Territorio de Patagonia Verde, que comprende, la provincia de Palena y comuna de Cochamó.
18. Funciones administrativas
- Apoyo áreas legales y administrativas.
 - Apoyar al encargado de la división en el área administrativa, dar respuesta a solicitudes de información, reportes CAIGG y CDC.
 - Encargado de Plataforma Subdere en línea.
 - Mantener archivos físicos y digitales de todos los proyectos terminados generando una biblioteca actualizada de Agua Potable Rural.
 - Una vez terminadas las obras, coordino con el Comité la entrega de los antecedentes originales del proyecto para que sean custodiados por ellos mismos. Con una copia a La Municipalidad respectiva.
 - Asesorar al Jefe de División en temas administrativos.
 - Responder consultas de transparencia dirigidas a la DIT.
 - Materializar las Ampliaciones de Plazo, Liquidaciones Parciales y Definitivas de los proyectos con Convenio vigente, cuando corresponda.
 - Trámites y procedimientos (IRAL)
19. Otras funciones
- Gestión del Programa de Mejoramiento de Barrios (PMB).
 - Participar de la Comisión de Construcción Sustentable.
 - Participar del Consejo Consultivo ciudad Puerto (CCCP2020).
 - Analista del Programa de Mejoramiento de Barrios (PMB).
 - Encargado Programa de Residuos Sólidos.
 - Mantener actualizada e informar a Intendencia Regional sobre inauguraciones de obras. Sugiriendo fechas para realizarlas en coordinación con los Comités.
 - Gestionar Convenios Mandatos, y Modificaciones de Convenio de transferencia GORE - Aguas Araucanía – DOH- Municipalidades y seguimiento en Contraloría.

- Participar en reuniones, generar resoluciones, participar en comisión evaluadora de propuestas.
- Realizar reporte mensual de avance financiero y físico del PEZDE Patagonia Verde.
- Participar y gestionar en las tareas transversales asignadas a la DIT.
- Elaborar informes solicitados por distintos organismos públicos y jefaturas.

4.4.3.2.3 Profesiones

En el siguiente gráfico se muestran las profesiones declaradas por los integrantes de los equipos técnicos. Esta información es consistente con la obtenida de los sitios Gobierno Transparente.

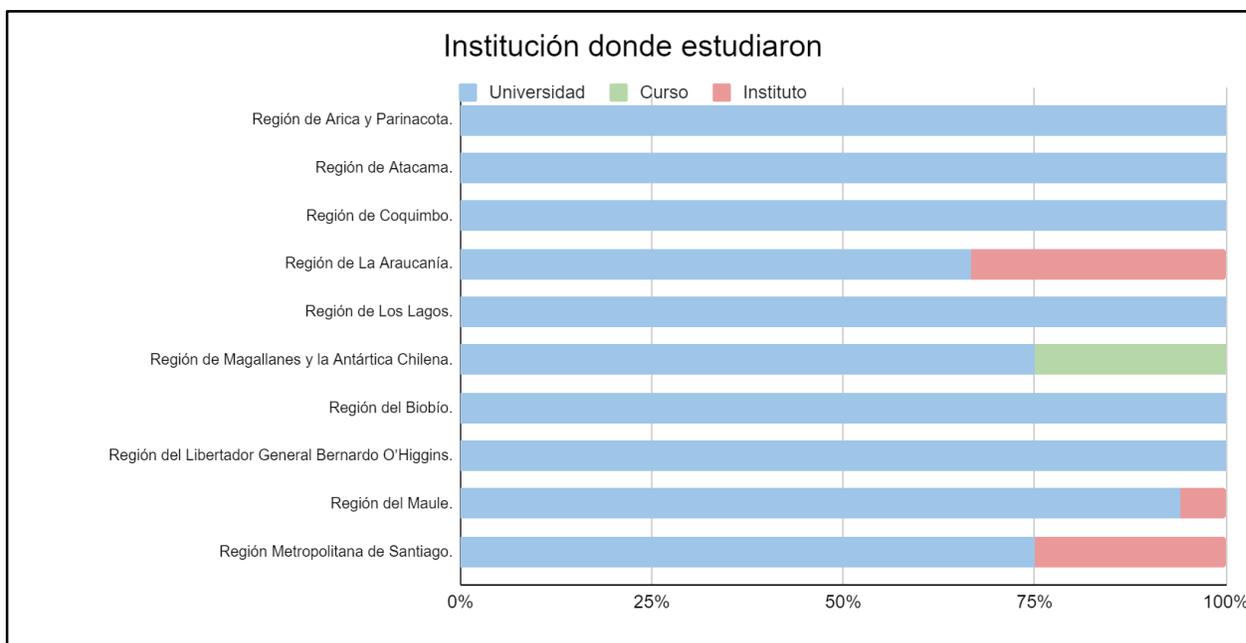


Fuente: Elaboración propia

La profesión más frecuente es Ingeniero con distintas especialidades, involucra a 26 profesionales, luego hay 10 arquitectos y 3 constructores civiles y el resto tiene otras profesiones.

4.4.3.2.4 Instituciones de educación superior

En el gráfico siguiente se muestra el tipo de institución de educación superior donde obtuvieron su título profesional o técnico los integrantes de los equipos técnicos..

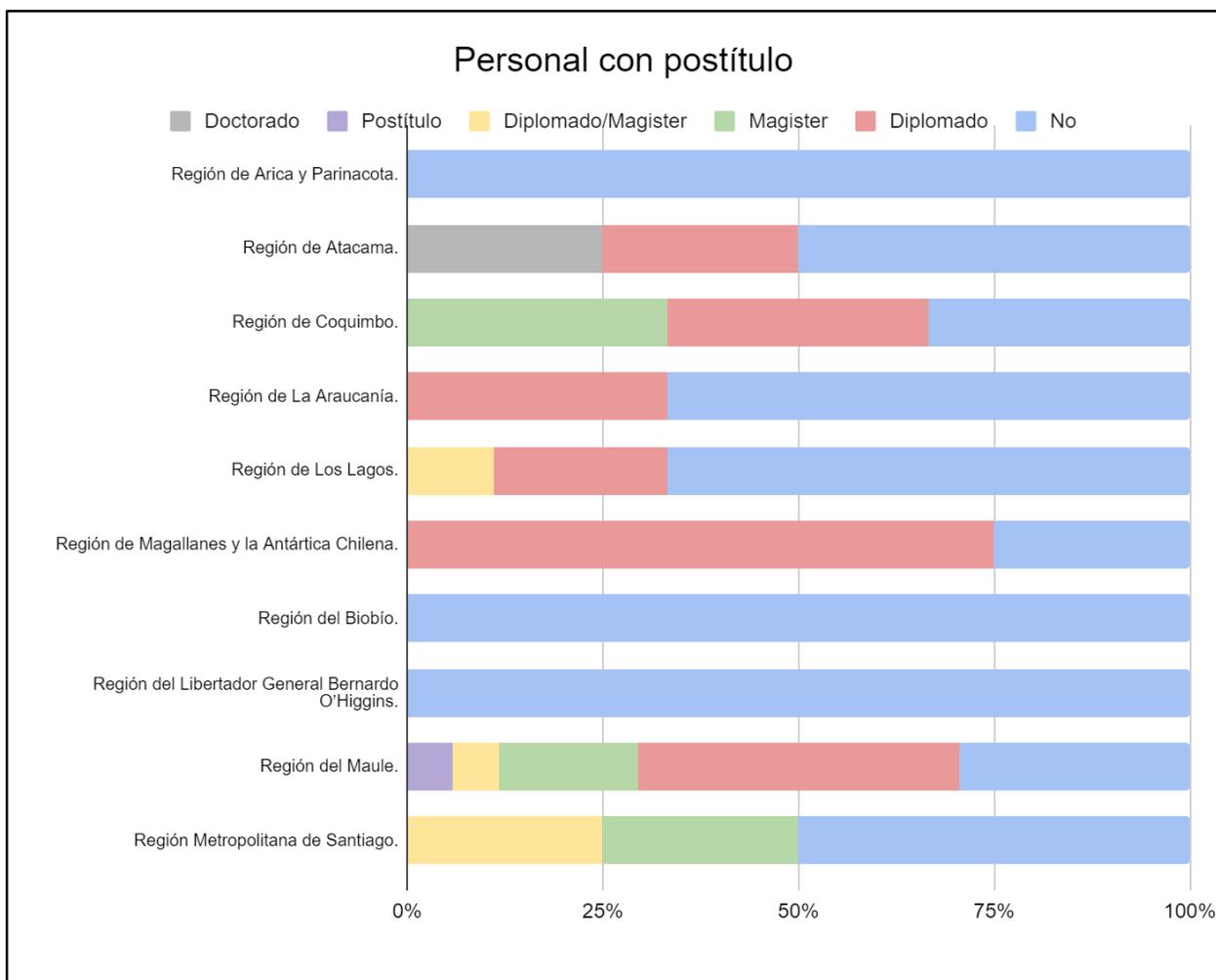


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los entrevistados obtuvo su título en una universidad, un pequeño porcentaje lo obtuvo en institutos y una persona obtuvo su capacitación a través de un curso.

4.4.3.2.5 Postítulo

A continuación se muestra el porcentaje de los profesionales de las DIT que tienen un postítulo, según región.



Fuente: Elaboración propia

A nivel general el 48% de los encuestados declaró no tener un postítulo, el 34% posee un postítulo o diplomado, el 16% posee un magíster y un encuestado posee un doctorado. El porcentaje que tiene una especialización (50%) es una cifra relevante, que daría cuenta de que en las DIT de algunas regiones existe un nivel técnico superior al de otras reparticiones públicas.

4.4.3.2.6 Experiencia profesional

De la información recopilada con la encuesta se pudo establecer el promedio de trabajos previos y el número de años de experiencia de los equipos técnicos de cada región, como se muestra en el siguiente gráfico.

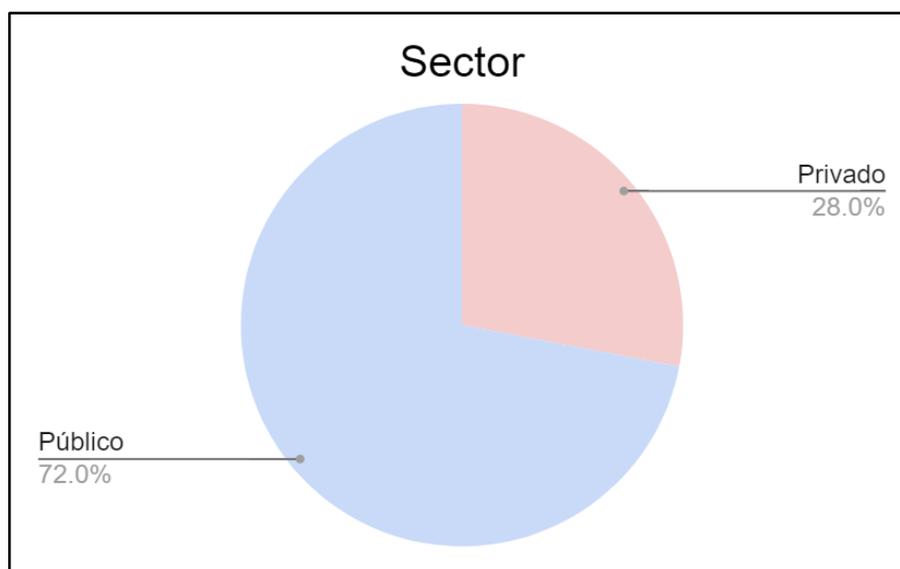


Fuente: Elaboración propia

En promedio, los profesionales han tenido 2,1 trabajos anteriores antes de desempeñarse en la DIT y tienen un promedio de 8 años de experiencia. Ese promedio está influenciado por el caso de la DIT de O'Higgins.

4.4.3.2.7 Experiencia en sector público y privado

Otro aspecto de interés tiene que ver con la proporción de personas con experiencia previa en el sector público, lo que se puede apreciar en la figura siguiente.

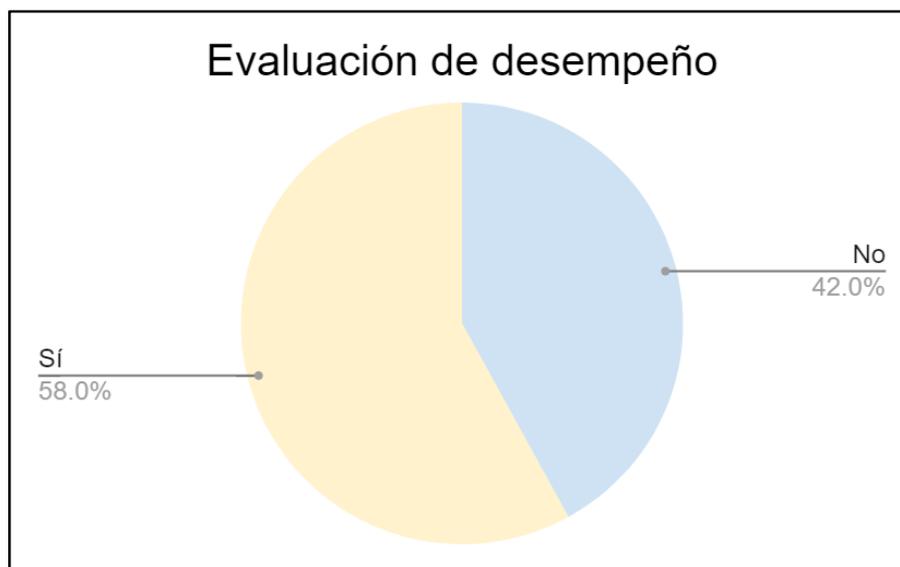


Fuente: Elaboración propia

En resumen, provienen del sector privado 14 de los encuestados y los 36 restantes provienen del sector público. Esa información es relevante porque la experiencia previa en el ámbito público es de gran utilidad para el desempeño en las DIT.

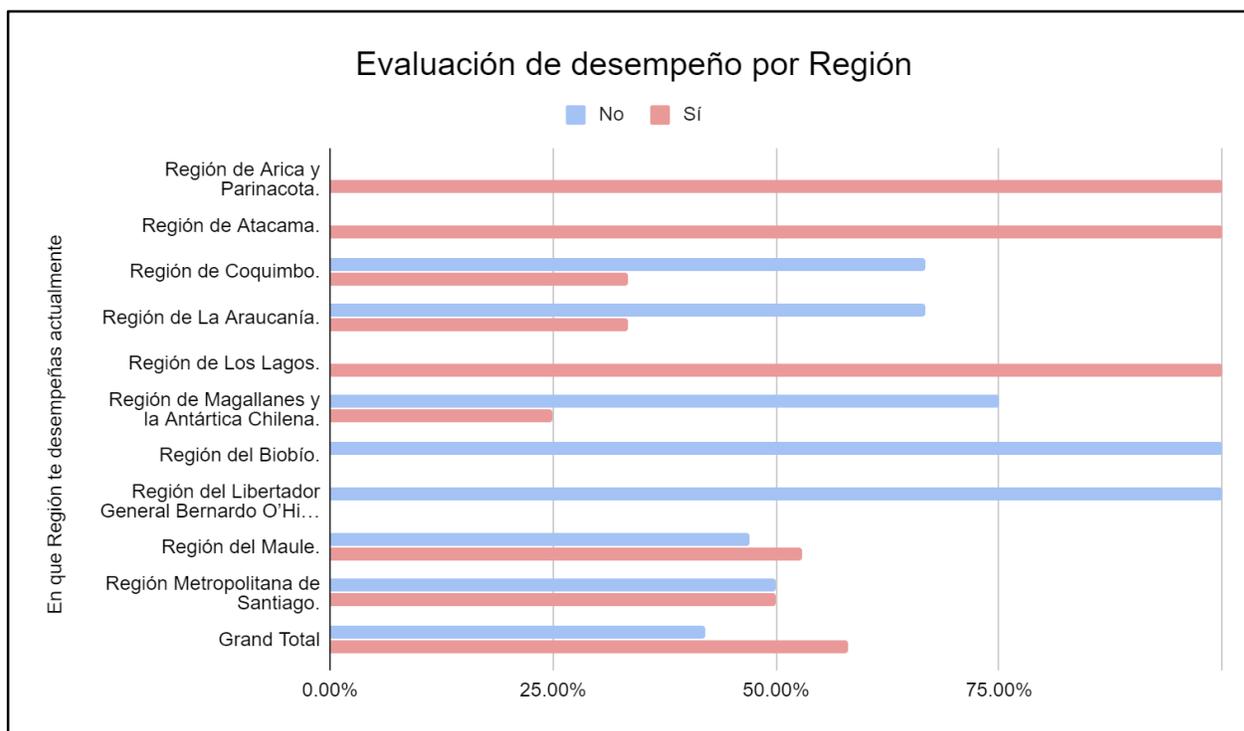
4.4.3.2.8 Evaluación de desempeño

La siguiente figura muestra el porcentaje de personas que han tenido evaluación de desempeño.



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra el desglose por región de quienes han tenido o no evaluación de desempeño.



Fuente: Elaboración propia

Según otros antecedentes recogidos, la evaluación de desempeño en el sector público, en general, no es una herramienta útil para detectar falencias en el desempeño de los funcionarios.

4.4.3.2.9 Temáticas que requieren capacitación

Finalmente, se realizó un listado de temas de capacitación mencionados por los encuestados como se muestra a continuación.

Frecuencia de temas de capacitación mencionados

Temas que requieren capacitación	Cantidad de respuestas
Gestión, evaluación y planificación de proyectos de urbanismo, transporte e infraestructura	16
Estructuras y normativa de construcción e ITO	9
Sustentabilidad, energías renovables y mercados eléctricos	8
Instalaciones (domiciliarias, sanitarias y/o eléctricas)	8
Autocad y BIM	7
Telecomunicaciones	4
Gestión de recursos y externalidades medioambientales	4
Tránsito y modelos de tráfico	4
Mercado público (Licitaciones y compras)	3
Planes de transporte	3
Sistemas de información geográfica (SIG)	3
Eficiencia administrativa	3
Subsidios al transporte terrestre, marítimo y aéreo	2
Inglés	2
MS Excel avanzado	2
Big Data - Bases de datos	1
Políticas públicas	1
Logística y movilidad	1
Bases técnicas	1

Fuente: Elaboración propia

Las temáticas mencionadas por los encuestados con mayor frecuencia, como era de esperar, tienen relación con las distintas etapas que abarca el desarrollo, financiamiento, ejecución y seguimiento de proyectos de inversión pública en el área de la infraestructura. En un segundo grupo de temáticas aparecen aspectos asociadas a transporte, telecomunicaciones y

medioambiente. Por último, se mencionan otras materias, pero representan porcentajes bajos del total de respuestas.

4.5 Síntesis del catastro organizacional

En esta sección se reporta una síntesis del catastro organizacional a partir de los antecedentes recopilados en las entrevistas a los Jefes DIT y la encuesta a los integrantes de los equipos de trabajo de cada región.

Se describen en particular los tipos de proyectos que están abordando las DIT, dificultades y desafíos detectados y los ámbitos donde, según los integrantes de cada equipo, se requiere capacitación.

4.5.1 Iniciativas y proyectos desarrollados por las DIT

Las actividades que las DIT están desarrollando están asociadas a ejecución de programas, que deberían demandar tareas de evaluación, gestión presupuestaria, elaboración de bases de licitación para estudios e iniciativas de inversión, contraparte técnica de estudios e inspección técnica de obras, liderar y coordinar el desarrollo de planes y programas con municipios y otros servicios regionales.

Las tareas o actividades de las DIT que se mencionaron en las entrevistas y las resoluciones que formalizan funciones, corresponden a:

- Planes de transporte a nivel regional y comunal. Por ejemplo, en Biobío se destacó como tema de mediano plazo los desafíos de integración con Argentina, conectividad portuaria, desarrollo logístico y capacidad ferroviaria.
- Los FRIL en algunas regiones son gestionados por las DIT, para revisar y validar pertinencias de las comunas.
- Electrificación rural.
- Telecomunicaciones, en especial el Programa Última Milla.
- Proyectos en Zonas de Rezago.
- Iniciativas relacionadas con residuos sólidos.
- Programa de Rehabilitación Espacios Públicos.
- En proceso de elaboración ARI 2021.
- Contraparte técnica de estudios, por ejemplo, de Planificación Urbana Comunal.
- Programa de Pavimentos Participativos.
- Proyectos de vialidad urbana (Mejoramiento calles, pasajes y vías estructurantes) a ejecutar en la región, conforme a los estándares técnicos y normativos aplicables.
- Coordinar los Comités Regionales que desarrollan los Planes de acción Pro Movilidad.
- Programa de Caminos Básicos.
- Plan de inversiones APR, incluyendo, definición de nuevos proyectos y de mejoramiento.
- Construir, reponer, conservar y administrar en las áreas urbanas las obras de pavimentación de aceras y calzadas.

- Conocer el estado actual de la infraestructura pública y privada (construidas, conservadas y en construcción) además del transporte en la región.
- Definición y priorización de requerimientos de subsidio al transporte público remunerado en zonas aisladas.
- Definición y priorización de los requerimientos de subsidio al transporte escolar.
- Definición y priorización de los requerimientos de subsidio al transporte público en las zonas rurales.
- También le corresponderá, excepcionalmente, la prohibición de circulación vehicular por determinadas vías públicas.
- Fijar los establecimientos que practiquen revisiones técnicas, en los términos indicados en el Decreto N° 71 de 2019.
- Administrar el programa de “Renueva tu Micro” y “Renueva tu Taxi colectivo”.
- Levantamiento de necesidades de comunicación de los municipios.
- Definición de concesiones de radiodifusión comunitaria y sus modificaciones.
- Coordinar a las diversas autoridades en materia de tránsito.

4.5.2 Principales dificultades

De las entrevistas realizadas a los Jefes DIT se pudo identificar un conjunto de situaciones que hasta ahora han dificultado el proceso de instalación y el funcionamiento de las DIT, algunas de esas situaciones se repiten en distintas regiones. En resumen, corresponde mencionar las siguientes:

- La transferencia de las competencias individualizadas en el Decreto N° 71/2019 está pendiente hasta la publicación del respectivo reglamento que precise el mecanismo específico de transferencia. Sin perjuicio de lo anterior, los Jefes DIT manifiestan no estar preparados para asumir las funciones identificadas en ese decreto. Al respecto, hubo consenso entre los Jefes DIT que se deben traspasar profesionales o recursos que permitan contratar personal adicional para cumplir esas funciones. En este último caso ayudaría que se definieran comisiones de servicio⁴⁴ desde el MTT para que se traspase a la DIT la experiencia en esas funciones.
- A raíz de la pandemia de COVID-19, mediante oficio circular N° 15 de abril 2020, del Ministerio de Hacienda (Instructivo de austeridad y eficiencia en el uso de recursos públicos durante la emergencia producto del virus COVID-19) se suspendieron todas las contrataciones de personal, con excepción de las que ya estaban en curso. Esto afectó a la instalación de las DIT pues en la mayoría de los casos no ha sido posible proveer los cargos de planta de las DIT, lo que implicó, en algunos casos, que la DIT solo esté conformada por el jefe de división. Según lo informado por la Subdere, el mencionado oficio no es aplicable a los cargos de planta definidos en la ley N° 21.074, asunto que hasta la fecha no ha sido considerado en los GORE.

⁴⁴ Artículo 21 Ley 21074 Art. 1 N° 12 D.O. 15.02.2018 quinquies.

- Algunos Jefes DIT manifiestan que no tienen suficiente apoyo del Intendente y/o Administrador Regional y eso dificulta su funcionamiento. Algunas DIT no están desarrollando las funciones señaladas en la ley porque les asignaron otras funciones producto, por ejemplo, de la pandemia. Por el contrario, donde las DIT están funcionando mejor el Intendente/Administrador ha mostrado mayor interés por la labor de esa división y eso se ha traducido, por ejemplo, en la conformación de equipos de trabajo mediante traslados de profesionales desde otras unidades del GORE. En esos casos, la suspensión de los concursos para el personal de planta ha sido suplida hasta ahora con el resto de los profesionales.
- Cada DIT ha tomado un rumbo particular, en parte por las diferencias propias de la problemática local, pero también por la distinta comprensión de su mandato y la formación y experiencia profesional del jefe de la DIT. Se refleja en orgánicas internas distintas.
- En el contexto de la próxima elección de gobernadores, no hay certeza de la permanencia en el cargo de los Jefes DIT (al ser puestos de confianza) a lo que se suma la falta de los profesionales de planta de las DIT, lo que genera un escenario especialmente complejo para un proceso de capacitación.
- La heterogénea composición de las DIT, tanto en cantidad de personas como en los perfiles profesionales observados, considerando formación académica y experiencia profesional, impone una exigencia importante para el diseño del proceso de capacitación.

4.5.3 Principales desafíos

A partir de lo informado por los Jefes DIT se identificaron los principales desafíos que enfrentan esas divisiones y se resumen en los siguientes puntos:

- Conformar en todas las DIT los equipos profesionales con al menos los cargos de planta definidos en la ley.
- Reorganizar las funciones de distintas unidades del GORE para que la DIT asuma las funciones referidas a las temáticas de desarrollo de infraestructura y gestión de transportes. Eso debe incluir el traslado de profesionales hacia la DIT, que complementen el equipo mínimo definido en la ley. Se identifica a la División de Planificación y Desarrollo (DIPLADE) como una de las unidades del GORE que debería aportar con profesionales a la DIT. En términos simples, la DIPLADE debería encargarse principalmente de la planificación y la DIT de la ejecución de los proyectos, obviamente con plena coordinación.
- Potenciar el apoyo técnico a las municipalidades en todas las etapas del ciclo de vida de proyectos de infraestructura y gestión de transportes.
- Potenciar la presencia territorial de la DIT.
- Posicionar a la DIT como una división relevante en la estructura de los GORE, particularmente en el escenario en que la autoridad regional será electa y probablemente buscará que las decisiones de inversión se tomen a nivel regional y con mayores recursos.
- Posicionar a la DIT frente a los servicios regionales (MOP, MTT, SERVIU, etc.) para trabajar coordinadamente.

4.6 Conclusiones

A partir de las entrevistas realizadas a los Jefes de las DIT que están constituidas a la fecha y el análisis de otros antecedentes, se generaron las siguientes conclusiones sobre el funcionamiento actual de esas DIT:

- Las DIT constituidas hasta la fecha pueden agruparse en tres categorías: a) mínimamente instaladas, b) medianamente instaladas y c) casi completamente instaladas. En la primera categoría se encuentran aquellas DIT con 1 o 2 integrantes, en la segunda aquellas divisiones que con más de 2 integrantes pero que tienen dificultades para cumplir sus funciones y en la última las DIT con equipos relativamente afiatados y que desarrollan tareas que antes estaban radicadas en otras unidades del GORE.
- El traspaso de las competencias identificadas en el Decreto N° 71/2019 no está vigente debido a la falta de un reglamento que precise la manera en que se realizará esa transferencia. Ninguna DIT tiene la capacidad para asumir esas funciones. Se requiere traspaso de profesionales o recursos para contratar personal adicional.
- La temática de transporte no está desarrollada en las DIT, salvo una excepción.
- La temática de infraestructura está relativamente bien abordada en las DIT que están casi completamente instaladas.
- **El primer paso de la DIT debiese ser un mapa estratégico para poner foco, priorizar objetivos, contar con metas e indicadores, plan de implementación de iniciativas en función de la capacidad que vaya desarrollando en el mediano y largo plazo.**

5 Definición de perfiles

5.1 Definiciones de funciones del cargo

Bajo un modelo de gestión por competencias, la definición de perfiles de cargo dentro de una institución como el GORE se constituye en una herramienta fundamental no solo con el objeto de explicitar y establecer el rol y responsabilidad de los equipos para el logro de sus objetivos, sino que también como un antecedente de base para sistematizar los procesos de capacitación y formación de los equipos.

Del levantamiento de información y las entrevistas y encuestas realizadas se puede concluir que la definición de los perfiles de cargo aún no está debidamente consolidada, y requiere una acción conjunta con apoyo de un ente especializado que permita orientar la aplicación y criterios que permita a las unidades responsables de los GORE su registro y actualización.

En primer lugar, para generar los perfiles de cargo es esencial que las funciones declaradas estén alineadas con las definiciones estratégicas⁴⁵ de la organización de manera que las unidades y sus equipos contribuyan a la materialización de los objetivos declarados y se focalicen en el desarrollo de sus actividades y que las unidades sean consistentes con lo que dicen que hacen.

En segundo lugar, las descripciones de cargo deben en lo posible dar cuenta de la **responsabilidad del cargo** más que la **descripción de la actividad o tarea**, puesto que estas últimas pueden variar en un cargo por cambios de tecnologías, optimización de los procesos, etc. Una descripción basada en actividades muchas veces no da cuenta del rol y se vuelve obsoleta rápidamente, lo que obligaría a una actualización muy frecuente de la descripción del cargo.

En tercer lugar, la descripción del cargo debe estar estructurada de modo que pueda ser entendida por todos los integrantes de la organización, por lo que debe contener:

- una descripción de la responsabilidad a partir de una acción expresada en un verbo en infinitivo;
- el objeto o proceso sobre el cual se realiza la acción, y
- el resultado esperado.

En la siguiente tabla se reportan las descripciones de funciones declaradas formalmente a través de una resolución o en documentos asociados al concurso del cargo.

⁴⁵ Ver Guía de Recomendaciones para la instalación de la DIT al interior del GORE.

Definición de objetivos estratégicos y funciones de la DIT

Región	Descripción de las funciones de la DIT
<p>Región del Bío Bío, Res. Ex. N° 679 de 22 abril 2020</p>	<p>Objetivo Estratégico: Proponer, promover y ejecutar planes y programas de alcance regional en materias de infraestructura y equipamiento regional, contando con todas las atribuciones necesarias para el cumplimiento de este mandato legal; y teniendo a lo menos las siguientes funciones.</p> <p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En materia de arquitectura y diseño, estará encargada de elaborar planos de detalle de los espacios declarados de utilidad pública en los planos reguladores intercomunales. 2. De graficar la parte de los terrenos afectos a utilidad pública. 3. De cautelar que las subdivisiones y construcciones en terrenos rurales, con fines ajenos a la agricultura, no originen núcleos urbanos al margen de la planificación urbana intercomunal. 4. De elaboración de informes, autorizaciones previas, certificaciones, y de toda otra gestión relacionadas con los objetivos de la División que sean de su competencia. 5. En materia de gestión de proyectos, estará encargada de ejecutar todos aquellos cometidos destinados a obtener la consecución de los planes y programas del Gobierno Regional en materia de: <ul style="list-style-type: none"> ● energización; saneamiento sanitario; ● manejo de residuos sólidos; iniciativas de infraestructura para zonas de rezago, ● y todas aquellas en la que se requiere la intervención de la División en las áreas de gestión. 6. Proponer, promover y ejecutar planes y programas de alcance regional en materias de transporte y telecomunicaciones, contando con todas las atribuciones necesarias para el cumplimiento de este mandato legal; y teniendo a lo menos las siguientes funciones 7. En materia de gestión de transporte, estará encargada a lo menos, de determinar y priorizar: los proyectos de subsidio al transporte público remunerado de zonas aisladas; el subsidio al transporte escolar; el subsidio orientado a la promoción y fortalecimiento del transporte en zonas rurales del país, correspondiente al programa de apoyo al transporte regional. 8. También le corresponderá, excepcionalmente, la prohibición de circulación vehicular por determinadas vías públicas. 9. La labor de fijar los establecimientos que practiquen revisiones técnicas, en los términos indicados en el Decreto N° 71 de 2019. 10. En materia de gestión de telecomunicaciones, deberá generar planes y programas destinados a las denominadas "zonas de rezago" 11. Deberá requerir a las municipalidades que informen sobre las necesidades de telecomunicaciones que afecten a la comuna respectiva. 12. Así como asignar las concesiones de radiodifusión comunitaria ciudadana. Todo en los términos de lo dispuesto en el Decreto 71 de

	2019.
--	-------

<p>Región de los Lagos (Res. Nº 74 agosto 2019)</p>	<p>Objetivo Estratégico:</p> <p>Proponer, promover y ejecutar planes y programas de alcance regional en materias de obras de infraestructura, equipamiento regional y gestión de transporte, coordinando el accionar de los servicios públicos regionales que dependen o se relacionen con el Gobierno Regional de Los Lagos.</p> <p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Contribuir a la definición, adaptación y desarrollo de la normativa relacionada con los sistemas de transporte y la presentación del servicio.2. Apoyar el diseño y seguimiento de los programas y proyectos específicos solicitados por el gobierno regional en materia de infraestructura y transporte de acuerdo a la responsabilidad, funciones y competencias de la unidad.3. Liderar la construcción articulada del anteproyecto regional de inversiones (ARI) del área en la región.4. Levantar instrumentos (políticas, estrategias, planes y/o proyectos) en el ámbito desde la observación efectuada5. Realizar catastro y mantener actualizado para identificar los actores de los servicios públicos que operen en la región, tanto desconcentrados, descentralizados dependientes del nivel central, como también del área municipal, que tengan relación vía programas, subsidios o acciones directas con el área competencial.6. Disponer de información territorial de los beneficiarios o posibles beneficiarios de los subsidios del estado en la materia.7. Levantar información desde los gobiernos locales (Municipios) y establecer redes de trabajo con las Direcciones de Desarrollo Comunitario (DIDECOS)8. Programar, coordinar y controlar la ejecución del presupuesto regional en materia de infraestructura.9. Planificar y organizar los sistemas de transportes para la solución de los problemas detectados.10. Diseñar, dirigir, operar y administrar la prestación de los servicios de transporte.11. Diseñar, organizar , construir, mantener y administrar las obras de infraestructura del transporte.12. Interpretar, adaptar e investigar los avances tecnológicos en materia de movilidad y contrastarlos con las necesidades del entorno, bajo criterios de respeto a la idiosincrasia, la cultura y el medio ambiente.13. Analizar , evaluar y seleccionar los equipos relacionados con las obras de infraestructura y la prestación de servicios del transporte.
---	---

<p>Región Metropolitana (Res. Ex. N° 755 10 de mayo 2019)</p>	<p>Objetivo Estratégico:</p> <p>Generar instrumentos de planificación regional que orienten el desarrollo del territorio y de sus habitantes, articulando a actores claves y de acuerdo a las prioridades gubernamentales. Priorizar, administrar, coordinar y supervisar eficientemente la inversión en la Región, a fin de contribuir al desarrollo del territorio y sus habitantes, con énfasis en la mejora continua de los proceso y transparencia en su gestión.</p> <p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Proponer, promover y ejecutar planes y programas de alcance regional en materia de obras de infraestructura, equipamiento y gestión de transportes.2. Conocer y analizar la necesidad o déficit de infraestructura y equipamiento, en sus diferentes escalas territoriales, dentro de la región.3. Apoyar a la propuesta articulada del anteproyecto regional de inversión ARI.4. Otorgar directrices para la focalización y calidad de la oferta de programas y servicios institucionales en materia de infraestructura y transporte.5. Facilitar la incorporación de nuevas tecnologías de la información que propendan a favorecer el uso de los diferentes medios de transportes públicos en la Región.6. Identificar nuevas iniciativas que permitan incorporar e impulsar el transporte no motorizado en la Región.7. Liderar la revisión de instrumentos de planificación, planes especiales y otros programas que aporten al desarrollo de infraestructura en la Región.8. Liderar la coordinación y gestión de proyectos de infraestructura de escala regional vinculados a programa de distintas fuentes de financiamiento.9. Coordina los servicios que sean transferidos a la gestión del Intendente Regional en esta materia.10. Participar de las mesas, consejos y/u otras instancias de articulación en relación al desarrollo de la planificación y gestión de la infraestructura y el transporte en la Región.
---	---

	<p>11.Elaborar propuestas de planes de inversiones en infraestructura de movilidad y espacio público asociado al o a los planes reguladores metropolitanos o intercomunales en la Región.</p> <p>12.Participar en programas y proyectos de dotación de mantenimiento de obras de infraestructura y de equipamiento para la Región.</p>
Región del Maule (Res. Nº 45 del	Objetivo Estratégico:

<p>23 de mayo de 2019)</p>	<p>Asesorar en materias de evaluación, formulación e inspección o seguimiento de proyectos de infraestructura y obras civiles, apoyar la ejecución de proyectos de infraestructura y obras civiles que el Gobierno Regional ejecute como Unidad Técnica a través de la División correspondiente, apoyar en la coordinación con los servicios públicos en materia de levantamiento de nuevos proyectos, apalancamiento de recursos sectoriales y vinculación con los distintos actores que conforman parte del sistema regional de infraestructur y transporte</p> <p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Levantamiento de una Estrategia Regional de Infraestructura y Transporte, y seguimiento de los planes y actividades asociados a ésta. 2. Formulación y evaluación de proyectos de infraestructura y obras civiles que el jefe de División le encomiende. 3. Coordinar la ejecución de proyectos de infraestructura y obras civiles que el Gobierno Regional ejecute como Unidad Técnica a través de la División correspondiente 4. Coordinar, en conjunto con Jefe de División, a los servicios públicos en materia de levantamiento de nuevos proyectos, apalancamiento de recursos sectoriales y vinculación con los distintos actores que forman parte del sistema regional de infraestructura y transporte 5. Cualquier otra función que le encomiende el jefe directo en el ámbito de su competencia
----------------------------	---

Fuente: Resoluciones GORE

En relación a la definición de funciones formalizadas vía resolución, se observa una diversidad de alcance y actividades entre una y otra región. No se evidencia una estructura común en la definición de funciones sino que esa estructura responde a distintos propósitos, incluso fuera del objetivo estratégico declarado. Por ejemplo, en el caso de la Región de Biobío se menciona: “cautelar que las subdivisiones y construcciones en terrenos rurales, con fines ajenos a la agricultura, no originen núcleos urbanos al margen de la planificación urbana intercomunal”, lo que corresponde a una función que será transferida desde el Minvu a los GORE y que no necesariamente será ejercida por las DIT.

Si bien la DIT está en un proceso de formación como organización, la cantidad de actividades declaradas supera las capacidades existentes en términos de personas o equipos. Muchas de esas actividades son complejas desde el punto de vista del ámbito territorial y la cantidad de actores que el proceso involucra, como el caso de APR. Por ello se recomienda iniciar un proceso de actualización de dichas funciones para que respondan al mandato requerido por ley, y focalizar y priorizar las responsabilidades bajo un escenario en el que ellas sean posibles de desarrollar para así efectivamente generar los impactos y resultados deseados.

Esto último se relaciona con el hecho de que hay DIT que están mínimamente instaladas y en ningún caso pueden desarrollar las funciones que le encomienda la ley.

5.2 Definiciones de competencias del cargo

De acuerdo a lo señalado en el Capítulo 3, las competencias deben estar referidas a cuatro categorías o ámbitos de información al momento de desarrollar una línea base para la detección de necesidades en los procesos de capacitación y formación.

En las siguientes tablas se reportan las definiciones de competencias clasificadas de acuerdo a la categoría sugerida por el Servicio Civil, referidas a los procesos de concurso formalizados vía resolución para algunas de las regiones.

Como comentario general, las competencias en la mayoría de los casos explicitan prioritariamente aquellas competencias orientadas al fortalecimiento de comportamientos individuales, y en segundo orden aquellas orientadas al manejo de herramientas técnicas estándar al interior de la institución, también conocidas como competencias transversales.

Solo en el caso de la Región Metropolitana se explicitan competencias referidas al cumplimiento específico del mandato de la división, como el dominio de herramientas y el uso de buenas prácticas de gestión en el ámbito de la planificación, gestión de proyectos, evaluación, entre otras.

Formación Estratégica: Orientada al cumplimiento específico de la misión y visión institucional

Región del Maule (Res. N° 45 23 de mayo de 2019)	Región de los Lagos (Res. N° 74 agosto 2019)	Región Metropolitana (Res. Ex. N° 755 10 de mayo 2019)	SUBDERE (Propuesta 2018 Perfiles de Cargo)
	Conocimiento de herramientas de planificación con enfoque territorial, y planos reguladores	Conocimiento y manejo en elaboración y/o gestión de programas, proyectos y/o instrumentos en áreas de la planificación urbana, infraestructura, transporte y movilidad.	Conocimientos en construcción, seguimiento y/o evaluación de herramientas de planificación con enfoque territorial
		Diseño y mejora de procesos	Conocimiento en gestión pública regional y local
		Gestión de inversión pública	
		Planificación y desarrollo	

		urbano	
		Evaluación de proyectos	

Fuente: Resoluciones GORE

Formación Operativa Transversal: Orientada al manejo de herramientas técnicas estándar al interior de la institución

Región del Maule (Res. N° 45 23 de mayo de 2019)	Región de los Lagos (Res. N° 74 agosto 2019)	Región Metropolitana (Res. Ex. N° 755 10 de mayo 2019)	SUBDERE (Propuesta 2018 Perfiles de Cargo)
Ley N° 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.	Conocimiento en marcos normativos y regulatorios del público (Ley N° 18.575, Ley N° 18.834, Ley N° 19.886, Ley N° 20.880, Ley N° 20.285, DFL N° 1-19-175, Ley N° 21.074)	Marco normativo aplicable al sector público	Conocimiento en marcos normativos y regulatorios del área.
Ley N° 18.834 Estatuto Administrativo	Conocimiento y manejo en elaboración y/o gestión de programas, proyectos y/o instrumentos en áreas de planificación regional, infraestructura, transporte y movilidad.	Sistema nacional de inversiones	Conocimiento avanzado de los sectores productivos regionales.
Ley N° 19.175 sobre Gobierno y Administración Regional y sus Modificaciones	Conocimiento de presupuesto e inversión	Programas de inversiones públicas como el Fondo Nacional de Desarrollo Regional, FRIL, Circular 33, Inversión menor a 2.000 UTM.	
Ley N° 20.880 sobre probidad en la función pública y prevención de los conflictos de intereses.	Conocimiento en construcción, seguimiento y/o evaluación de herramientas de planificación con enfoque territorial		
Ley N° 20.285 de Transparencia en la función pública y de acceso a la información de la Administración del Estado.	Conocimiento en marcos normativos y regulatorios del área		
Ley N° 20.730 que regula el lobby y las gestiones que representen intereses particulares ante las autoridades y funcionarios.	Conocimiento en gestión público regional y local		
Sistema Nacional de Inversiones	Conocimiento de herramientas de planificación con enfoque territorial, y planos reguladores		

Programa de inversión pública como el FRIL, circular 33, montos inferiores a 2000 UTM, la Secretarías de Desarrollo Regional y Administrativa como el PMU, PMB entre otros.			
---	--	--	--

Fuente: Resoluciones GORE

Formación de Habilidades Relacionales: Orientada al fortalecimiento de comportamientos (individuales o grupales)

Región del Maule (Res. N° 45 23 de mayo de 2019)	Región de los Lagos (Res. N° 74 agosto 2019)	Región Metropolitana (Res. Ex. N° 755 10 de mayo 2019)	SUBDERE (Propuesta 2018 Perfiles de Cargo)
Responsabilidad y compromiso con la institución: Respetar y asumir a cabalidad, la misión, valores y objetivos de la institución. Implica la disposición para asumir con responsabilidad los compromisos declarados por la organización, haciéndolos propios.	Capacidad de análisis, síntesis y manejo de complejidad	Compromiso con la organización: Es la capacidad para identificarse y alinear su conducta personal con los valores institucionales del GORE RM. Aceptando, respetando, promoviendo en su ámbito laboral los valores y objetivos de la Institución.	Visión Estratégica: Capacidad para detectar y comprender las señales sociales, económicas, tecnológicas, culturales, de política pública y políticas del entorno local y global para adaptar la planificación interna y responder a las demandas del entorno. A su vez, tener la capacidad de detectar nuevas oportunidades de negocios y realizar alianzas estratégicas.
Tolerancia a la presión: Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	Comunicación efectiva	Orientación al servicio: Es la capacidad de conocer y satisfacer las necesidades de sus diferentes clientes, tanto internos como externos. Enfocar el trabajo hacia un estándar de servicio que supera las expectativas de manera oportuna y adecuada.	Gestión y Logro: Capacidad para orientarse al logro de los objetivos de la División en coherencia con los del Gobierno Regional en su conjunto.
Probidad: Actuar de modo honesto, leal e intachable. Implica subordinar el interés particular al interés general o bien común, y dar cumplimiento al código de la institución.	Liderazgo	Probidad: Ser capaz de actuar de modo honesto, leal e intachable. Implica subordinar el interés particular al interés general o bien común.	Relación con el Entorno y Articulación de Redes: Capacidad para identificar a los actores involucrados (stakeholders) y generar las alianzas estratégicas necesarias para agregar valor a su gestión y/o para lograr nuevos resultados interinstitucionales, así como gestionar las variables y relaciones del entorno que le proporcionan legitimidad en sus funciones. Capacidad para comunicar oportuna y efectivamente lo necesario

			para facilitar su gestión Divisional y afrontar, de ser necesario, situaciones críticas.
	Probidad	<p>Proactividad: Es la predisposición a actuar proactivamente y pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.</p>	<p>Manejo de Crisis y Contingencias: Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflictos y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco institucional público.</p>
	Planificación y organización	<p>Trabajo en equipo: Fomentar las relaciones de colaboración y un clima armónico de trabajo en el cumplimiento de un objetivo común, considerando los aportes de las personas que se desempeñan tanto en su equipo, como en otros al interior del GORE RM de Santiago. Alinea los propios objetivos a los del equipo para contribuir al cumplimiento de metas.</p>	<p>Liderazgo: Capacidad de comunicar la visión estratégica de la Institución procurando el entusiasmo y compromiso de los funcionarios/as y el respaldo de las autoridades superiores para el logro de los desafíos de la Institución. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, retroalimentando oportunamente, integrando las opiniones de sus colaboradores, a fin de lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante en toda la Organización</p>

	Motivación al logro	Relaciones interpersonales. Es la capacidad y habilidad para relacionarse con los/las compañeros/as de trabajo y otros profesionales del entorno laboral de forma satisfactoria, manteniendo una actitud asertiva y constructiva.	Innovación y Flexibilidad: Capacidad para transformar en oportunidades las limitaciones y complejidades del contexto e incorporar en los planes, nuevas metodologías y prácticas, tomando riesgos calculados que permitan generar soluciones, nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridas por el propio cargo, la organización y/o el entorno, para lo cual debe tener la capacidad de adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones; con personas y/o grupos diversos (<i>stakeholders</i>).
	Capacidad de análisis	Habilidad analítica y creativa para generar alternativas de solución a los problemas que enfrenta el cargo, y así recomendar soluciones y/o alternativas de acción.	
	Iniciativa/proactividad	Orientación a resultados	Habilidad analítica y creativa para generar alternativas de solución a los problemas que enfrenta el cargo, y así recomendar soluciones y/o alternativas de acción.
		Orientación a la misión institucional	Habilidades en términos de la relación con personas internas y externas a la institución, demostrando máxima habilidad en negociación, coordinación y en obtener cooperación.
		Orientación al aprendizaje.	Habilidad para asignar, dirigir y controlar el trabajo de las personas que estarán bajo su mandato, generando un trabajo en equipo.
			Habilidad de dirigir una "División" o dirección de un área que tiene implicaciones significativas en el orden de la ejecución y el logro de resultados de la institución.

Fuente: Resoluciones GORE

Formación Técnica: Orientada al propósito propio de la institución

Región del Maule (Res. N° 45 23 de mayo de 2019)	Región de los Lagos (Res. N° 74 agosto 2019)	Región Metropolitana (Res. Ex. N° 755 10 de mayo 2019)	SUBDERE (Propuesta 2018 Perfiles de Cargo)
		Herramientas de análisis y solución de problemas	
		Análisis de datos (cualitativo o cuantitativo)	

Fuente: Resoluciones GORE

De la información recién reportada queda en evidencia la falta de información sobre el nivel de conocimiento o dominio aceptable para el ejercicio del cargo. Por otro lado se observa que las competencias relacionales o “habilidades blandas” han sido priorizadas en la mayoría de los perfiles de cargo, siguiendo en número las competencias transversales orientadas al manejo de herramientas técnicas estándar al interior de la institución, referidas en la mayoría de los casos al conocimiento de la normativa existente. Muy pocas relevan el conocimiento sobre la normativa de compras públicas (Ley N° 19.886 y su reglamento), competencia esencial para el materializar el rol mandatado.

Por último aquellas competencias orientadas al cumplimiento específico del nuevo mandato que la ley transfiere a los GORE en materia de planificación de la infraestructura y transporte a nivel regional y local, son poco requeridas. En este ámbito se puede mencionar la capacidad de gestión de proyectos, planificación estratégica, negociación, gestión de riesgos, entre otras, que no son explicitadas en la mayoría de los casos. Sobre las competencias de formación técnica para el propósito de la institución, como el manejo de herramientas tecnológicas, software, etc., no existen requerimientos.

5.3 Recomendaciones sobre funciones y requerimientos mínimos para la DIT

Los desafíos detallados en el punto 4.5.3, demandan la estructuración de DIT con la capacidad de colaborar con los municipios en el desarrollo de la infraestructura y la movilidad de las comunas; el desarrollo de una visión consensuada con todos los actores a nivel regional y local; la identificación de brechas de infraestructura y servicios de transporte; registro y catastro de todas las iniciativas de infraestructura existentes y complementarlas con iniciativas nuevas que respondan a los objetivos y visión consensuada; elaboración de planes de infraestructura y movilidad bajo las actuales herramientas de evaluación, y la priorización de las iniciativas. Posteriormente, la DIT debería articular los acuerdos y compromisos con las autoridades locales y sectoriales para dirigir y monitorear la etapa de implementación de los planes, programas y proyectos identificados, en la cual se gestionan los mecanismos de financiamiento y la formalización de contratos con terceros, complementados con actividades de seguimiento, monitoreo y procesos de aprendizaje.

El compromiso e involucramiento del conjunto de actores de la sociedad ha sido una de las principales debilidades que presentan innumerables procesos a nivel sectorial⁴⁶, lo que demanda a la DIT la capacidad de gestionar un sistema formal de relaciones y procesos, orientado a maximizar la probabilidad de buen éxito de los planes, programas y proyectos. Para esto se requiere de una serie de condiciones muchas veces no desarrolladas o sobre las cuales los responsables no son conscientes en términos de alcanzar niveles de mayor autonomía, conexión y compromiso con los actores involucrados, el desarrollo de redes y espacios colaborativos, con gran capacidad de respuesta a las dinámicas tecnológicas, ambientales, sociales y territoriales.

En resumen, en la propuesta de valor la DIT debiese ser una entidad pública dedicada al levantamiento de requerimientos para la elaboración de planes, programas y proyectos de infraestructura y movilidad, capaz de gestionar su financiamiento y ejecución, controlar y monitorear su desarrollo para alcanzar resultados de alto valor público.

El “*core business*” de la DIT debiese ser desarrollar planes y proyectos de infraestructura y movilidad en las distintas escalas territoriales, gestionar su ejecución en base contratación con terceros y su financiamiento en base a los programas y fondos existentes, y finalmente controlar y monitorear sus resultados, bajo una regla fundamental: **adaptar las soluciones de infraestructura y servicios a las reales necesidades de los ciudadanos.**

En la siguiente figura se representan las actividades y procesos claves que se agrupan en los macro-procesos de organizaciones que tienen labores esenciales de planificación, ejecución, y monitoreo y control para materializar soluciones de transporte e infraestructura.



⁴⁶ Estudio Modelos Nacionales para Implementar la Planificación Urbana Integrada desde la Infraestructura, CNDU 2019

Bajo este marco, para el logro de la propuesta de valor la DIT debiese al menos cumplir las siguientes funciones o responsabilidades:

Procesos y responsabilidades para una organización como la DIT

Procesos		Responsabilidades
1	Planificación Integral	Promover y coordinar el desarrollo planes y proyectos de infraestructura para una movilidad sostenible.
		Coordinar y promover el trabajo colaborativo de actores regionales y locales para el desarrollo de planes integrales de infraestructura y transporte a nivel urbano en el marco de la visión y estrategia consensuada con la comunidad.
2	Ejecución de los planes y programas y sus respectivos proyectos de infraestructura y equipamiento	Levantar y analizar la necesidad de infraestructura y equipamiento, para las diferentes tipologías definida por la autoridad (APR, Caminos Básicos, electrificación rural, vialidad urbana, etc.) en sus diferentes escalas territoriales.
		Gestionar la ejecución de las iniciativas de inversión en base a los programas de financiamiento sectorial y regional vigente.
		Gestionar la participación de los interesados, comunicando el avance de los planes o programas, su monitoreo y control (plazo, costo, alcance de cada iniciativa).
3	Gestión de transporte y movilidad	Levantar y analizar la información del sistema de transporte para las distintas escalas territoriales que permitan identificar los déficit en materia de conectividad y calidad de servicio.
		Coordinar la elaboración, priorización y ejecución de planes y programas de servicios de transporte para el logro de los objetivos estratégicos definidos por los distintos actores regionales.
		Monitorear, registrar y difundir el avance de los planes y programas de transporte.
		Definir y priorizar los requerimientos de servicios de transporte subsidiado a partir del levantamiento de las necesidades declaradas por las comunidades en base a los programas de subsidios definidos según ley N° 20.378 dirigidos a fortalecer su conectividad.
4	Gestión presupuestaria y financiamiento	Colaborar con la elaboración del anteproyecto regional de inversiones (ARI) según los requerimientos e instrucciones para su elaboración.
		Supervisar y controlar la ejecución de los programas de financiamiento FRIL y Subsidios al Transporte.
		Monitorear y controlar la ejecución de convenios sectoriales y municipales.
		Desarrollar y/o fortalecer la vinculación y coordinación con Departamentos/Oficinas de Desarrollo en Planificación y Social de los municipios.

Fuente: Elaboración propia

6 Determinación de brechas

6.1 Aspectos generales

El análisis de brechas se entiende como un método para evaluar las diferencias entre el desempeño real y el desempeño esperado en una organización, las que se originan por diversas razones, tales como estructura, normativa, elementos emergentes, perfiles profesionales, entre otros. Resulta importante distinguir cuáles de estas brechas son abordables a través de procesos de capacitación, de modo de generar las respuestas adecuadas en base a un programa específico que se haga cargo de las brechas identificadas.

A continuación se exponen algunos de los principales hallazgos del proceso de entrevistas, revisión documental y otros procesos desarrollados en esta etapa del estudio, para, en el apartado siguiente desarrollar en detalle aquellos aspectos que son abordables a través de procesos formales de capacitación.

A partir de los antecedentes revisados, las entrevistas a los Jefes DIT y la encuesta a los equipos técnicos de cada región, resulta evidente que el funcionamiento actual de las DIT, en general, no es concordante con las exigencias que establece la ley.

Un aspecto que surgió como significativo, es el apoyo que la autoridad regional proporciona para la instalación y funcionamiento de la DIT, quedando registrado en las entrevistas que en aquellas regiones en las que el Intendente y/o el Administrador Regional se ha involucrado con mayor fuerza, la instalación de las DIT ha sido más completa y su operación se ha integrado de mejor manera a la dinámica del GORE, sumado al liderazgo del Jefe DIT para cautelar su buen funcionamiento.

En algunas regiones la DIT solo está conformada por el jefe de la división, lo que impacta en el buen desempeño de las tareas y responsabilidades asignadas, lo que se ha visto complejizado por la situación social y política del país desde octubre 2019 y a los efectos de la pandemia.

Si bien esa situación afecta a la instalación y desempeño de las DIT, no es directamente abordable a través de procesos de capacitación pues depende de otros factores, en cierto grado políticos y no técnicos.

Como se explicó, esa situación se debe en gran medida al nivel de importancia que le asignaron a la DIT el Intendente y/o el Administrador Regional. Las DIT que están mejor posicionadas son producto de decisiones de las autoridades regionales que ajustaron las funciones de ciertas unidades del GORE y transfirieron personal hacia a la DIT. Naturalmente, el liderazgo del Jefe DIT es fundamental para el buen funcionamiento de los equipos así conformados. Sin el apoyo de las autoridades regionales y producto del mal entendido sobre las contrataciones en el sector público durante la pandemia, en ciertas regiones la DIT solo está conformada por su jefe.

Es necesario que las DIT lideren el proceso de formulación, financiamiento, ejecución y seguimiento de los proyectos de infraestructura y transporte acordes a las necesidades de las comunidades. Cumplir esas funciones es un desafío significativo, que requiere una variedad de habilidades que, dada la diversidad en la conformación de los equipos, no necesariamente están presentes en todas las regiones.

Por otro lado, resulta evidente que las DIT no tienen competencias y conocimientos en el ámbito del transporte y en consecuencia la transferencia de funciones desde el MTT es un desafío difícil de abordar con los equipos técnicos actuales. A eso se agrega la relativa falta de profesionales de esa área que estén disponibles en el mercado para trabajar en las distintas regiones. No ocurre lo mismo en lo referido a la infraestructura pues los proyectos de ese ámbito ya son abordados por los equipos de la DIT o bien existen en el mercado profesionales con las competencias y conocimientos necesarios.

Por último, un aspecto que resulta determinante en el desempeño de los funcionarios públicos es el referido al adecuado conocimiento y aplicación de las normas generales y específicas que regulan la gestión en la Administración Pública, puesto que un error en su interpretación y/o aplicación puede generar efectos adversos tanto en el logro de los propósitos institucionales como en los resultados de la evaluación de los funcionarios y de sus grados de responsabilidad en determinadas situaciones. Esto adquiere especial importancia en el caso de los profesionales de las DIT, puesto que el 28% de ellos posee su mayor experiencia de desempeño en el sector privado, cosa que queda evidenciada tanto en la revisión documental realizada como en las entrevistas y encuestas aplicadas, por lo que se releva como un elemento clave a considerar en un futuro proceso de capacitación

Por último, otra situación relevante a tener en cuenta es que los equipos DIT deben respetar las normas del Derecho Público en general y la normativa de la Administración del Estado en particular. Es una situación con claras diferencias en comparación con las normas del Derecho Privado, que es el área de experiencia de un porcentaje importante de los profesionales de las DIT. Las normas del sector público establecen diversos principios que los integrantes de las DIT deben cumplir. Uno de ellos es el de responsabilidad, que puede generar sanciones e incluso la destitución del funcionario que actúe fuera del marco legal aplicable aunque esa actuación resulte justificable, por ejemplo, para cumplir una función de la DIT.

En función de todo lo anterior, se puede concluir que existen brechas de competencias y conocimientos básicos en las DIT que deben ser abordadas como parte del proceso de capacitación antes de avanzar a temáticas específicas referidas a las funciones que la ley asigna a las DIT.

En el ámbito de las competencias y conocimientos básicos, que todos los integrantes de las DIT deben tener, se pueden mencionar los siguientes:

- Historia de las leyes asociadas a GORE.
- Fundamentos de la administración pública.

- Normativa general del sector público (CPR, LBGAE, etc.).
- Nociones generales de transporte (variables, relaciones fundamentales entre variables, relación con usos de suelo, modelo clásico de 4 etapas).
- Formulación y evaluación social de proyectos, fuentes de financiamiento.

Dada la diversidad de profesionales que se desempeñan en las DIT y la necesidad de generar un proceso de capacitación efectivo, que incluya diversos enfoques y actividades que permitan cubrir satisfactoriamente las principales brechas identificadas. De acuerdo a estos en principio, se considera la realización de un diplomado que, en términos generales, posea las siguientes características:

- Una etapa de nivelación de competencias y conocimientos, con algunas de las temáticas recién mencionadas y otras que se identifiquen.
- Un módulo destinado al desarrollo de “habilidades blandas”, en particular aquellas referidas a la resolución de conflictos, técnicas de negociación y liderazgo.
- Un modelo de “tracks” paralelos para atender las diferencias de funciones que tienen los integrantes de las DIT.
- Metodología principalmente basada en análisis casos y resolución de problemas (ABP), considerando para estos efectos situaciones reales y simuladas que son propias del desempeño de las DIT en las diferentes regiones, como por ejemplo: *Generación de APR en todas sus etapas para una localidad rural con problemas de abastecimiento de agua potable* u otras situaciones que se evalúen como representativas de las problemáticas regionales.
- Presentaciones de jefes/profesionales DIT sobre temáticas de interés común y discusión grupal sobre ellas, a través de grupos previamente conformados y guiados por los relatores de las distintas etapas.

Para efectos de un análisis detallado e identificación de brechas abordables a través de procesos de capacitación, en los apartados siguientes se resumen las conductas esperadas, las conductas actuales y los conocimientos, habilidades o competencias asociadas a las conductas esperadas, las que se clasifican en función de los requerimientos de desempeño y funciones asignadas a las DIT. Finalmente se plantean, los principales elementos que podrían ser incorporados al proceso de capacitación de los profesionales adscritos a las DIT.

6.2 Brechas según procesos DIT

6.2.1 Planificación integral

Identificar conductas esperadas: ¿Qué es lo que debiera hacer para un desempeño efectivo? (no habilidades, conocimientos, motivaciones)	Definir conductas actuales: ¿Qué es lo que los equipos están haciendo hoy?	¿Cuáles son los conocimientos, habilidades o competencias asociadas a las conductas esperadas?
Promover y coordinar el desarrollo planes y proyectos de infraestructura para una movilidad sostenible.	No ejercida	Aplicar herramientas, técnicas y métodos para la conformación de planes, programas y proyectos, transporte y sostenibilidad de distintos medios de transporte, utilizando las mejores prácticas desarrolladas para la gestión de proyectos bajo estándar PMI ⁴⁷ o metodología AGILE ⁴⁸ .
Coordinar y promover el trabajo colaborativo de actores regionales y locales para el desarrollo de planes integrales de infraestructura y transporte a nivel urbano en el marco de la visión y estrategia consensuada con la comunidad.	No ejercida	Aplicar metodologías de Gestión Integrada para el desarrollo de planes, programas y proyectos. Emplear estrategias de trabajo colaborativo, coordinación, negociación y resolución de conflictos en el contexto de desempeños con otras divisiones y organismos sectoriales para el desarrollo de una ejecución integral.

Fuente: Elaboración propia

6.2.2 Ejecución de planes, programas y proyectos de infraestructura y equipamiento

Identificar conductas esperadas: ¿Qué es lo que debiera hacer para un desempeño efectivo? (no habilidades, conocimientos, motivaciones)	Definir conductas actuales: ¿Qué es lo que los equipos están haciendo hoy?	¿Cuáles son los conocimientos, habilidades o competencias asociadas a las conductas esperadas?
Identificar las iniciativas de inversión y su priorización en base al procedimiento establecido en los distintos programas de financiamiento sectorial y regional.		Aplicar mecanismos de multicriterio desarrollados por MDS

⁴⁷ <https://www.pmi.org/>

⁴⁸ <https://proyectosagiles.org/que-es-scrum/>

Gestionar y monitorear la ejecución de los proyectos de inversión pública en infraestructura a cargo de la DIT en base a las mejores prácticas de la industria	Gestiona y monitorea los proyectos bajo una lógica de escritorio de trabajo	Utilizar plataformas tecnológicas para el seguimiento de proyectos similares.
Autorizar los estados de pago de las iniciativas de inversión o conservación de terceros, de acuerdo a los procedimientos establecidos por CGR y Dipres.		Distinguir y aplicar las normas y procedimientos de CGR para iniciativas de inversión.

Fuente: Elaboración propia

6.2.3 Gestión de transporte y movilidad

Identificar conductas esperadas: ¿Qué es lo que debiera hacer para un desempeño efectivo? (no habilidades, conocimientos, motivaciones)	Definir conductas actuales: ¿Qué es lo que los equipos están haciendo hoy?	¿Cuáles son los conocimientos, habilidades o competencias asociadas a las conductas esperadas?
Levantar y analizar la información del sistema de transporte para las distintas escalas territoriales que permitan identificar los déficit en materia de conectividad y calidad de servicio.	No ejercida.	Emplear las funcionalidades principales de sistemas de información para análisis de datos a nivel territorial.
Coordinar la elaboración, priorización y ejecución de planes y programas de servicios de transporte para el logro de los objetivos estratégicos definidos por los distintos actores regionales.	No ejercida.	Estimar los costos de operación y realizar estimaciones de la demanda para la definición de recorridos, tamaño de flota, frecuencia, regularidad de los servicios de transporte en sus diversas modalidades..
Monitorear, registrar y difundir el avance de los planes y programas de transporte.	No ejercida.	Emplear plataformas tecnológicas para acceso y difusión de información, en el contexto de las funciones de la DIT.
Definir y priorizar los requerimientos de servicios de transporte subsidiado a partir del levantamiento de las necesidades declaradas por las comunidades en base a los programas de subsidios definidos según ley N° 20.378 dirigidos a fortalecer su conectividad.	No ejercida.	Identificar y recomendar metodologías de participación ciudadana para el levantamiento de requerimientos de infraestructura y transporte.

Fuente: Elaboración propia

6.2.5 Gestión presupuestaria y financiamiento

Identificar conductas esperadas: ¿Qué es lo que debiera hacer para un desempeño efectivo? (no habilidades, conocimientos, motivaciones)	Definir conductas actuales: ¿Qué es lo que los equipos están haciendo hoy?	¿Cuáles son los conocimientos, habilidades o competencias asociadas a las conductas esperadas?
Colaborar con la elaboración del anteproyecto regional de inversiones (ARI) según los requerimientos e instrucciones para su elaboración.	No ejercida.	Estimar indicadores económicos y emplear metodologías multicriterio para priorizar cartera de proyectos
Supervisar y controlar la ejecución de los programas de financiamiento FRIL y Subsidios al Transporte.	No ejercida.	Registrar la toma de decisiones y el control de avance de las iniciativas de inversión, en plataformas como de colaboración como Sharepoint, Teams, Planner entre otras, con criterios de eficiencia y transparencia.
Elaborar convenios de programación a niveles sectoriales y municipales.	No ejercida.	Aplicar los procedimientos y normativa para la elaboración e implementación de convenios sectoriales y municipales
Desarrollar y/o fortalecer la vinculación y coordinación con Departamentos/Oficinas de Desarrollo en Planificación y Social de los municipios.	No ejercida.	Ejercer un liderazgo colaborativo para para activar formalmente las colaboraciones críticas para el logro de los objetivos, con departamentos/oficinas de Desarrollo en Planificación y Social de los municipios.

Fuente: Elaboración propia

6.3 Requerimientos de capacitación

De acuerdo con el análisis de las funciones de la DIT según la normativa vigente, su funcionamiento actual de acuerdo a las entrevistas a los jefes y la formación de los profesionales que trabajan en las DIT, se identificaron a nivel preliminar las temáticas o áreas que requieren capacitación y que son las siguientes:

- Temáticas del ámbito del transporte asociadas a las competencias individualizadas en el Decreto N° 71/2019, pero también en otros aspectos pues, en general, los equipos profesionales no tienen preparación formal en temas de transporte.
- Normativa del sector público en general y de los gobiernos regionales en particular.
- Aspectos referidos a Planificación y Ordenamiento Territorial.
- Elementos asociados a la Gestión de Áreas Metropolitanas.
- Normativa asociada a la elaboración, tramitación, postulación a financiamiento, ejecución e inspección de proyectos de inversión pública.
- Normativa asociada a subsidios al transporte.
- Desarrollo de habilidades de liderazgo y resolución de conflictos.
- Normativa y aspectos técnicos específicos referidos a la elaboración, tramitación y ejecución de proyectos frecuentemente abordados por las DIT:
 - Agua potable rural.
 - Puesta en valor del patrimonio.
 - Electrificación rural.
 - Saneamiento sanitario.
 - Comunicaciones (proyecto “Última Milla”).
 - Electromovilidad.
 - Residuos sólidos.
 - Programas Renueva tu Micro/Colectivo.
 - Espacio público.
 - Proyectos del Fondo Regional de Inversión Local (FRIL).

Este listado fue revisado y priorizado para concentrar los recursos del estudio en aquellas materias que permitan nivelar las competencias y conocimientos básicos de todos los integrantes de las DIT y que no puedan ser adquiridas a través de otros procesos de capacitación ya disponibles.

7 Levantamiento de instrumentos de planificación

En este capítulo se identifican los instrumentos de planificación, de distintos ámbitos, que tienen relación directa o indirecta con las funciones de las DIT. Esos instrumentos son descritos con mayor detalle en el Capítulo 3.

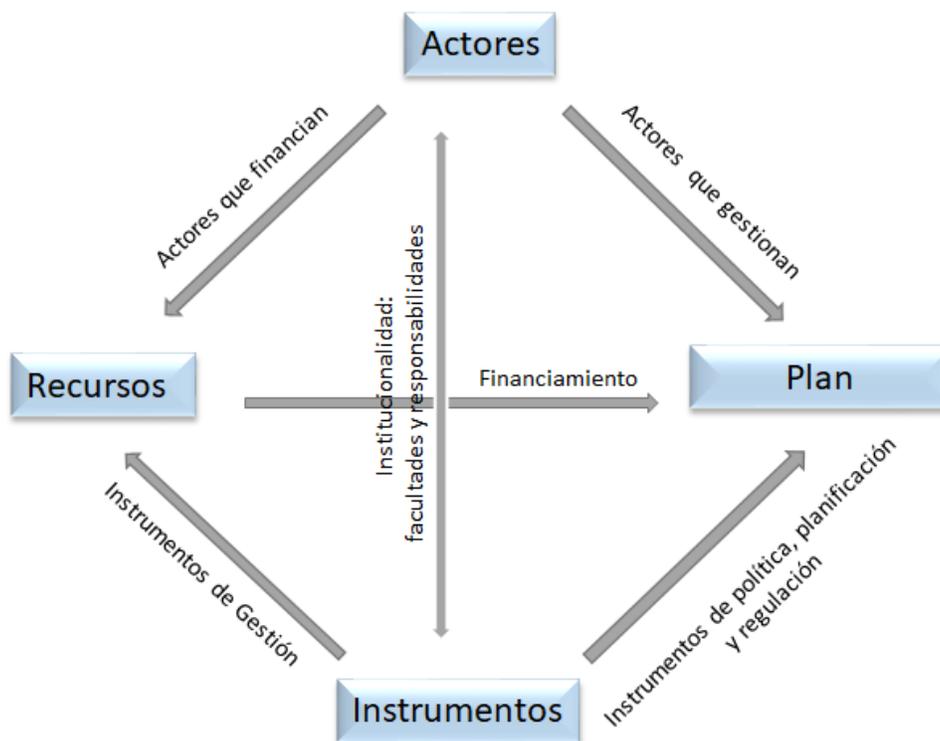
7.1 Marco conceptual: factores que condicionan el desarrollo de un plan

La materialización de un plan de infraestructura, de equipamientos, operación del transporte, y cualquier otra iniciativa en un contexto regional, metropolitano o local, requiere como buena práctica identificar a los actores clave⁴⁹ (sector público, sector privado, la sociedad civil o las comunidades), definir los propósitos que éstos desempeñan coordinadamente y establecer los plazos para permitir el encadenamiento de diferentes acciones para alcanzar los objetivos declarados. En la mayoría de los procesos estas acciones se materializan a través del uso de diversos instrumentos legales, institucionales, normativos y económicos.

Ello requiere conocer los insumos y la secuencia cronológica de las acciones y sus correspondientes etapas de desarrollo de un proceso que culmina con la definición de un plan, programa o proyecto. En la escala de un plan, que es el foco de análisis de este capítulo, el siguiente esquema describe el proceso general de aproximación para el desarrollo de una intervención a nivel de las distintas escalas territoriales, sean estas macro regionales, regionales, metropolitanas, o a nivel de localidades específicas. Los elementos o factores que, por lo general, son considerados quedan representados en la siguiente figura, y corresponden a los actores que intervienen, la fuente o el mecanismo de financiamiento, los recursos requeridos, el marco normativo en el que se inserta el proceso, los instrumentos de política y regulación existentes, entre otros.

⁴⁹ Un actor es un individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado, o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto o iniciativa. Estos pueden participar activamente o tener intereses a los que puede afectar positiva o negativamente la ejecución de un plan o proyecto.

Representación de los Insumos de un Plan



Fuente: Estudio "Análisis, desarrollo y evaluación de proyectos urbanos, II Etapa. OT N° 9". SECTRA, 2009

Respecto a la gestión de los actores clave, el PMI⁵⁰ recomienda que el equipo encargado de dirigir un proceso que, asegure que los proyectos estén alineados con la estrategia, que contribuyan con el logro de los beneficios comprometidos, y gestione una efectiva comunicación con los interesados acerca de los avances del plan, requiere el uso de herramientas y procesos adecuados para que las decisiones se tomen de manera racional y con la justificación correspondiente, donde las responsabilidades y obligaciones están claramente definidas y acotadas, sujeta a las siguientes consideraciones:

- La identificación de requisitos definida por los actores clave
- Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los actores en el proceso de planificación y ejecución de la cartera de proyectos.
- Establecer, mantener y realizar comunicaciones activas, efectivas y de naturaleza colaborativa con los actores involucrados.

En este ámbito, corresponderá a los actores públicos ejercer su capacidad de liderar, planificar, regular, fiscalizar y gestionar procesos que encauzan el desarrollo de las iniciativas públicas necesarias, priorizando el bien común, gestionando y controlando su debida ejecución e

⁵⁰ Guía PMBOK® - Sexta edición (2017).

implementación. Del mismo modo, deben articular las iniciativas públicas con el sector privado, mediante la elaboración e implementación de regulaciones e instrumentos de gestión que garanticen la participación privada bajo un régimen de transparencia, competencia y colaboración. Por último, le corresponderá definir los mecanismos de regulación, fiscalización y evaluación de las iniciativas, teniendo presente que toda intervención en las distintas escalas territoriales a la que se vincula el plan, generan externalidades (positivas y negativas), por lo que es necesario establecer regulaciones y medidas correctivas al funcionamiento para resguardar la eficiencia económica, la equidad social y la protección del medio ambiente.

El sector privado, por lo general asume la responsabilidad de aportar con su capacidad de innovación, financiamiento y gestión para la materialización de proyectos, además de validar y hacer efectiva su participación en las diferentes instancias de toma de decisiones definidas en los instrumentos como la ley de Aporte al Espacio Público, ley de Concesiones Obras públicas, ley de Financiamiento Urbano Compartido, entre otras.

La sociedad civil o la comunidad es finalmente el depositarios de las acciones públicas y privadas orientadas a mejorar el desarrollo y calidad de vida, razón por la cual la participación activa de ella en los procesos de planificación, la gestión y la ejecución de proyectos es una condición básica para garantizar la sostenibilidad y calidad de las acciones en el territorio. Las formas de intervención de la sociedad civil se realizan directamente en la solución de sus problemas y necesidades, a través de organizaciones comunitarias, territoriales, funcionales u organismos no gubernamentales que cooperan en el desarrollo. En ese marco, los procesos de participación ciudadana⁵¹ se han institucionalizado, obligando a los órganos de la administración del Estado a dar cuenta pública participativa a la ciudadanía de la gestión de sus políticas, planes, programas, acciones y de su ejecución presupuestaria.

El desarrollo de un plan es formulado en tres fases interrelacionadas:

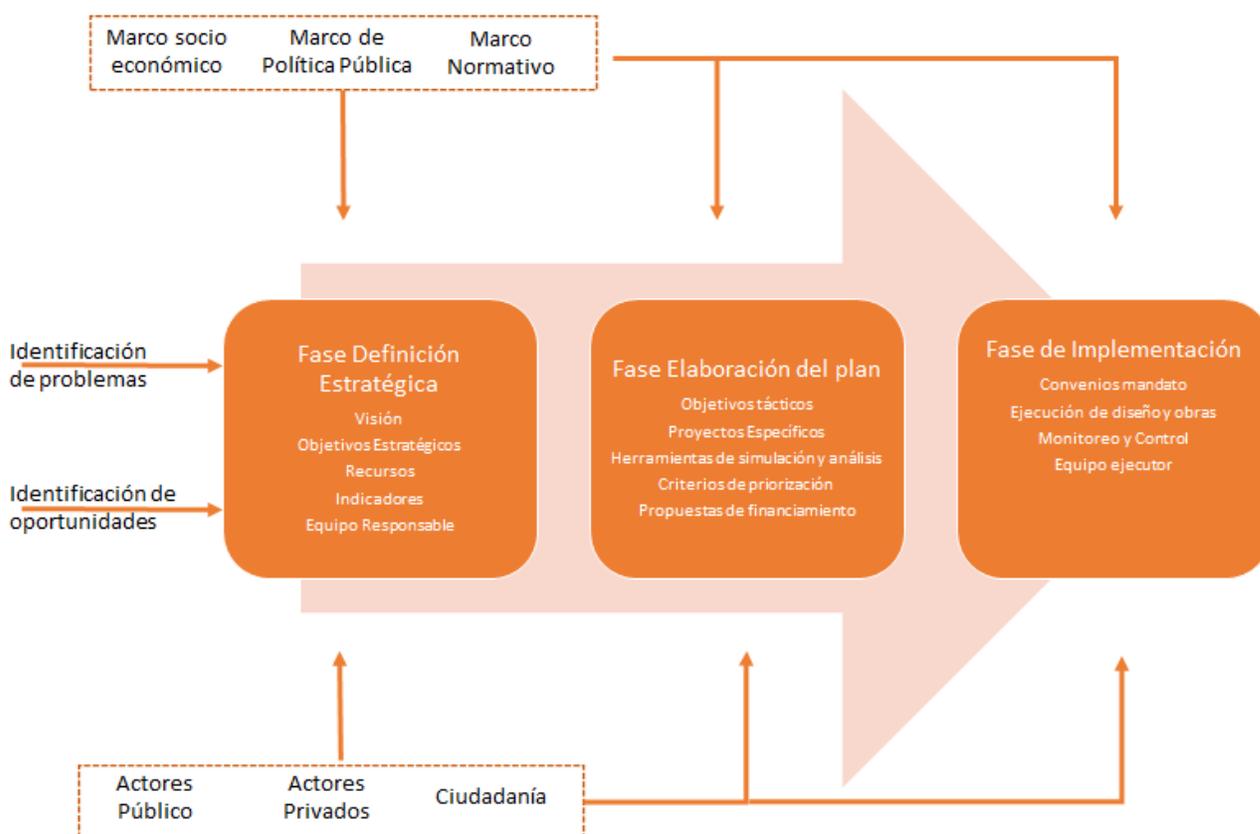
- 1) Definición consensuada de la visión o propósito, asociada a los resultados futuros que se quiere lograr.
- 2) Formulación del plan focalizado en la definición acciones o proyectos específicos para el logro de los objetivos estratégicos declarados.
- 3) Ejecución del plan, que permite la materialización de los proyectos o iniciativas que van contribuyendo gradualmente al logro de la visión de futuro consensuada.

La secuencia de actividades relevantes que deben ser consideradas en el ámbito de infraestructura y transporte corresponden a:

⁵¹ Ley Nº 20.500

- Definición de los instrumentos que permiten formalizar el plan y sus proyectos complementarios: se deberá revisar y validar la visión y su alcance.
- Definición de actores clave y su modalidad de participación (competencias, roles, nivel responsabilidad/poder de decisión).
- Identificación de brechas, en materia de infraestructura, equipamiento, edificación, entre otros.
- Identificación de oportunidades y decisión de intervenciones requeridas. Esta etapa se identifica como la etapa de inicio del Plan, formalizado por un equipo empoderado para tal propósito.
- Formulación de los objetivos estratégicos a partir de la decisión de intervenir y generar un cambio.
- Definición de indicadores, que permitan dar seguimiento y evaluar los resultados.
- Generación de soluciones, proyectos o iniciativas dirigidas al logro de los objetivos declarados y consensuados.
- Identificación de los requerimientos de estudios o herramientas no desarrollados a la fecha.
- Definición de un plan de acción de corto plazo.
- Definición de objetivos específicos para el logro de los objetivos estratégicos.
- Definición de responsables para la elaboración del diseño de las soluciones. Será prioridad en esta etapa incorporar en el análisis los ámbitos o temáticas que considerará el plan: red vial, gestión de tránsito, conectividad modos no motorizados, espacios públicos, áreas verdes, etc.
- Definición de fuentes o mecanismos de financiamiento para la fase de diseño, construcción, operación y mantenimiento.
- Definición de estrategia de comunicación y difusión.
- Definición de organización o entidad responsable de la ejecución del plan o de la cartera de proyectos.
- Identificación de equipos responsables del control, seguimiento, redefinición y evaluación del plan.

Representación general de las fases de un plan



Fuente: Estudio “Análisis, desarrollo y evaluación de proyectos urbanos, II Etapa. OT N°9”. SECTRA, 2009

7.2 Ámbito infraestructura

Los planes de infraestructura que se reportan en esta sección, corresponden a aquellos que regularmente se desarrollan por parte de una unidad o servicio público producto de un mandato o como parte de las funciones dentro de esa organización, asignándole un presupuesto anual para su elaboración y/o su actualización.

- **Plan Regional de Infraestructura Urbana y Territorial**, fueron impulsados el año 2015 desde el COMICIVYT a través de la conformación de un comité compuesto por representantes de los ministros. Este comité recorrió las 15 regiones entonces existentes en el país para impulsar la conformación de los planes en cada una y plantear la necesidad de realizar una planificación integrada de infraestructura.
- **Planes de infraestructura del MOP**, corresponden a conjuntos de proyectos e iniciativas consistentes entre sí, que permitan configurar actuaciones sinérgicas relevantes en el territorio por parte de las direcciones ejecutoras del Ministerio de Obras Públicas (MOP), tendientes a contribuir a alcanzar el potencial de desarrollo del territorio o superar deficiencias de infraestructura a nivel País. Los planes por lo general tienen énfasis territorial predominante en zonas interurbanas en el ámbito vial. Sin embargo, en ámbitos

de edificación pública, terminales aeroportuarios, planes maestros de aguas lluvias, desarrollo del borde costero y caminos públicos tienen un énfasis territorial urbano relevante.

- **Plan Nacional de Desarrollo Portuario**, es un documento propositivo que contiene orientaciones para la planificación y desarrollo del sistema portuario en Chile.
- **Planes Maestros Logísticos**, son planes que buscan generar una cartera de iniciativas coherentes para las distintas componentes del sistema logístico: infraestructura y conectividad física, sistemas de información y coordinación, sostenibilidad y territorio, regulación y gobernanza.
- **Plan Trienal de Inversiones de EFE**, según la Ley Orgánica de EFE, la empresa debe formular Planes Trienales de Desarrollo, los cuales –en caso de requerir en todo o en parte de financiamiento fiscal– deberán ser presentados al Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones para su aprobación.
- **Planes Maestros de Transporte Urbano**, el objetivo de estos planes es mejorar la movilidad en las grandes ciudades y aquellas de tamaño medio. Estos planes involucran inversiones de cierta magnitud, orientadas al desarrollo de los Sistemas de Transporte Urbano, en concordancia con el desarrollo urbano previsto para las ciudades
- **Planes de Gestión de Tránsito**, corresponden a planes conformados por carteras de proyectos de relativa baja inversión, orientados a mejorar la gestión y seguridad de tránsito y que han sido desarrollados por SECTRA en ciudades que no califican dentro de la categoría de ciudades intermedias.
- **Plan Intercomunal de Inversiones en Infraestructura de Movilidad y Espacio Público**, es un nuevo instrumento de planificación creado a través de la ley N° 20.958, que tiene por objetivo mejorar las condiciones de conectividad, accesibilidad, operación y movilidad, así como la calidad de sus espacios públicos y la cohesión social y sustentabilidad urbanas.
- **Plan Comunal de Inversiones en Infraestructura de Movilidad y Espacio Público**, es un nuevo instrumento de planificación creado a través de la ley N° 20.958, que al igual que el plan de ámbito intercomunal, tiene por objetivo mejorar las condiciones de conectividad, accesibilidad, operación y movilidad, así como la calidad de sus espacios públicos y la cohesión social y sustentabilidad urbanas.
- **Plan Maestro de Infraestructura de Transporte Público**, su objetivo es mejorar el nivel de servicio al usuario de transporte público mediante infraestructura de calidad y especializada, en materia de corredores, puntos de paradas, terminales de intercambio modal, entre otros.
- **Programa de Vialidad Urbana**, orientado a mejorar la vialidad estructurante urbana, para mejorar las condiciones de conectividad del transporte público y privado, mediante la construcción de obras nueva vialidad o del mejoramiento de las vías existentes. Estas obras consideran calzadas, aceras y ciclovías, reposición de pavimentos, ampliación de capacidades y mejoramiento de estándares urbanos. El financiamiento puede ser con aportes sectoriales (MINVU, MTT), Regional (GORE) y municipal, y su valor puede variar entre obras de 70.000 a 700.000 UF.

- **Programa de Pavimentación Participativa**, es un programa del MINVU (DS 114) está dirigido a residentes organizados en un Comité de Pavimentación y que habiten en un sector con déficit de pavimentación existente a escala de barrio. El financiamiento de las obras se realiza a través de aportes de los mismos Comités, Municipios y/o MINVU, y solo califican obras de vialidad local de entre 100 a 1000 metros de longitud.

Como queda en evidencia, existe una variedad de instrumentos relacionados con infraestructura pública. Si bien la mayoría de ellos han sido tradicionalmente utilizados por otros organismos, la DIT podría involucrarse en ellos con distintos grados de participación dado el mandato que le asigna la ley N° 19.175, modificada por la ley N° 21.074. Una excepción es el Plan Intercomunal de Infraestructura de Movilidad y Espacio Público pues esa ley le asigna al GORE la responsabilidad de elaborarlo y aprobarlo y dadas las materias que involucra resulta evidente que la DIT lidere estos procesos.

7.3 **Ámbito equipamiento**

En el ámbito de la provisión de equipamientos, los instrumentos de planificación relacionados con las funciones de la DIT son los siguientes:

- **Programa de Recuperación de Barrios (Quiero Mi Barrio)**, tiene por objetivo contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de barrios que presentan problemas de deterioro urbano, segregación y vulnerabilidad social, a través de un proceso participativo de recuperación de los espacios públicos y de los entornos urbanos de las familias. Es un programa gestionado por el MINVU y su financiamiento es principalmente sectorial.
- **Programa de Recuperación de Espacios Públicos**, se orienta al mejoramiento y construcción de espacios públicos para fomentar el desarrollo, la equidad y la calidad de vida en la ciudad, protegiendo el patrimonio urbano y reforzando la identidad local. Es un programa concursable por parte de los municipios, es gestionado por el MINVU (DS 312) y su financiamiento es sectorial y municipal, para proyectos hasta 30.000 UF.
- **Programa de Parques Urbanos**, considera la construcción y conservación de parques urbanos sustentables, inclusivos, integrados a las ciudades y territorios, se busca contribuir al bienestar y calidad de vida de las personas. Es un programa gestionado por el MINVU y su financiamiento es principalmente sectorial, con aportes regionales. La mantención es gestionada por el Programa de Conservación de Parques Urbanos que ejecutan los Serviu (MINVU, DS 112)
- **Programa de Mejoramiento Urbano y Equipamiento Comunal**, es un programa concursable para los municipios, que considera financiamiento del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, administrado por la Subdere y gestionado por los municipios beneficiarios, destinado al desarrollo de proyectos de inversión en infraestructura menor urbana y equipamiento comunitario comunal, con el fin de colaborar en la generación de empleo y en el mejoramiento de la calidad de vida de la población más vulnerable del país.

- **Programa de Mejoramiento de Barrios**, es una iniciativa que busca reducir el déficit en cobertura del suministro de agua potable y disposición segura de aguas servidas en las áreas rurales, principalmente en el ámbito del saneamiento sanitario, reparaciones/ampliaciones de sistemas de agua potable y alcantarillado, plantas de agua potable y aguas servidas, entre otros.
- **Otros programas de Subdere**, donde se dispone de una serie de otros programas que apoyan el desarrollo a nivel regional o comunal. En el primer caso a través de la División Desarrollo Regional y con la División Municipalidades en el segundo. Los programas abarcan temáticas referidas a saneamiento sanitario, electrificación rural, revitalización del patrimonio, etc.

7.4 Ámbito gestión de transportes

El artículo 68 de la ley N° 19.175 asigna a las DIT el encargo de “proponer, promover y ejecutar planes y programas de alcance regional, en materia de obras de infraestructura y equipamiento regional; y gestión de transporte.” A diferencia de los otros ámbitos revisados en este capítulo, el consultor no ha identificado instrumentos de planificación propiamente tal en el ámbito de la gestión de transportes, aunque sí es posible identificar una serie mecanismos de subsidio al transporte público que se pueden calificar como instrumentos de gestión de transportes.

Los programas de interés para este levantamiento son financiados por distintas fuentes contempladas básicamente en la ley N° 20.378 y sus modificaciones:

- **Subsidio al transporte en zonas aisladas y rurales.** Bajo este concepto se agrupan varios subsidios que confluyen en apoyar económicamente a los servicios de transporte que atienden zonas aisladas y que sin subsidio serían inviables económicamente.
- **Subsidio a la tarifa de transporte público.** Se trata de instrumentos destinados a rebajar las tarifas de los usuarios que toman distinta forma según si se trata de zonas reguladas o no. En el primer caso se consideran aquellas zonas geográficas con servicios de buses, minibuses o taxibuses que operen en el marco de una concesión de uso de vías o bajo perímetro de exclusión, o con servicios ferroviarios de pasajeros urbanos o de cercanía. El segundo aplica en aquellas zonas que no cuentan con regulación y tiene como objetivo compensar total o parcialmente la reducción de las tarifas de los estudiantes, y se entrega a los propietarios de buses, minibuses o taxibuses, en forma anual.
- **Programa de Apoyo al Transporte Regional**, que se deriva del artículo 5° de la ley N° 20.378 y contempla varios programas como **zonas aisladas** (que se suma al anterior), **zonas extremas** (que aplica en regiones de Arica y Parinacota, Aysén y Magallanes, y en las Provincias de Palena y Chiloé), **Transporte Escolar y Promoción y Fortalecimiento del Transporte Público Rural**.
- **Programa Especial de Renovación de Vehículos de Transporte Público.** Se financian con el Fondo de Apoyo Regional (FAR) y consisten en la entrega de un subsidio para renovación de material (buses y colectivos, básicamente) contra la certificación de disposición final (chatarización) de los buses y minibuses que salen de circulación.

7.5 **Ámbito planificación territorial**

Los instrumentos de ordenamiento territorial juegan un rol fundamental en determinar el uso del espacio territorial para la localización de actividades y las infraestructuras que las sirven. El sistema de planificación territorial nacional se compone principalmente por instrumentos de planificación de los usos del suelo urbano y más recientemente de la inclusión de instrumentos de ordenamiento territorial regional. Estos instrumentos se estructuran en forma jerárquica, es decir, tienen potestades diferenciadas según la escala de planificación y sus definiciones son obligatorias para los niveles inferiores. Respecto a los responsables de la planificación territorial, actualmente estos instrumentos están liderados por distintas autoridades, dependiendo del nivel de planificación. Conforme a las escalas de planificación territorial, los principales instrumentos vigentes son:

- **Política Nacional de Ordenamiento Territorial**⁵²: busca proporcionar un marco que oriente estratégicamente el ordenamiento y la gestión del territorio, contribuyendo al desarrollo sustentable, a una economía baja en emisiones, y al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.
- **Política Nacional de Uso del Borde Costero del Litoral de la República**⁵³, busca acrecentar la conciencia en todos los sectores y actores de la vida nacional, respecto a la importancia y trascendencia de una ocupación equilibrada y armónica de nuestro borde costero y que, al mismo tiempo, procurar conciliar los diversos intereses regionales y locales con la naturaleza misma de la problemática que aborda.
- **Plan Regional de Ordenamiento Territorial**⁵⁴: este instrumento es de responsabilidad exclusiva de los gobiernos regionales. Tiene como función orientar la utilización del territorio regional, mediante la definición de lineamientos estratégicos de ordenamiento y desarrollo territorial, que se expresan en una zonificación del territorio y en condiciones vinculantes (normas) de localización para las infraestructuras, actividades productivas, disposición de residuos y sus sistemas de tratamientos, en áreas que no estén sometidas a planificación urbanística (planes reguladores).
- **Plan Regulador Intercomunal o Metropolitano**⁵⁵: este instrumento de planificación urbanística regula los usos del suelo de las áreas urbanas y rurales de diversas comunas integradas en una unidad urbana o territorial, mediante normas que distinguen las áreas urbanizables de las rurales, fijan sus densidades, establecen las declaratorias de utilidad públicas para infraestructuras de transporte y parques intercomunales, las zonas destinadas a la localización de infraestructuras y áreas productivas y la prohibición de construcciones en algunas zonas mediante áreas de protección y de riesgos. (Ley General

⁵² Está en trámite su aprobación.

⁵³ Decreto N° 475 de 1995, Ministerio de Defensa Nacional.

⁵⁴ Ley N° 19.175, artículo 17°, letra a).

⁵⁵ LGUC, DFL 458 de 1976, artículos 34° al 40.

de Urbanismo y Construcciones. Actualmente, estos instrumentos son elaborados por las Secretarías Regionales de Vivienda y Urbanismo y aprobados por los Consejos Regionales.

- **Plan Regulador Comunal⁵⁶**: este instrumento de planificación urbanística es de exclusiva responsabilidad de los municipios, solo con potestad para regular el territorio urbano comunal. Al igual que los planos reguladores intercomunales puede definir los usos del suelo urbano, pero tiene mayores competencias para regular también la edificación. Por ello tiene la potestad de regular con gran detalle usos del suelo, declaratorias de utilidad pública para espacios públicos y vialidad, normas de edificación, densidades habitacionales y constructivas, y áreas de riesgos.
- **Planos de Detalle⁵⁷**: este instrumento permite regular el detalle del diseño y características de los espacios públicos y vialidad, y detallar límites de zonas en planes reguladores intercomunales y comunales, y fijar normas de detalle para las edificaciones en los planes reguladores comunales.

7.6 Otros ámbitos

En esta sección se mencionan los instrumentos que no pueden ser clasificados en las categorías previas, pero que igualmente resultan de interés para las funciones de la DIT, en distintos grados. Los instrumentos identificados son los siguientes:

- **Estrategia de Desarrollo Regional (EDR)**, es el instrumento rector del desarrollo regional, conformado por un conjunto estructurado y coherente de proposiciones, destinado a negociar, coordinar e impulsar acciones públicas y privadas que se consideran indispensables para el desarrollo de una región.
- **Política Nacional de Transporte**, brinda un marco para que los actores del transporte planifiquen e implementen sistemas que impulsen el desarrollo social y económico del país.
- **Política Nacional de Seguridad de Tránsito**, enmarca las iniciativas de seguridad de tránsito en cinco pilares de acción que dicen relación con la gestión de la seguridad de tránsito, vías de tránsito más seguras, vehículos más seguros, usuarios más seguros y respuesta tras los siniestros de tránsito.
- **Plan Comunal de Desarrollo (PLADECO)**, instrumento rector del desarrollo en la comuna, contempla las acciones orientadas a satisfacer las necesidades de la comunidad local y a promover su avance social, económico y cultural.
- **Política Nacional de Desarrollo Urbano**: establece los principios, objetivos y líneas de acción para ayudar a dar consistencia a la actualización y formulación de los distintos tipos de instrumentos de desarrollo urbano. Se estructura en cinco ámbitos de lineamientos: integración social, desarrollo económico, equilibrio ambiental, identidad y patrimonio, y gobernanza.

⁵⁶ LGUC, DFL 458 de 1976, artículos 41° al 51° y 59°, 60° y 61°.

⁵⁷ LGUC, DFL 458 de 1976, artículo 28° ter.

- **Política Nacional de Desarrollo Rural:** tiene por objetivo mejorar la calidad de vida y aumentar las oportunidades de la población que habita en territorios rurales, generando las condiciones adecuadas para su desarrollo integral, a través de la adopción gradual, planificada y sostenida de un paradigma que concibe un accionar público con enfoque territorial e integrado en distintos niveles, y que propicia sinergias entre iniciativas públicas, privadas y de la sociedad civil.
- **Política Nacional sobre Zonas Rezagadas en Materia Social:** cuyo objetivo es propender al igual acceso de oportunidades entre las personas, independientemente del lugar donde habiten, focalizando recursos en aquellos territorios que presentan brechas de mayor magnitud en su desarrollo social, para que dichos territorios alcancen niveles de desarrollo no inferiores a su propia región.
- **Política de Equidad de Género en Transportes:** busca contribuir a disminuir y eliminar brechas, barreras e inequidades existentes entre los géneros en el sistema de transportes. La política aborda tanto la dimensión institucional (interna del MTT) como la dimensión de impacto en la relación de la ciudadanía con los sistemas de transportes (externa).

8 Análisis de instrumentos de planificación

En este capítulo se analizan los instrumentos de planificación identificados en el capítulo previo. El análisis se profundizó en aquellos instrumentos que a juicio del consultor, tienen mayor importancia o relación con el cumplimiento de las funciones de la DIT.

8.1 Ámbito infraestructura

8.1.1 Plan Regional de Infraestructura Urbana y Territorial

La Comisión Interministerial de Ciudad, Vivienda y Territorio (COMICIVYT) está definida en el artículo 17 letra a) de la ley N° 19.175 tiene como misión la aprobación de las políticas nacionales de ordenamiento territorial y desarrollo rural y urbano, así como la reglamentación de los procedimientos para la elaboración, evaluación y actualización, incluidos los referidos a la consulta pública, los contenidos mínimos que deberán contemplar, la constitución de un consejo consultivo de la sociedad civil para esta comisión y los tipos de condiciones que podrán establecer los planes regionales de ordenamiento territorial. Esta comisión está integrado por los Ministerios de Vivienda y Urbanismo, cuyo titular lo preside; del Interior y Seguridad Pública; Secretaría General de la Presidencia; de Economía, Fomento y Turismo; de Desarrollo Social; de Obras Públicas; de Agricultura; de Minería; de Transportes y Telecomunicaciones; de Bienes Nacionales; de Energía y del Medio Ambiente.

Desde el año 2015 el COMICIVYT impulsó el desarrollo de los Planes Regionales de Infraestructura Urbana y Teerritorial a través de la conformación de un comité compuesto por representantes de los ministros. Este comité recorrió las 15 regiones entonces existentes en el país para impulsar la conformación de los planes en cada una y plantear la necesidad de realizar una planificación integrada de infraestructura. Se creó el COMICIVYT regional. Como estos planes no se encuentran reconocidos en ningún documento o instrumento de carácter normativo, su carácter ha sido solo indicativo.

La elaboración de estos planes tuvo una duración entre 2 y 3 años y consideró todo tipo de infraestructura. Las estimaciones de los costos estuvo complementada con un proceso de evaluación de los proyectos. No se consideró participación ciudadana. Desde el 2018 no se conoce de su actualización.

En resumen, estos planes no consideraron un proceso de seguimiento que permita revisar actualmente cuál es su grado de avance. Al ser planes que contenían una cartera de proyectos de infraestructura de diversa índole y diversos sectores, la implementación y financiamiento estaba a cargo de cada sector u organismo. En su etapa de ejecución no se consideró un trabajo de posibles alternativas de financiamiento a las ya existentes.

8.1.2 Planes de Infraestructura MOP

El objetivo de los planes de infraestructura del MOP es contar con un conjunto de proyectos e iniciativas consistentes entre sí, que permitan configurar actuaciones sinérgicas relevantes en el territorio por parte de las direcciones ejecutoras del MOP, tendientes a contribuir a alcanzar el potencial de desarrollo del territorio o superar deficiencias de infraestructura a nivel país. Los planes por lo general tienen énfasis territorial predominante en zonas interurbanas en el ámbito vial. Sin embargo, en ámbitos de edificación pública, terminales aeroportuarios, planes maestros de aguas lluvias, desarrollo del borde costero y caminos públicos, tienen un énfasis en el territorio urbano.

Los planes de Infraestructura no poseen carácter vinculante, solo indicativo, y responden a la función mandatada por el D.F.L. N° 850 MOP, que establece la función de planificación que debe desarrollar la Dirección de Planeamiento (DIRPLAN), en base a estudios que conduzcan a la elaboración de los planes y programas coherentes con la normativa vigente de ordenamiento territorial, con la normativa definida por el Sistema Nacional de Inversiones (SNI) y con las metodologías que han sido previamente validadas por el Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF).

Los planes de infraestructura son elaborados por el Departamento de Estudios de la DIRPLAN, en coordinación con las direcciones de nivel central y regional, y con la colaboración de actores públicos y privados. Los planes son formulados en base a las recomendaciones de la Guía de Elaboración de Planes MOP⁵⁸, que establece la necesidad de contar con la activa participación de los equipos técnicos del Ministerio y disponer del respaldo político (autoridades, tanto nacionales como regionales, Gobierno Regional y/o Comité de Infraestructura del Gabinete Regional) para la elaboración del plan. Adicionalmente, en dicha guía se indica que la elaboración de planes del MOP debe considerar aquellas intervenciones definidas por otros planes sectoriales, regionales y locales así como por megaproyectos definidos para el territorio en análisis, tanto en el ámbito público como privado, en particular la Estrategia de Desarrollo Regional.

Los proyectos de infraestructura considerados en la diversidad de planes desarrollados para las distintas escalas territoriales (plan director, planes regionales, planes zonas especiales) son el resultado en algunos casos de la utilización de herramientas de modelación como TRANUS o EMME2, o en base a criterios establecidos por el SNI, tales como los proyectos para conectividad a zonas aisladas (equidad territorial), accesos urbanos a puertos, bypass a ciudades, rutas turísticas (tramos no modelados), vialidad secundaria no estructurante y proyectos hídricos.

Los planes y sus correspondientes proyectos son principalmente financiados con fondos sectoriales del MOP, o a través de convenios mandatos⁵⁹, los cuales se encuentran asignados en la Ley de Presupuesto de cada año. En caso que un proyecto tenga una rentabilidad privada

⁵⁸ http://www.dirplan.cl/metodologia/guia_elaboracion_planes/Paginas/default.aspx

⁵⁹ Se formaliza vía resolución las transferencias de recursos de inversión para la ejecución de un proyecto específico al MOP, tiene por lo general carácter de irrevocable.

atractiva, se puede recurrir al mecanismo de concesiones de obra pública bajo la modalidad DBOFM (diseño-construcción-financiamiento-operación-mantenimiento). Complementariamente, es posible utilizar recursos del FNDR a través de la firma de convenios de programación de inversiones con los respectivos GORE.

Los planes son desarrollados por la DIRPLAN con apoyo de las oficinas regionales de las Direcciones de Vialidad, Obras Hidráulicas, Aeropuertos, Arquitectura, Obras Portuarias y también por estudios contratados a empresas consultoras.

El MOP genera un Plan Director de ámbito nacional y de largo plazo, actualmente está en desarrollo el “Plan Nacional de Infraestructura para la Movilidad 2050” que incluye obras asociadas a carreteras, puertos, aeropuertos y ferrocarriles. También se desarrollan planes regionales con un horizonte de 8 años, los planes vigentes hasta 2021 son los denominados “Planes Regionales de Infraestructura y Gestión del Recurso Hídrico”.

En el desarrollo de los proyectos se complementan las especialidades de diseño, construcción y operación según tipo de infraestructura, bajo las cuales existen manuales técnicos que deben ser de dominio y conocimientos de los profesionales de cada sector. Los equipos de la DIRPLAN para realizar esas labores requieren conocimientos sobre estimación de costos de inversión y operación, modelos de simulación para la estimación de la demanda, además de capacidad y experiencia en materia ambiental y procesos de participación ciudadana⁶⁰.

Los procesos de elaboración anual de presupuesto deben ser consistentes con los planes de infraestructura nacional como regional, pero su avance está limitado a la disponibilidad presupuestaria en materia de inversión.

Si bien la injerencia del MOP en temas de vialidad urbana está acotada sólo a los caminos públicos, declarados vía Decreto Supremo, el MOP está presente como un actor relevante en los ámbitos de la edificación pública y aguas lluvia, infraestructura aeroportuaria, desarrollo del borde costero. A lo anterior se agrega el rol de la Dirección General de Concesiones, que trabaja de manera independiente, no estando asociada a los procesos usuales de planificación, afectando la componente de coordinación requerida en el desarrollo de los planes de infraestructura.

8.1.3 Plan Nacional de Desarrollo Portuario

El Plan Nacional de Desarrollo Portuario (PNDP) describe la nueva infraestructura portuaria que será necesario construir para enfrentar el crecimiento del comercio exterior y cabotaje en las próximas décadas. Junto con eso, plantea la adecuación de los servicios portuarios a los estándares del comercio marítimo internacional, considerando además requerimientos logísticos y de accesibilidad. La versión vigente del PNDP, de 2013, incluye las necesidades de infraestructura portuaria y de conectividad vial y ferroviaria para los 10 puertos estatales.

⁶⁰ Ley N° 20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública.

Además de las obras de infraestructura de atraque y abrigo, el PNDP propone soluciones a las restricciones de capacidad provocadas por la falta de áreas de respaldo y por las limitaciones previstas en sus vías de acceso, teniendo como objetivo lograr que cada puerto logre su máxima capacidad operacional. En el caso de la accesibilidad se pone de manifiesto la importancia de la participación del ferrocarril, en aquellos puertos donde existen oportunidades que aprovechar.

A continuación se muestra la propuesta del PNDP para el Puerto de Arica.

Propuesta del PNDP para el Puerto de Arica

ID	Proyecto	Descripción	Ejecutor/ Responsable	Hitos asociados	Rol MTT	Otros Roles
PDP11	Equipamiento de muelle.	Mejoras al equipamiento para alcanzar mayores rendimientos por [m] de muelle.	Concesionario.	Entrada en operación de nuevo equipamiento: Grúas de patio de contenedores.	Apoyo a EPA en seguimiento e implementación de las mejoras necesarias.	EPA: Asegurar concreción de las mejoras, eventual modificación de contrato.
PDP12	Zona de Extensión de Actividades Portuarias.	Parqueadero de camiones y eventual incorporación de servicios portuarios y logísticos.	EPA.	Entrada en operación del parqueadero de camiones: 2do semestre 2014.	Apoyo a EPA. Coordinación con SEP.	SEP: Revisión modelo de negocio.
PDP13	Rellenos dentro de la dársena.	Habilitación de 11,4 [ha] de áreas de respaldo sobre terrenos ganados al mar, en sector aledaño al muelle antisísmico.	Concesionario o EPA.	Resultados estudio de factibilidad: Estimación preliminar de costo de relleno sector poza de abrigo puerto de Arica, IPS Ingenieros marzo 2013. Licitación pública de las obras: 2do semestre 2014. Inicio operatividad primera etapa: 1er semestre 2016. Inicio operatividad segunda etapa: 2017.	Apoyo continuo a EPA durante el proceso.	Ministerio Desarrollo Social: Apoyo metodológico, expedición del proceso. Ministerio de Relaciones Exteriores: Apoyo en la gestión presupuestaria. SEP: Revisión modelo de negocio.
PAV11 PAV12	Mejoras al nudo vial de acceso.	Considera el aumento en 100 [m] del tercer carril de Av. Máximo Lira, mejoras a la garita de acceso y control de tráfico en la intersección. Posterior ampliación de una pista dedicada de acceso al puerto.	MINVU.	Ingreso a cartera de proyectos MINVU: 2014. Entrada en operación primera etapa nuevo esquema vial: 2016. Entrada en operación segunda etapa: 2020.	Apoyo a EPA en gestiones ante MINVU.	EPA: Adopción de postura sobre un diseño preferido e impulso de dicha solución ante MINVU, MDS y MOP.
PAF11	Seguimiento a proyectos de optimización de la red ferroviaria de acceso al puerto.	Mesa de coordinación para que a partir de las recomendaciones del estudio de FCALP en realización se establezca un cronograma y seguimiento de las medidas consensuadas.	MTT.	Resultados estudio FCALP: Diciembre 2013. Conformación mesa de coordinación: Febrero 2014.	Impulso y seguimiento al plan consensuado a partir del estudio FCALP.	FCALP: Concreción del estudio. EPA: Involucramiento activo en la mesa, apoyo en la implementación de medidas.

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo Portuario. MTT, 2013.

8.1.4 Planes Maestros Logísticos

El comercio exterior constituye un eje central del desarrollo económico del país. Por esa razón, el MTT, a través del Programa de Desarrollo Logístico, desarrolló 14 lineamientos estratégicos que apuntan a un mejoramiento continuo del sistema logístico nacional. Esos lineamientos abarcan desde condiciones para el desarrollo de nuevos proyectos a necesidades de incorporación de requerimientos del sistema logístico en planificación del territorio, infraestructura y desarrollo económico.

En el caso de la planificación logística, una de las principales herramientas que impulsa el MTT son los Planes Maestros Logísticos (PML). Estos instrumentos persiguen generar una cartera de iniciativas coherentes para las distintas componentes del sistema logístico: infraestructura y conectividad física, sistemas de información y coordinación, sostenibilidad y territorio, regulación y gobernanza. Para efectos de los PML se han definido cuatro macrozonas que abarcan las 16 regiones: Norte (Arica a Atacama), Centro (Coquimbo al Maule), Sur (Ñuble a Los Ríos) y Sur Austral (Los Lagos a Magallanes).

Actualmente se encuentra publicado el primer PML, correspondiente a la Macrozona Norte (MZN), que consta de una cartera de 53 iniciativas estratégicas, coherentes con los anhelos regionales y con una visión de red macrozonal de mejora continua al sistema logístico.

Ejemplo de proyecto del PML MZN



PLAN NACIONAL DE ACCESIBILIDAD VIAL PORTUARIA Mejoramiento conexión Puerto de Iquique, Avda. Circunvalación

Corredor logístico: 2- Red Logística región de Tarapacá.

Descripción

Necesidad o Requerimiento identificado: En la actualidad no existe una conexión entre la Av. Las Cabras con Av. Circunvalación, por lo que los flujos vehiculares se concentran en la intersección de Luis Jaspard con Av. Circunvalación, generando altos niveles de congestión. En esta zona existen altos flujos de camiones asociados a la actividad de la Zona Franca de Iquique y a la operación portuaria.

Solución propuesta: Construir un paso bajo nivel que permita la conectividad desde Av. Circunvalación hacia Av. Las Cabras y mejorar el diseño de la intersección de la calle Luis Jaspard con Av. Circunvalación.

Indicadores



Inversión
Estimada del
proyecto
(MM\$):
6.770



Fuente del
estudio:
Estudio de
Ingeniería de
Diseño "Mejora-
miento conexión
Puerto de
Iquique, Av.
Circunvalación"



Año
Evaluación
2016



Ámbito Red
Logística:
Infraestructura
y Conectividad



Observaciones

Estudio de Ingeniería de Detalle del enlace Av. Las Cabras con Av. Circunvalación finalizó el año 2012 realizándose un ajuste el año 2016. Para la obtención de la RS se le solicitó a la Dirección Regional de Vialidad los siguientes requerimientos:

- Verificar vigencia de estudio de diseño.
- Presupuesto oficial detallado de obras y cronograma de obras.

-Actualizar precios sociales e indicadores económicos en la Ev. Social.

Los requerimientos se están elaborando y serán entregados al Ministerio de Desarrollo Social (MDS) el segundo semestre del 2019.

Estado actual de proyecto

Etapas en desarrollo: Obtención de recomendación técnica (RS) ante Ministerio de Desarrollo Social.

Ejecutor: MOP - Dirección de Vialidad.

Rol otros actores:

PDL - MTT:

- Monitorear la ejecución, avances y etapas del proyecto.

MOP - Dirección de Vialidad Regional:

- Procurar la obtención de la RS por parte del Ministerio de Desarrollo Social.

Gobierno Regional:

- Coordinar en conjunto con la Dirección de Vialidad Regional la materialización del proyecto.

Hoja de ruta



*Sujeto a disponibilidad presupuestaria

Fuente: Plan Maestro Logístico Macro Zona Norte. MTT, 2019

Según el MTT en los próximos años se desarrollarán PML para el resto de las macrozonas del país.

8.1.5 Plan trienal de Inversiones de EFE

La Empresa de los Ferrocarriles del Estado (EFE) es una persona jurídica de derecho público, constituye una empresa autónoma del Estado, dotada de patrimonio propio, con domicilio en la ciudad de Santiago y se relaciona con el Gobierno a través del MTT.

De acuerdo con el artículo 47 de la Ley Orgánica de EFE, la empresa debe formular planes trienales de desarrollo y si ese plan requiere, en todo o parte, de financiamiento fiscal, deberá ser presentado al MTT para su aprobación. Ese ministerio deberá aprobar, modificar o rechazar el plan dentro de los sesenta días siguientes a la fecha de su presentación. La Ley de Presupuestos puede autorizar transferencias a EFE, las que única y exclusivamente podrán destinarse a: compensar los subsidios explícitos o implícitos que perciban otros modos de transporte terrestre; financiar inversiones en infraestructuras y equipos, y solventar el endeudamiento de arrastre.

El Plan Trienal vigente corresponde al período 2020 y 2022 e incluye los siguientes cuatro ejes o áreas de acción:

1. Iniciativas de conservación y mantenimiento, agrupadas en un Programa de Seguridad y Continuidad Operacional.
2. Iniciativas de reposición, normalización y rehabilitación de infraestructura y sistemas.
3. Programas de iniciativas de expansión de carga.
4. Programas de iniciativas de expansión de pasajeros, todos los cuales se actualizarán anualmente, manteniendo la Empresa de los Ferrocarriles del Estado una planificación de desarrollo, con una proyección permanente a 3 años, con el objeto de llevar a cabo los objetivos y fines propios de la empresa, a través de una política ferroviaria que otorgue certeza en el desarrollo de proyectos y el cumplimiento de los mismos.

8.1.6 Planes Maestros de Transporte Urbano

El objetivo de los Planes Maestros de Transporte Urbano es mejorar la movilidad en las grandes ciudades y aquellas de tamaño medio. Estos planes involucran inversiones de cierta magnitud, orientadas al desarrollo de los Sistemas de Transporte Urbano, en concordancia con el desarrollo urbano previsto para las ciudades, como son las inversiones en infraestructura vial, el mejoramiento del transporte público, o sistemas automáticos de control de tránsito. Estos planes han sido desarrollados por SECTRA y son uno de sus principales aportes a la planificación de infraestructura en el ámbito del transporte en ciudades con más de 100.000 habitantes.

El mandato que faculta a SECTRA para el desarrollo de estos planes en las grandes ciudades y ciudades intermedias del país, está referido al instructivo presidencial N° 1.100 del año 1996. Complementariamente, es considerada la normativa vigente de ordenamiento territorial (Planes Comunales, Planes Intercomunales, EDR, etc.) y la normativa definida por el Sistema Nacional de Inversiones (SNI), que define el tipo de metodología que debe ser utilizada y establece los umbrales de los indicadores económicos que son aceptables para su financiamiento con fondos públicos.

Los planes maestros están conformados por un conjunto de iniciativas, analizadas a nivel estratégico, que responden a las necesidades de movilidad, actuales y futuras de los habitantes de la ciudad a partir de una visión integral de su sistema de transporte en concordancia con el desarrollo urbano previsto para ella. Es importante destacar que en el desarrollo de estos planes participan los organismos que intervienen en la planificación y ejecución de proyectos urbanos.

Los Planes Maestros de Transporte Urbano o STU son desarrollados por lo general en tres etapas. La primera etapa se conforma un Comité de Usos de Suelo y Proyectos (CUSYP), para incorporar la visión de los agentes comunales y autoridades relevantes, especialmente con respecto al desarrollo urbano y conformación de planes de proyectos.

En una segunda etapa, considera la elaboración del Plan Maestro de Transporte para la ciudad, el cual debe ser acorde a una visión objetivo de transporte, muchas veces elaborada dentro del mismo estudio, técnicamente factible y socialmente rentable, desarrollada en base a una herramienta de análisis que considera la realización de una encuesta de movilidad (EOD: Encuesta Origen Destino), estudios de tránsito, catastros y otras encuestas, la calibración de una herramienta de modelación de transporte estratégica (ESTRAUS o VIVALDI).

Ejemplos de visión del sistema de transporte

Figura 4.7: Visión comunal e interacción entre ellas. Concón, Quilpué y Villa Alemana.



A continuación, se exhiben las conclusiones sobre cómo debe interactuar cada comuna con el resto del Gran Valparaíso.

Figura 4.8: Visión sobre la interacción de cada comuna con el resto del Gran Valparaíso.



Fuente: Estudio "Actualización Diagnóstico S.T.U. del Gran Valparaíso, Etapa II-Plan". Informe Ejecutivo. SECTRA, 2019

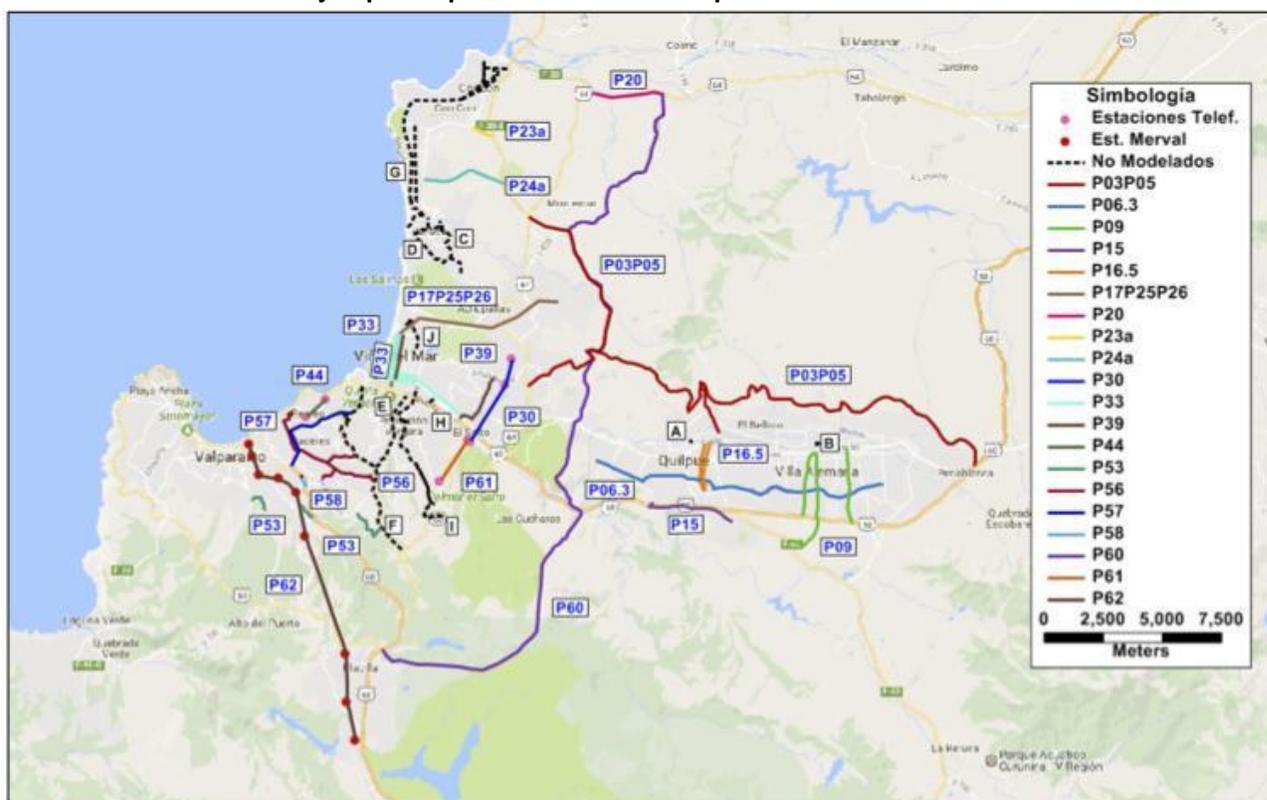
Por último, en la etapa de implementación, los planes maestros de SECTRA, si bien no son vinculantes, consideran proyectos o planes de proyectos que son evaluados a nivel de perfil. En algunos casos un subconjunto de esos proyectos son desarrollados a nivel de anteproyecto. Por lo

general la etapa de diseño de los respectivos proyectos y su ejecución son posteriormente realizadas y financiadas por entidades ejecutoras como el SERVIU, Metro S.A., entre otras.

El financiamiento de los proyectos contemplados en los planes maestros desarrollados por SECTRA por lo general proviene de fondos sectoriales del Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU), o servicios como DTPM, Metro S.A. Sectra no posee facultades ni presupuesto para ejecutar obras. En algunos casos, se contempla el financiamiento a través de fondos regionales como el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), el Fondo de Apoyo Regional (FAR), o también a través de fondos sectoriales mediante convenios de programación de inversiones con otras instituciones.

Los planes son desarrollados por las respectivas oficinas regionales de SECTRA, con un apoyo metodológico y administrativo de la oficina central. La elaboración de estos planes es desarrollada por equipos consultores contratados por SECTRA a través de procesos de licitación pública. Como contraparte de estos planes se invita a participar a representantes locales de los diversos organismos públicos relevantes en la planificación del sistema de transporte (Municipios, Seremi, Serviu, Ministerios, entre otras instituciones públicas).

Ejemplo de plan maestro de transporte urbano



Fuente: Estudio "Actualización Diagnóstico S.T.U. del Gran Valparaíso, Etapa II-Plan". Informe Ejecutivo. SECTRA, 2019

Como contraparte de estudios y elaboración de bases de licitación, por lo general los equipos cuentan con el conocimiento y experiencia aplicada en desarrollo de modelos de generación, modelos de distribución de viajes, teoría de elección discreta y su aplicación, así como en uso de

modelos de demanda de transporte de pasajeros y carga. Conocen la interacción entre el sistema de uso del suelo y sistema de transporte, así como la valoración de externalidades y su estimación. Cuentan con la experiencia y dominio para simular las operaciones de tráfico urbano mediante la estimación de parámetros que representen las condiciones reales, por ejemplo, de capacidad de vías, análisis de las operaciones en paraderos de buses y estudio del impacto en los tiempos de operación en paraderos de buses. Dominio de la normativa de diseño vial, pavimentación y señalización en general.

Existe un fuerte déficit presupuestario para concretar los planes maestros. Un reciente estudio⁶¹ demuestra que en varias ciudades, que deberían tener su plan materializado, aún están en proceso de concretar las obras asociadas a la Situación Base, aun cuando hay excepciones como el caso de Rancagua y Gran Concepción, como señala el estudio. La Situación Base corresponde incluye el conjunto de proyectos que se asume estará en funcionamiento en cada año de análisis. El hecho que eso no ocurra implica que la base de comparación para calcular la rentabilidad social de los proyectos, no se materializó como se suponía, volviendo incorrectas las conclusiones de esos estudios.

Lo anterior es de gran relevancia pues las DIT, dadas las funciones que le asigna la ley y lo que se menciona más adelante sobre el Plan Intercomunal de Inversiones en Infraestructura de Movilidad y Espacio Público, debería asumir un papel relevante en lograr que la planificación de la infraestructura de movilidad y espacio público efectivamente se concrete en inversiones que mejoren la movilidad.

Por último, se debe mencionar que en el caso de las áreas metropolitanas definidas según la ley Nº 21.074, el GORE tendrá la responsabilidad de aprobar el plan maestro de transporte urbano metropolitano propuesto por la Seremi de Transportes y Telecomunicaciones. Se trata de un desafío relevante para el GORE, en especial para la DIT y la División de Planificación y Desarrollo Regional (DIPLADE), pues dichos planes, en la medida de que sean desarrollados como hasta ahora, se sustentan en complejos análisis del sistema de transporte y proyecciones del crecimiento de la ciudad, típicamente en horizontes de 10 a 20 años. Es razonable entonces que al menos en una primera etapa, esas divisiones del GORE participen aportando el conocimiento sobre la realidad local y las distintas iniciativas de inversión públicas y privadas, para después involucrarse en mayor medida en los análisis técnicos.

8.1.7 Planes de Gestión de Tránsito

En ciertas ciudades donde no se justifica realizar un Plan Maestro de Transporte urbano, SECTRA ha desarrollado una serie de estudios para proponer soluciones a los problemas de movilidad asociados a los servicios de transporte público, caminata, bicicleta y al transporte privado a escala local. En esos estudios se han generado, en conjunto con las autoridades regionales y locales, Planes de Gestión de Tránsito.

⁶¹ Estudio “Análisis de Financiamiento de Planes Maestros de Transporte Urbano”, SECTRA 2020.

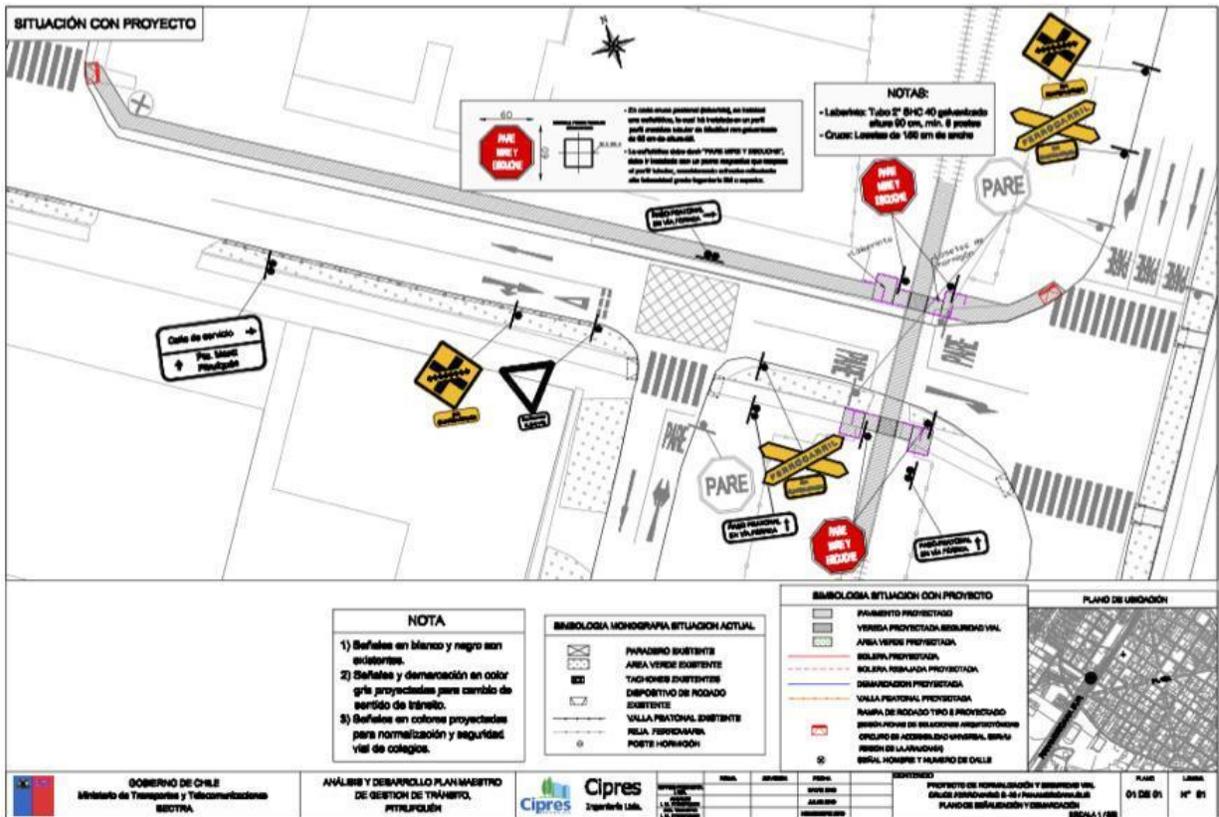
Los Planes de Gestión de Tránsito tienen como objetivo realizar un diagnóstico del funcionamiento de las redes de transporte de una comuna para luego formular, analizar técnicamente y evaluar socialmente un conjunto de proyectos de infraestructura vial y medidas de gestión, un plan de proyectos orientados a peatones y un plan de ciclovías, que permitan abordar los problemas diagnosticados y mejorar las condiciones de funcionamiento del transporte vehicular, peatonal y de los bicicletas, en la comuna. Las inversiones involucradas son de menor magnitud que en el caso de los Planes Maestros de Transporte Urbano, pero igualmente son relevantes en el contexto local.

Ejemplo de proyecto de ciclovía y cruce peatonal a nivel de acera



Fuente: Estudio "Análisis y Desarrollo Plan Maestro de Gestión de Tránsito, Pitrufquén". Informe Ejecutivo. SECTRA, 2019

Ejemplo de proyecto de seguridad vial en cruce ferroviario



Fuente: Estudio "Análisis y Desarrollo Plan Maestro de Gestión de Tránsito, Pitrufquén". Informe Ejecutivo. SECTRA, 2019

8.1.8 Plan Intercomunal de Inversiones en Infraestructura de Movilidad y Espacio Público

El Plan Intercomunal de Inversiones en Infraestructura de Movilidad y Espacio Público (PIIMEP) es un instrumento de planificación creado a través de la ley N° 20.958 sobre el Sistema de Aportes al Espacio Público. El PIIMEP tiene por objetivo mejorar las condiciones de conectividad, accesibilidad, operación y movilidad, así como la calidad de sus espacios públicos y la cohesión social y sustentabilidad urbanas. Es importante mencionar que el término espacio público se refiere a un bien nacional de uso público, destinado a circulación y esparcimiento entre otros.

El PIIMEP intercomunal debe ser elaborado en las áreas metropolitanas o que estén incluidas en un plan regulador metropolitano o intercomunal, es decir, no todas las regiones deben contar con un PIIMEP intercomunal.

La responsabilidad de elaborar y aprobar el PIIMEP intercomunal recae en el GORE, tal como lo indica la letra k) del artículo 16 de la ley N° 19.175. En la elaboración del plan deben participar las Seremis de Vivienda y Urbanismo y de Transportes y Telecomunicaciones, con consulta a las

municipalidades que corresponda, como lo indica el artículo 177 de la LGUC. Dado lo anterior, resulta natural que el PIIMEP sea un asunto de competencia de las DIT y DIPLADE.

Al ser un plan de infraestructura, la DIT tiene un desafío relevante tanto en la etapa de diagnóstico, para identificar las brechas existentes, como en la proposición y priorización de los proyectos del PIIMEP que aborden esas brechas. Esto incluye la articulación con los servicios regionales que disponen de carteras de proyectos de infraestructura o desarrollan planes como en el caso de SECTRA.

Según la ley N° 20.958, los aportes al espacio público que realizarán los proyectos de crecimiento urbano por densificación se destinarán en al menos un 40% a la ejecución de obras del PIIMEP intercomunal, pagar expropiaciones, actualizar el plan y solventar los gastos de administración e inspección. Pero el monto de esos aportes, definido en el artículo 2.2.5 bis de la Ordenanza General y Urbanismo y Construcciones (OGUC), no será suficiente debido al bajo avalúo de los terrenos y la fórmula de cálculo definida en ese artículo. Es necesario entonces disponer de otras fuentes de financiamiento, como fondos sectoriales, regionales o concursables, tal como sugiere la guía para elaborar PIIMEP comunales desarrollada por el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano, disponible en <https://cndu.gob.cl/guia-para-elaboracion-de-los-planes-de-inversion/>

Hasta la fecha no se ha aprobado ningún PIIMEP intercomunal a pesar de que es una obligación, para ciertas regiones, desde octubre de 2016. El inicio del cobro de aportes al espacio público, a partir del 18 de noviembre de 2020, obligará o generará una presión por desarrollar los PIIMEP intercomunales y también los comunales. En ambos casos las DIT tienen un papel relevante ya sea participando en su elaboración o prestando asistencia a municipalidades que la soliciten.

8.1.9 Plan Comunal de Inversiones en Infraestructura de Movilidad y Espacio Público

El Plan Comunal de Inversiones en Infraestructura de Movilidad y Espacio Público (PIIMEP) es equivalente al plan de ámbito intercomunal, pero asociado a un territorio comunal en particular y en ese sentido se asocia al correspondiente Plan Regulador Comunal. Según el artículo 176 de la LGUC, todas las comunas deben elaborar su PIIMEP y para ello tendrán la asistencia técnica de las Seremis de Vivienda y Urbanismo y Transportes y Telecomunicaciones y de SECTRA. El mismo artículo establece que las municipalidades podrán solicitar al GORE la elaboración de los PIIMEP o incluirlos en la formulación o actualización del respectivo Plan de Desarrollo Comunal. Tal como se mencionó en el caso intercomunal, las DIT y DIPLADE de los GORE deberían involucrarse en lo referido a los PIIMEP comunales y prestar esa asistencia a las municipalidades.

8.1.10 Plan Maestro de Infraestructura de Transporte Público

El Plan Maestro de Infraestructura de Transporte Público (PMITP) está definido en la ley N° 20.378 que crea un subsidio nacional para el transporte público. Según lo señalado en dicha ley, el MTT podrá proponer y aprobar estos planes, los cuales también deberán ser concordados por los Ministros de Hacienda, Obras Públicas, Vivienda y Urbanismo, y Desarrollo Social, y los Gobernadores Regionales de las regiones donde se encuentren las áreas metropolitanas

abordadas por estos planes. Una vez aprobado el plan por los distintos ministerios, éste se oficializa mediante la emisión de una Resolución Exenta por parte del MTT, y será vinculante para cualquier iniciativa de inversión de infraestructura para el sistema de superficie de transporte público de buses.

Su objetivo es mejorar el nivel de servicio al usuario de transporte público mediante infraestructura de calidad y especializada, en materia de corredores, puntos de paradas, terminales de intercambio modal, entre otros.

En el caso del Gran Santiago, el responsable de su elaboración y la gestión de sus programas es la Dirección de Transporte Pública Metropolitana (DTPM) con la colaboración de SECTRA, Serviu, Vialidad Urbana del MOP, el GORE entre otros. La última versión corresponde al periodo 2016-2020, y es liderado por la Gerencia de Infraestructura, hoy Unidad de Infraestructura al interior de la Gerencia de Planificación y Desarrollo. Se trata de un modelo de gestión propio del Gran Santiago, que no se repite en otras regiones.

Su financiamiento es principalmente con recursos sectoriales y algunos de sus proyectos se han ejecutado a través del mecanismo de concesiones de obra pública. El plan formula una cartera de proyectos y un programa de inversión, el cual debe ser aprobado por el Ministerio de Hacienda, antes de postular a cualquier compromiso presupuestario.

Para la ejecución del Plan, DTPM debe elaborar convenios mandatos con servicios ejecutores, como el SERVIU o GORE, o convenios con municipios para el caso de la mantención de paraderos. La ley N° 20.378 permite al MTT contratar la ejecución de obras menores, como paraderos, terminales menores: las estaciones de transbordo con o sin zonas pagas, paraderos, terminales, señales de tránsito, demarcaciones y equipos tecnológicos que apoyen la operación del transporte público y las obras complementarias que fueren necesarias para la ejecución de las obras señaladas.

Si bien la ley mandata al MTT para la elaboración de estos planes, estos deben ser aprobados por el referido Ministerio y por los Ministros de Hacienda, Obras Públicas, Vivienda y Urbanismo, MDSF, y los actuales Intendentes (Gobernadores Regionales), donde se encuentren las áreas metropolitanas abordadas por el o los PMITP. Esto representa un desafío para los DIT, por cuanto inicialmente deberán participar del proceso de aprobación de dichos planes.

8.1.11 Programa de Vialidad Urbana

El Programa de Vialidad Urbana del MINVU busca mejorar la vialidad estructurante de las principales ciudades del país. El propósito fundamental es facilitar la conectividad del transporte público y privado (locomoción colectiva, automóviles, transporte de carga), peatones y ciclistas de las ciudades a través de la construcción de nuevas vías o el mejoramiento de las existentes.

Los proyectos abordan el espacio público completo, esto es, calzadas y aceras, rehaciendo o mejorando los pavimentos, ampliando capacidades, mejorando estándares con la

implementación, por ejemplo, de vías segregadas para locomoción colectiva, paraderos, semáforos, señalización y demarcación, iluminación, ciclovías, solución para el escurrimiento de las aguas lluvia, facilidades para discapacitados, paisajismo, etc.

Los proyectos del Programa de Vialidad Urbana no tienen un proceso de postulación, porque deben cumplir una secuencia de estudios de preinversión antes poder postular al financiamiento público de las obras.

Los proyectos surgen de estudios de diagnóstico de las redes viales, como los realizados por SECTRA y, si tienen rentabilidad social, pasan a etapa de prefactibilidad para definir la mejor alternativa técnica del proyecto y luego a la etapa de diseño, para generar los proyectos a nivel de ingeniería de detalle.

Si un proyecto cumple con los requisitos de elegibilidad puede ser postulado para el financiamiento sectorial por la respectiva Seremi MINVU. De ser elegido, será parte de la cartera de proyectos que acompaña al anteproyecto MINVU de Ley de Presupuesto de cada año.

Los proyectos también pueden ejecutarse a través de convenios de programación de inversiones con el GORE, que además podrían incluir aportes municipales o del MOP, entre otros. Esos convenios permiten ejecutar proyectos integrales o factibilizar una mayor cobertura de los mismos, atendiendo a las restricciones presupuestarias habituales de cada institución.

8.1.12 Programa de Pavimentación Participativa, MINVU

Es un programa concursable del Ministerio de Vivienda y Urbanismo dirigido a residentes organizados en un Comité de Pavimentación, destinado a superar los déficit de pavimentación de barrios con requerimientos de nueva pavimentación o de reposición de calzadas y veredas en mal estado.

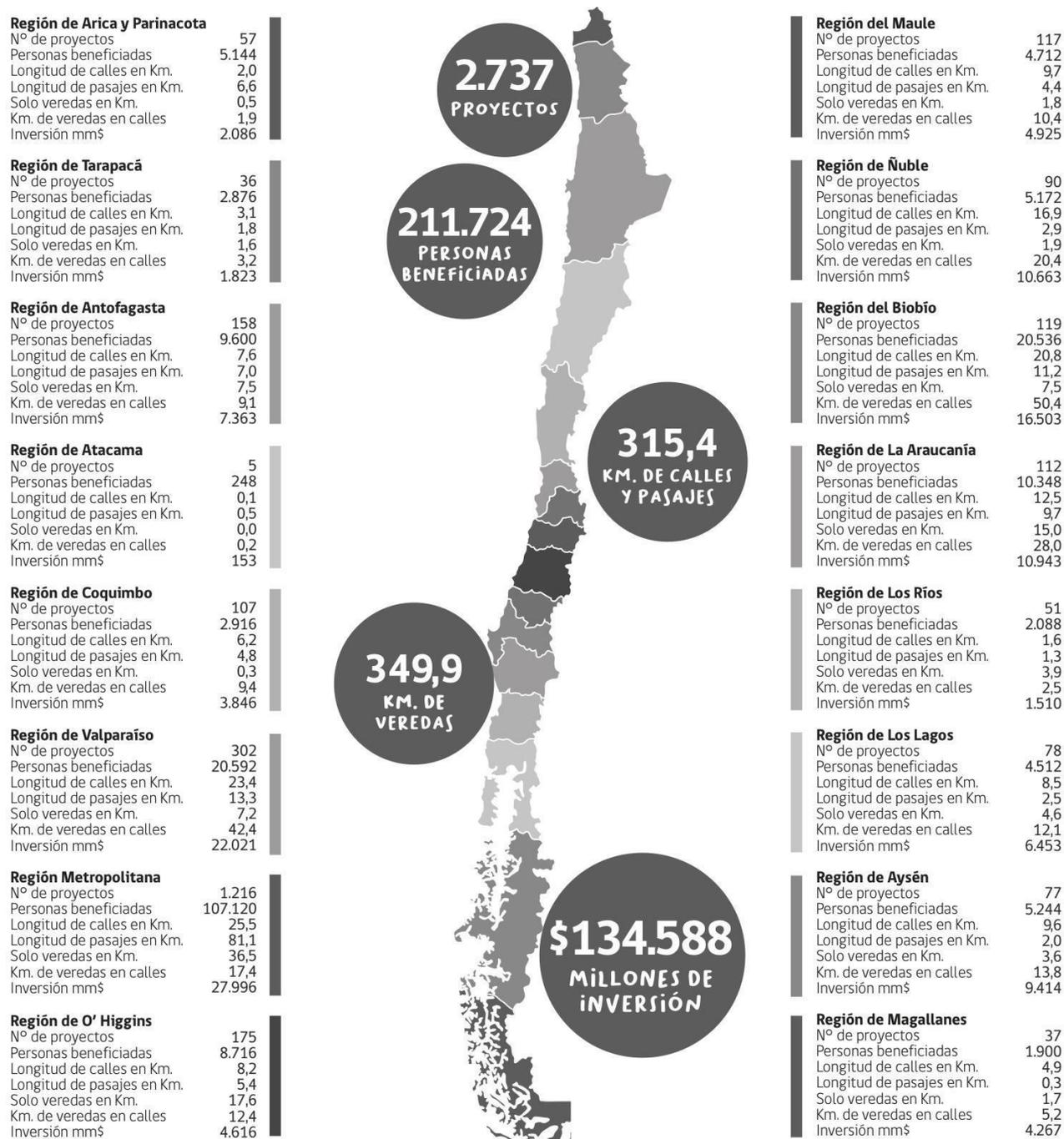
El monto a financiar es variable dependiendo del lugar geográfico fluctúa entre 10.000 \$/m² a 25.000 \$/m², y en las zonas más australes hasta 40.000 \$/m². La postulación debe ser realizada por el Comité en la Secretaría de Planificación (SECPLAC) de la municipalidad respectiva. El Comité debe acreditar un ahorro previo de entre un 5% y un 30% del valor de la obra, en base a una matriz que relaciona el tipo de vía (calle o pasaje) con una de tres categorías que reflejan el nivel socioeconómico de los beneficiados. El aporte de la municipalidad puede llegar hasta el 25%. El resto del presupuesto es financiado con fondos públicos.

Hasta la fecha se han realizado 29 concursos en los cuales se han financiado \$1.740 mil millones correspondientes a más de 8 km de pavimentos correspondientes a 51.400 proyectos. En el caso del Llamado N° 29, los proyectos financiados por región se muestran a continuación.

Este programa de alto éxito por su impacto directo en mejorar las condiciones de calidad de vida de un barrio vulnerable, dada su alta dispersión de obras de menor tamaño, requiere de una eficiente gestión por parte del Estado, en particular por los municipios y Servius. Múltiples evaluaciones públicas de este programa han indicado la necesidad de mantener actualizados los

catastros de déficit de pavimentación (cada 5 años) a nivel regional y nacional, integrar al gobierno regional en su gestión y mejorar los mecanismos de focalización en sectores vulnerables, lo que obliga a una mayor coordinación con otros programas de infraestructura y equipamiento a escala de barrio.

Resumen estadístico 29º Llamado: ejecución 2020-2021



Fuente: Programa de Pavimentación Participativa, Plan de Obras 2020-2021

Un aspecto donde la DIT debería jugar un papel en la gestión de los respectivos proyectos de pavimentación. que deben ser presentados al Serviu, apoyando al municipio y en la coordinación general de esos proyectos con iniciativas de inversión pública en el mismo territorio.

8.2 **Ámbito equipamiento**

En el ámbito del equipamiento se tienen una serie de iniciativas o programas liderados por el MINVU que se refieren al espacio público y parques.

8.2.1 **Programa de Recuperación de Barrios (Quiero Mi Barrio), MINVU**

El Programa de Recuperación de Barrios, conocido también como “Programa Quiero Mi Barrio”, es un programa del MINVU, gestionado por sus secretarías regionales y Serviu, en coordinación con los municipios respectivos. Su objetivo es contribuir al mejoramiento de los bienes públicos y equipamientos comunitarios para mejorar la calidad de vida de los habitantes de barrios que presentan problemas de deterioro urbano, segregación y vulnerabilidad social, a través de un proceso participativo de recuperación de los espacios públicos y de los entornos urbanos de las familias.

Las obras que se pueden realizar en los barrios van desde áreas verdes, equipamiento deportivo y comunitario, hasta el mejoramiento de calles y veredas. En años recientes, el promedio de gasto por barrio ha bordeado los M\$ 1.000.000.

Las comunas habilitadas para postular son aquellas con más 20 mil habitantes, o entre 10 mil y 20 mil habitantes, que presenten más del 60% de población urbana (Censo 2017), y con un mínimo de 10% de habitantes inscritos en el Registro Social de Hogares.

El municipio es el encargado de presentar el expediente de postulación a la respectiva Seremi MINVU. Una vez que el barrio propuesto es ingresado a la Seremi MINVU, se inicia un proceso de evaluación y calificación en tres etapas: admisibilidad, elegibilidad y selección. Las obras son usualmente gestionadas y licitadas por los Servicios de Vivienda y Urbanización (SERVIU), en colaboración de los municipios respectivos.

Las diferentes evaluaciones de este programa han recomendado establecer con claridad las metas e indicadores para la selección y priorización de barrios y para poder evaluar el impacto real de las inversiones en los mejoramientos de la calidad de vida de los barrios intervenidos. Desde el punto de vista de la gestión del programa, se ha recomendado mejorar la planificación de estos planes de recuperación de barrios, de forma de cumplir con los plazos y presupuestos, reforzando los mecanismos de rendición de recursos por parte de los municipios para agilizar y programar mejor los procesos de construcción de obras.

8.2.2 Programa de Recuperación de Espacios Públicos, MINVU

El Programa de Recuperación Espacios Públicos es otra iniciativa del MINVU y se orienta al mejoramiento y construcción de espacios públicos para fomentar el desarrollo, la equidad y la calidad de vida en la ciudad, protegiendo el patrimonio urbano y reforzando la identidad local.

A través de este programa también se permite rehabilitar obras existentes como construir obras nuevas, a fin de permitir la recuperación de plazas, plazoletas, avenidas, calles, pasajes, paseos, sendas peatonales y de otros espacios urbanos. Las obras que se financian pueden ser las de iluminación, mobiliario urbano, soluciones básicas de aguas lluvias, conformación y mejoramiento de áreas verdes, zonas de juego, recreación, equipamiento menor como quioscos, odeones, juegos infantiles, y otras similares.

Los antecedentes específicos para postular incluyen ficha de postulación, carta del alcalde presentando los antecedentes del proyecto y comprometiéndose el aporte municipal, el costo estimado de la obra a ejecutar, descripción y diagnóstico de la situación actual del área a intervenir, descripción de la idea del proyecto, informe municipal respecto al nivel de pobreza predominante, contrato de comodato a favor del municipio, declaración jurada del municipio, entre otros.

Al igual que en el Programa Quiero Mi Barrio, los responsables de postular iniciativas son las municipalidades y los proyectos deben tener un presupuesto total mayor a UF 3.000 y menor a UF 30.000.

Tal como en el caso del Programa de Pavimentación Participativa, la DIT debería tener un rol importante en la gestión de los proyectos de ingeniería y en la coordinación con otras iniciativas de inversión.

8.2.3 Programa de Parques Urbanos, MINVU

El programa de Parques Urbanos, administrado por el MINVU, está orientado al financiamiento de la construcción y mantención de parques a escala comunal y metropolitana. Los criterios de focalización de estos recursos ponen énfasis en la creación de parques urbanos sustentables, inclusivos, integrados a las ciudades y territorios, en particular en zonas urbanas con altos déficit de áreas verdes y espacios recreativos.

Este programa sectorial es planificado por las secretarías regionales del MINVU, las que establecen las prioridades de inversión y los fondos para la construcción de parques, atendiendo criterios de déficit de áreas verdes, población beneficiada y vulnerabilidad social. Para el financiamiento de la mantención de los parques, se aplica el “Programa de Conservación de Parques Urbanos” (MINVU, DS 112), a cargo de los Serviu, con la salvedad de la Región Metropolitana, que está a cargo de Parquemet.

En esta línea, diversas evaluaciones sobre la gestión de los parques urbanos han recomendado redefinir su institucionalidad, especialmente en materia de mantenimiento, proponiendo la creación de entidades responsables de su gestión y mantenimiento en forma descentralizada y regional.

8.2.4 Programa de Mejoramiento Urbano y Equipamiento Comunal

El Programa de Mejoramiento Urbano (PMU) es un mecanismo de financiamiento y apoyo a población en extrema pobreza, del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, administrado por la Subdere, para proyectos de inversión en infraestructura menor urbana y equipamiento comunal, con el fin de colaborar en la generación de empleo y en el mejoramiento de la calidad de vida de la población más vulnerable del país. Los proyectos deben ser postulados por municipalidades o asociaciones municipales con personalidad jurídica.

Las obras pueden ser de construcción, reparación, mejoramiento, conservación, ampliación o reposición.

El programa considera dos subprogramas:

- PMU Tradicional (ex IRAL): financia proyectos de infraestructura y equipamiento comunitario que permitan el desarrollo, tales como: agua potable, alcantarillado sanitario y pluvial, pavimentación de calles, pasajes y aceras, muros de contención, iluminación pública, proyectos de telefonía, sedes sociales, multicanchas, cubiertas de multicanchas y patio de escuelas, construcción y/o reposición de áreas verdes, señalización de tránsito, reposición de equipos de electrógenos, garitas camineras y centros de rehabilitación social.
- PMU Emergencia: está orientado a los municipios que requieran ejecutar proyectos y programas para enfrentar situaciones de emergencia o que el proyecto presentado corresponda a iniciativas que estén contenidas en el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO).
- Otros, como el Subprograma Línea Turismo (cuando existan convocatorias) y Línea Cuenca Carbón.

Los proyectos cuyo costo total es menor a \$60 millones están exentos de contar con la Recomendación Favorable (RS) del Ministerio de Desarrollo Social y Familia. En la Res. Ex. N° 5.972/2019 de Subdere se entregan recomendaciones sobre cómo presentar los proyectos al PMU.

Diferentes evaluaciones de este programa han recomendado mejorar el sistema de focalización social de los recursos de este programa, incorporando criterios de categorización de municipios según condiciones territoriales, de vulnerabilidad, capacidades de los equipos municipales, capacidades de generación de ingresos propios municipales, dispersión de población en el territorio comunal o capacidades de gestión local. Estas variables son críticas para la efectividad del programa, por lo que el apoyo de los GORE, a través de las DIT, puede ser clave en su implementación.

8.2.5 Programa de Mejoramiento de Barrios

El Programa de Mejoramiento de Barrios (PMB) se inició en 1982 a través de la ley Nº 18.138 referida al Programa de Construcción de Viviendas y de Infraestructuras Sanitarias y busca reducir el déficit en cobertura del suministro de agua potable y disposición segura de aguas servidas en las áreas rurales.

Los objetivos específicos del PMB es lograr que se desarrollen proyectos orientados a:

- Mejorar la calidad de vida de la población de escasos recursos que habita en condiciones de marginalidad sanitaria;
- Brindar atención preferencial para el progreso de barrios y campamentos irregulares con déficit de servicios básicos (agua potable, alcantarillado sanitario, electricidad y pavimentación).

El PMB es administrado por la Subdere y los GORE, bajo la modalidad de transferencias de capital y asistencia técnica a municipalidades o asociaciones municipales y también a través del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR).

En el caso de la Subdere, el financiamiento surge de la Glosa 05 de su presupuesto.

La meta definida para 2022 es dotar de agua potable, seguridad sanitaria y condiciones básicas de desarrollo a todas las personas que viven en localidades rurales y urbanas.

Tal como en otros programas, la postulación de los proyectos específicos la realizan las municipalidades. En la Res. Ex. Nº 5.973/2019 de Subdere se entregan recomendaciones sobre cómo presentar los proyectos al PMU.

8.2.6 Otros programas de Subdere

La Subdere dispone de una serie de otros programas que apoyan el desarrollo a nivel regional o comunal. En el primer caso a través de la División Desarrollo Regional y con la División Municipalidades en el segundo.

Estos programas abarcan una variedad de temáticas, como se muestra a continuación:

- División Desarrollo Regional
 - **Programa de Energización**, que busca aumentar el porcentaje de cobertura en electrificación rural, fomentar el uso de energías renovables con convencionales, etc.
 - **Programa de Infraestructura Rural para el Desarrollo Territorial (PIRDT)**, pretende potenciar el desarrollo productivo de territorios priorizados por el GORE, financiando proyectos de agua potable y saneamiento, caminos, puentes, pequeñas obras portuarias, electrificación, telecomunicaciones, etc.

- **Programa Nacional de Residuos Sólidos (PNRS)**, busca mejorar las condiciones de salubridad y calidad ambiental de los centros urbanos y rurales del país, a través de la implementación de sistemas integrales y sostenibles para el manejo eficiente de residuos sólidos domiciliarios.
- **Programa Puesta en Valor del Patrimonio**, tiene por finalidad restaurar o recuperar monumentos nacionales, para contribuir al desarrollo de las regiones en su sentido más amplio, incluyendo los conceptos sociales y culturales.
- División Municipalidades
 - **Programa de Revitalización de Barrios e Infraestructura Patrimonial Emblemática (PRBIPE)**, que revitaliza barrios emblemáticos que busca salvaguardar el patrimonio nacional, para mejorar el entorno de la comunidad, añadir una carga valórica en sus inmuebles patrimoniales como también potenciar la actividad económica y el desarrollo de la cultura.
 - **Programa de Inversión Desarrollo de las Ciudades**, un programa de aportes reembolsables que buscan impulsar el desarrollo y aplicación de proyectos municipales que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.
 - **Programa Prevención y Mitigación de Riesgos (PREMIR)**, es una iniciativa que abarca la prevención, mitigación, preparación de respuesta y apoyo en el proceso de recuperación de las eventuales emergencias y catástrofes a lo largo del territorio nacional. Las tipologías financiables son estudios, planes y actividades que tengan como objetivo la prevención y/o mitigación de riesgos.

8.3 Ámbito gestión de transportes

8.3.1 Introducción

Tal como se discutió en el marco de la elaboración del Producto 2 de este estudio, a partir del proceso iniciado con la crisis de financiamiento de Transantiago, se creó un sistema de subsidios al transporte público que hoy posee tres componentes: Subsidio Permanente, Subsidio Transitorio y Aporte Especial. En Santiago, todos los fondos se combinan para financiar la operación de Transantiago y son administrados por el MTT a través de DTPM. En las otras regiones, el MTT administra, a través de la DTPR, como subsidio un monto equivalente al Subsidio Permanente de Transantiago, del cual se destina una parte al subsidio a la operación y otra al FAR. Mientras, la porción regional del Subsidio Transitorio y Aporte Especial se integran por completo al FAR, con menor interés para este análisis salvo por los programas de renovación (chatarización) de vehículos de transporte público que se mencionan luego.

En el siguiente cuadro resumen se aprecia la distribución de recursos entre los instrumentos.

Subsidios ejecutados año 2019 (en millones de pesos)

Región	Subt. 24-511	Subt. 24-01 512 regiones									
	Zonas Aisladas	Zonas licitadas	Zonas licitadas	Zonas no licitadas	Programa apoyo al transporte regional (Art. 5a)						
		Art. 3b	Perímetros	Art 4a	Zonas aisladas	Zonas extremas	Transporte escolar	Otros programas	Conectividad rural	TNE Ext.	Art. 5 (3 UTM)
Arica y Parinacota				376	188		550		43	143	37
Tarapacá		1.814			448		235		47	391	52
Antofagasta		4.096		301	407		184		468	1.259	132
Atacama				486	240		589	200	428	120	24
Coquimbo				2.725	644		653	55	672	1.129	137
Valparaíso	1.887	18.933		1.278	739		1.462	320	194	4.429	493
Metropolitana (rural)					105		2.360	694	284	1.660	268
O'Higgins		1.413		570	442		2.165	422	462	800	133
Maule				3.936	906		2.965	70	262	2.071	302
Biobío	88	13.153		2.216	3.188		779	200	377	4.860	385
Ñuble				821	43		668		99		119
Araucanía		52	304	3.690	3.994		3.854	607	1.575	1.732	226
Los Ríos				1.779	3.940		2.477		211	732	92
Los Lagos	3.710		209	3.155	12.068		4.365	1.546	768	1.374	238
Aysén	6.996			52	1.954		400	923	321	17	7
Magallanes	2.101				3.554	2.768	331	926	390		13
Total	14.783	39.461	513	21.386	32.859	2.768	24.037	5.964	6.602	20.716	2.657

Fuente: DTPR, [consultado en línea](#) en octubre de 2020, se excluyen iniciativas de inversión y transferencias de capital, destinadas a infraestructura.

A continuación se discute brevemente sobre los principales instrumentos de gestión identificados, agrupados de acuerdo a lo presentado previamente.

8.3.2 Instrumentos

8.3.2.1 Subsidio al transporte en zonas aisladas y rurales

Permite dar factibilidad económica para que empresarios puedan implementar servicios de transporte público en sectores geográficamente apartados o con dificultades de acceso para sus

habitantes. Bajo este concepto se agrupan varios subsidios que confluyen en apoyar económicamente a los servicios de transporte que atienden zonas aisladas y que sin subsidio serían inviables económicamente. Corresponde a una función histórica de la Subsecretaría de Transportes y reúne los financiamientos del Subt. 24-511 y parte de los fondos del Programa apoyo al transporte regional (Subt. 24-01 512 regiones).

Actualmente el MTT subsidia la operación de servicios de transporte de zonas aisladas en los modos terrestre, marítimo, fluvial, aéreo y lacustre, estimándose que benefician a más de 400 mil personas de regiones, con frecuencias establecidas por contrato y tarifas rebajadas. Representa poco más de 50 mil millones anuales en subsidios, si se suman sus distintos componentes.

8.3.2.2 Subsidio a la tarifa de transporte público

Se trata de instrumentos destinados a rebajar las tarifas de los usuarios que toman distinta forma según si se trata de zonas reguladas o no.

- Zonas reguladas. Aplica para aquellas zonas geográficas con servicios de buses, minibuses o taxibuses que operen en el marco de una concesión de uso de vías o bajo perímetro de exclusión, o con servicios ferroviarios de pasajeros urbanos o de cercanía. El monto del subsidio es fijado por el MTT y puede ser utilizado para rebaja de tarifas, mejoras en la calidad de servicio, mecanismos de control y otras. El subsidio se entrega a los concesionarios o representantes de los servicios. De acuerdo a información disponible en el [sitio web de DTPR](#), las ciudades con sistemas regulados son: Tocopilla, Calama, Gran Valparaíso, Villarrica, Castro, Quellón y Punta Arenas de los cuales varios parecen ser regulaciones del año 2020, según se puede deducir de la comparación con la tabla anterior. Es interesante notar que el avance en la regulación de los servicios de transporte regional ha sido particularmente lento, a pesar de que el MTT parece haber puesto importantes esfuerzos en la materia y los recursos disponibles para hacerlo. El avance se ha concentrado en ciudades pequeñas, algunas de ellas con dos o tres recorridos de buses, pero el grueso de las capitales regionales se encuentra sin regulación, más allá de la básica que define el D.S. Nº 212/MTT.
- Zonas no reguladas. Se aplica en aquellas zonas que no cuentan con regulación, que actualmente es la situación de la mayoría de las ciudades del país. Tiene como objetivo compensar monetariamente la reducción de las tarifas de los estudiantes - equivalente a un tercio de la tarifa de adulto - y se entrega a los propietarios de unos diez mil buses, minibuses o taxibuses, en forma anual.

Este esfuerzo es coordinado desde el nivel central del MTT (DTPR) con participación de los profesionales DTPR que trabajan en las distintas Seremitt.

8.3.2.3 Programa de Apoyo al Transporte Regional

Se deriva del artículo 5° de la ley Nº 20.378 y contempla varios programas como zonas aisladas (que se suma al anterior), zonas extremas (que aplica en regiones de Arica y Parinacota, Aysén y Magallanes, y en las Provincias de Palena y Chiloé), Transporte Escolar y Promoción y Fortalecimiento del Transporte Público Rural.

Destaca entre ellos, por su importancia en monto, el subsidio al transporte escolar, que ejecuta recursos por cerca de 25 mil millones de pesos anuales y mediante el cual se impulsan más de 600 servicios de transporte escolar gratuito en todas las regiones del país. También destaca el subsidio entregado como compensación por extender el beneficio de la tarifa escolar a todo el año.

Por último, se menciona el programa de zonas aisladas que tiene aplicación potencial en las regiones de Arica y Parinacota, Aysén y Magallanes, y en las Provincias de Palena y Chiloé, aunque en la práctica solo tiene ejecución en Magallanes, donde se utiliza para subsidiar el sistema de buses urbanos de Punta Arenas, recientemente convertido a standard RED.

8.3.2.4 Programa especial de renovación de vehículos de transporte público

Se financia con el FAR y consiste en la entrega de un subsidio para renovación de material (buses y colectivos, básicamente) contra la certificación de disposición final (chatarización) de los vehículos que salen de circulación y que el año 2018 absorbió cerca de 15 mil millones de pesos. En el marco de este programa se han renovado más de 5.000 buses con una inversión de unos 50 mil millones de pesos entre 2011 y 2018. En colectivos, por su parte, se han invertido unos 20 mil millones entre 2015 y 2018. Los fondos de este programa son transferidos al GORE.

8.4 Ámbito planificación territorial

Aunque Chile no tiene un sistema unificado y coordinado de ordenamiento territorial, existe una extensa práctica de elaboración de planes reguladores orientados al desarrollo urbano, los cuales son de carácter vinculante para todo permiso de construcción, urbanización y división del suelo. Cerca de 70% de las comunas tiene un plan regulador que norma sus áreas urbanas, existen 12 planes reguladores intercomunal, entre los cuales destacan los planes reguladores metropolitanos de Santiago, Concepción y Valparaíso, todos estos planes cuentan con procesos explícitos de consulta y participación ciudadana, y son por ley evaluados ambientalmente mediante la Evaluación Ambiental Estratégica, lo que ha permitido asegurar la consistencia con otras políticas nacionales y el cumplimiento de objetivos.

No obstante estas fortalezas, diversos informes nacionales⁶² mencionan que aun estos instrumentos de planificación territorial presentan debilidades como el alto centralismo en la elaboración de los instrumentos intercomunales, la falta de integración con otros instrumentos o acciones públicas de desarrollo de infraestructuras, transporte u ordenamiento de áreas rurales, la falta de capacidades de evaluación y monitoreo de planes, a lo que suma los insuficientes procesos de participación ciudadana anticipada y efectiva.

8.4.1 Política Nacional de Ordenamiento Territorial

El objetivo de la Política Nacional de Ordenamiento Territorial (PNOT)⁶³, es entregar un marco que oriente estratégicamente el ordenamiento y la gestión del territorio, en base a sus

⁶² “Propuestas para Implementar un sistema de Planificación Urbana Integrada”, Consejo Nacional de Desarrollo Urbano, Enero 2018.

⁶³ En trámite en la Contraloría General de la República.

potencialidades, singularidades, y relaciones funcionales, para contribuir al desarrollo sustentable, a una economía baja en emisiones, y al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, siendo una política inspiradora y coordinadora de todas las demás políticas e instrumentos territoriales vigentes.

La PNOT recoge algunos elementos establecidos por la ley N° 21.074 de 2018, la cual estableció la Comisión Interministerial de Ciudad, Vivienda y Territorio (COMICIVYT) como instancia responsable de elaborar las políticas nacionales de ordenamiento territorial y desarrollo rural y urbano. La COMICIVYT está integrada por los Ministerios de Vivienda y Urbanismo que la preside; el Ministerio del Interior y Seguridad Pública; la Secretaría General de la Presidencia; el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo; Desarrollo Social; Obras Públicas; Agricultura; Minería; Transportes y Telecomunicaciones; Bienes Nacionales; Energía y Medio Ambiente (Ley N° 21.074 de 2018). Debe aportar una visión intersectorial para la coordinación de la gestión de los órganos que lo integran y de las diversas políticas públicas sectoriales, en conjunto con las inversiones en infraestructura pública; promoviendo planes de inversión multisectoriales y multinivel.

La PNOT define cinco ejes estratégicos y objetivos específicos en cada uno de ellos, como se muestra a continuación:

- Eje estratégico 1: Sistema de asentamientos humanos que propenda a una mejor calidad de vida de las personas mediante un territorio seguro e inclusivo, sus objetivos son:
 - Obj. 1.1: Contribuir a un sistema de asentamientos humanos integrado, inclusivo y sustentable, fomentando la articulación funcional entre el territorio urbano y rural.
 - Obj. 1.2: Impulsar la ocupación y el desarrollo del territorio de un modo seguro y resiliente, que contribuya a la reducción de riesgos de desastres y a la adaptación al cambio climático.
- Eje estratégico 2: Sistema económico-productivo para un territorio dinámico, productivo y con oportunidades:
 - Obj. 2.1: Contribuir al desarrollo económico de los territorios, que integre las dimensiones sociales, económicas y ambientales.
- Eje estratégico 3: Sistema natural para un territorio diverso y rico en recursos naturales y culturales.
 - Obj. 3.1: Impulsar un desarrollo sustentable del territorio y sus recursos naturales, reduciendo los efectos adversos en el medio ambiente y los asentamientos humanos.
 - Obj. 3.2: Poner en valor el patrimonio natural y cultural de los territorios.
- Eje estratégico 4: Sistema de infraestructura y logística para fortalecer redes, servicios, conectividad y comunicaciones.
 - Obj. 4.1: Contribuir a una mayor cohesión social y territorial, fortaleciendo la conectividad, comunicaciones y redes de interconexión en los diversos sistemas territoriales que mejoren y faciliten la accesibilidad y movilidad de personas, bienes y servicios.

- Eje estratégico 5: Sistema socio-territorial integrado que promueva complementariedad y sinergia territorial.
 - Obj. 5.1: Facilitar los procesos de integración territorial, a través de sistemas interconectados en sus distintos ámbitos y escalas sectoriales

Cada objetivo a su vez incluye directrices a considerar.

La PNOT incluye también reglas aplicables a las redes e infraestructuras cuya influencia u operación exceda al territorio regional. Entre otras, se establece que los instrumentos de ordenamiento territorial no podrán impedir el desarrollo e instalación de las redes e infraestructuras cuya influencia u operación exceda al territorio regional, el Plan Regional de Ordenamiento Territorial de cada región debe ser coherente con la PNOT; el ordenamiento territorial, fomento de las actividades productivas y de desarrollo social y cultural, serán ejercidas de forma coherente con las políticas públicas nacionales vigentes.

Por último, la PNOT orienta sobre la gobernanza para el ordenamiento territorial como un sistema integrado de decisiones en un horizonte de 30 años. La PNOT debe convertirse en el elemento integrador de los múltiples instrumentos de ordenamiento, planificación y gestión territorial, actuando de marco directriz de otros instrumentos que atañen al territorio, estableciendo un sistema integrado de decisiones que reconoce y coordina los instrumentos vigentes. La PNOT señala que ese sistema está compuesto de:

- Escalas territoriales: distinguiendo escala nacional, regional y comunal, incluyendo áreas metropolitanas, macrozonas.
- Actores: incluye actores públicos, privados y de la sociedad civil, estos dos últimos cumplen un rol consultivo. Dentro del sector público el COMICIVYT es la principal instancia de coordinación en materia de decisiones relacionadas con el ordenamiento del territorio urbano y rural a nivel nacional. En la región destaca el rol del GORE por sus atribuciones en el ordenamiento, planificación y gestión territorial en coordinación con las unidades regionales de los ministerios que participan en el COMICIVYT y otros organismos públicos regionales que tienen competencia en la gestión del territorio. En el nivel local la municipalidad es la encargada del territorio.
- Instrumentos: en la PNOT se mencionan los diversos instrumentos (políticas, planes) relacionados con el ordenamiento territorial: Política Nacional de Desarrollo Urbano (PNUD), Política Nacional de Desarrollo Rural (PNDR) y la Política Nacional de Acuicultura (PNA), Política Nacional para la Reducción del Riesgo de Desastres (PNRRD), Política Nacional de Uso del Borde Costero (PNUBC), Plan Nacional de Desarrollo Portuario, Estrategia Regional de Desarrollo (ERD), Plan Regional de Ordenamiento Territorial (PROT), Planes Reguladores Intercomunales o Metropolitanos, Planes de Desarrollo Comunal, Planes Reguladores Comunales, etc.

8.4.2 Política Nacional de Uso del Borde Costero del Litoral de la República

La Política Nacional de Uso del Borde Costero del Litoral⁶⁴ de la República busca acrecentar la conciencia en todos los sectores y actores de la vida nacional, respecto a la importancia y trascendencia de una ocupación equilibrada y armónica del borde costero y, al mismo tiempo, procurar conciliar los diversos intereses regionales y locales con la naturaleza misma de la problemática que aborda.

La política aplica a terrenos de playa fiscales, playas, bahías, golfos, estrechos y canales interiores y el mar territorial de la República.

Entre sus objetivos específicos está posibilitar la realización de inversiones, el desarrollo de proyectos públicos y privados, bajo reglas determinadas, que permitan su ejecución, y proponer usos preferentes del borde costero teniendo en consideración factores geográficos, naturales, planes de desarrollo, centros poblados próximos o aledaños, debiendo considerar como usos relevantes los puertos, industrias de construcción y reparación de naves, regularización de asentamientos humanos y caletas de pescadores, áreas de uso público para fines de recreación o esparcimiento de la población, turismo, pesca, acuicultura, industria pesquera y minería.

La política crea la Comisión Nacional de Uso del Borde Costero del Litoral que debe proponer al Presidente de la República las acciones que impulsen la política. Además, esa comisión debe proponer una zonificación de los diversos espacios que conforman el litoral. La comisión está integrada por representantes de ministerios, Subdere, Armada, etc.

8.4.3 Plan Regional de Ordenamiento Territorial

En este contexto, la creación por ley de los Planes Regionales de Ordenamiento Territorial (PROT) han sido un aporte a complementar el actual sistema de planificación, reforzando el rol de los gobiernos regionales. En ese sentido, la Subdere elaboró guías y entregó asistencia técnica y apoyo directo para desarrollar los PROT entre 2011 y 2013. Sin embargo, solamente dos regiones lograron aprobar en definitiva sus PROT debido a que el resto no logró obtener la autorización del Ministerio del Medio Ambiente en el marco de la Evaluación Ambiental Estratégica de esos planes.

Producto de la ley N° 21.074, los PROT desarrollados deben ser actualizados y corregidos para ser consistente con la ley y reglamentos vigentes. Esos PROT representan un primer paso para definir estos instrumentos, pues muchos de ellos ya han establecido propuestas de zonificación de usos preferentes o vocaciones territoriales, restando por avanzar en mayores definiciones sobre condiciones para la localización de infraestructuras y actividades productivas.

El PROT es relevante en el quehacer del GORE y de la DIT en particular pues es un instrumento que orienta el uso del territorio de la región y establece con carácter vinculante condiciones de localización para la disposición de los distintos tipos de residuos y sus sistemas de tratamientos

⁶⁴ Decreto N° 475/1995, Ministerio de Defensa Nacional.

y condiciones para la localización de las infraestructuras y actividades productivas en zonas no comprendidas en la planificación urbanística, junto con la identificación de las áreas para su localización preferente. La ley indica que el incumplimiento de esas condiciones provocará la caducidad de las autorizaciones respectivas, sin perjuicio de las demás consecuencias que se establezcan.

Además, el PROT es de cumplimiento obligatorio para los ministerios y servicios públicos que operen en la región y no podrá regular materias que tengan un ámbito de influencia u operación que exceda del territorio regional ni áreas que estén sometidas a planificación urbanística. Esto último implica que el PROT no tiene injerencia en áreas urbanas, por ejemplo. No obstante, es importante tener en cuenta que la mayor parte del territorio regional no es urbano.

8.4.4 Plan Regulador Intercomunal o Metropolitano

Los 12 Planes Reguladores Intercomunales (PRI) o Metropolitanos (PRM) vigentes en Chile son una base fundamental para la planificación de las infraestructuras y redes de transporte. Solo los Planes Reguladores Metropolitanos de Santiago, Valparaíso y Concepción, regulan áreas urbanas y sus áreas funcionales rurales de territorios donde habitan más del 50% de la población, ayudando a complementar o actuar supletoriamente para comunas sin plan regulador comunal o con planes reguladores desactualizados. Estos planes regulan en las áreas urbanas todos los trazados de la vialidad intercomunal mediante declaratoria de utilidad pública, protegen de la misma forma áreas destinadas a parques urbanos, definen áreas destinadas a actividades productivas, ordenan las densidades generales de la comunas y en forma supletoria establecen normas de edificación y urbanización. Asimismo, tiene la potestad de regular áreas rurales estableciendo usos preferentes, trazados de vialidad, reconocimiento de áreas protegidas oficialmente, e incluso, pudiendo establecer normas de subdivisión del suelo que derogan las definidas por las normas nacionales de subdivisión de predios rústicos (D.L. Nº 3.516, de Agricultura).

No obstante el rol de los PRI, este instrumento presenta debilidades para regular áreas rurales fuera de las tres áreas metropolitanas donde operan los PRM, por lo que la utilización de los PROT puede presentar una enorme oportunidad para las regiones que no disponen de planes reguladores metropolitanos, por ejemplo para regular la localización de infraestructuras y áreas productivas. Otras de las debilidades de los PRI y PRM se refiere a la escasa capacidad de regular procesos de densificación en zonas consolidadas, donde solo los Planes Reguladores Comunales (PRC) tiene facultades de regulación de la densidad residencial, de constructibilidad y alturas, lo que afecta directamente la planificación del transporte y la infraestructura de movilidad a escala intercomunal. Respecto a otros aspectos del ordenamiento territorial, como la definición de áreas de protección y áreas de riesgo, estos planes tienen potencial de regulación, aunque los estudios necesarios para actualizar estas zonas requieren apoyo permanente de las regiones.

8.4.5 Plan Regulador Comunal

Los Planes Reguladores Comunales (PRC) son los que tiene mayor impacto en la localización de actividades, dada su potestad de regular en detalle usos del suelo (residencial, equipamientos,

infraestructura y actividad productiva) y los grados de densificación residencial, densidad de construcciones y alturas. Sus mayores debilidades están en la lenta actualización de sus normas, debido a procesos extensos y altos costos de los estudios para los municipios. Esta condición suele implicar altos impactos sobre la infraestructura al existir alta descoordinación entre la capacidad de construcción que los PRC permiten y la disponibilidad de infraestructura para acoger estos procesos de urbanización y construcción. No obstante los PRC deben realizar “Estudios de Capacidad Vial” y ser evaluados mediante una “Evaluación Ambiental Estratégica”, una de las principales críticas hechas a los PRC es la falta de coordinación con otros planes de infraestructura y transporte, lo que genera zonas con densidades urbanas que generan fuertes externalidades negativas debido a déficit de infraestructura, o zonas utilizadas con densidades más bajas a las que la infraestructura permiten.

8.4.6 Planos de detalle

Los planos de detalle son nuevos instrumentos de planificación introducidos a través de la ley N° 20.958 Sobre Aportes al Espacio Público que agregó el artículo 28 ter a la Ley General de Urbanismo y Construcciones.

Según ese artículo, a través de planos de detalle subordinados a los planes reguladores comunales, seccionales o intercomunales, podrán fijarse con exactitud el diseño y características de los espacios públicos, los límites de las distintas zonas o áreas del plan y, en el caso de los planes reguladores comunales y seccionales, el agrupamiento de edificios y las características arquitectónicas de los proyectos a realizarse en sectores vinculados con monumentos nacionales, en inmuebles o zonas de conservación histórica o en sectores en que el plan regulador exija la adopción de una determinada morfología o un particular estilo arquitectónico de fachadas.

Uno de los propósitos de los planos de detalle es permitir la concreción del Plan de Inversiones en Infraestructura de Movilidad y Espacio Público que define la ley N° 20.958, tanto para el nivel comunal o intercomunal, pues hasta antes de dicha ley, los instrumentos de planificación territorial solamente podían definir el ancho mínimo entre líneas oficiales.

8.5 Otros ámbitos

Como se explicó previamente, existen diversos instrumentos que no pueden ser clasificados en las categorías de infraestructura y equipamiento, pero que son relevantes para las funciones de la DIT. Esa importancia surge por ejemplo porque se trata de políticas de aplicación nacional que deben ser consideradas en el accionar de la DIT.

8.5.1 Estrategia de Desarrollo Regional

Una estrategia es consecuencia de un proceso de planificación frente a un fenómeno específico y en referencia a un determinado espacio. La función de planificación supone la incorporación de racionalidad para lograr cambiar una situación concreta, anticipando riesgos y movilizandolos recursos con que se cuenta para el logro de objetivos compartidos. En este

sentido, una estrategia como producto de un proceso de planificación es un medio para el logro de una situación deseable.

En ese contexto, la Estrategia Regional de Desarrollo (ERD) es el principal instrumento de planificación que orienta el desarrollo regional. Una ERD es un proyecto de largo plazo que expresa los grandes objetivos y prioridades regionales en lo relativo a las iniciativas públicas y privadas necesarias para alcanzar esos objetivos, que debe orientar acciones ligadas al crecimiento, desarrollo y mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes de la región.

A modo de ejemplo, la ERD de la región Metropolitana de Santiago considera los siguientes elementos, definidos a partir de un diagnóstico realizado con enfoque en el desarrollo humano:

- Visión regional: región Integrada, Plural, Justa, Segura, Limpia, y reconocida como conectora de la Investigación+Desarrollo+Innovación.
- Imagen objetivo: que se resume en la frase “Región Metropolitana de Santiago Capital Ciudadana”.
- Lineamientos estratégicos regionales: Santiago – Región integrada e inclusiva; Santiago – Región equitativa y de oportunidades; Santiago – Región segura; Santiago – Región limpia y sustentable; Santiago – Región innovadora y competitiva.
- Los lineamientos se traducen en objetivos estratégicos y operacionales que representan la acción de la ERD.

A modo de ejemplo, las siguientes figuras muestran los lineamientos estratégicos y objetivos para el caso “Región Integrada e Inclusiva”.

Objetivos estratégicos para lineamiento “Región Integrada e inclusiva”

1.1	Coordinar una mejora de la conectividad intra e interregional.
1.2	Diversificar los modos de transporte en las zonas rurales de la RMS.
1.3	Promover la consolidación de polos de desarrollo regional y metropolitano.
1.4	Aportar en la generación de un hábitat residencial integrado a la ciudad.
1.5	Instaurar espacios y dinámicas de encuentro, convivencia e integración regional.
1.6	Promover el diálogo intercultural y la promoción de los valores, tradiciones, lengua y cultura de los pueblos originarios radicados en la región.
1.7	Promover una cultura de la tolerancia y respeto a la nueva inmigración internacional.
1.8	Fortalecer adecuaciones en el área educacional y en la oferta cultural de la región, orientadas a la tolerancia a la diversidad sexual, etaria, de género, de discapacidad, étnica y religiosa.
1.9	Incentivar la recuperación y valorización de identidades territoriales (regional, agropolitanos, locales, barriales, poblacionales, translocales y otras) al interior de la región.
1.10	Fortalecer las capacidades de la región para asumir un rol de liderazgo en el cono sur; en temas de marketing urbano y de marca región (espectáculos internacionales, centros de convenciones, información turística internacional y otros).

Fuente: ERD Región Metropolitana de Santiago

Objetivos estratégicos para lineamiento “Región Integrada e inclusiva”

Nombre	Fuente de datos	Escala de salida	Cobertura territorial
• Promedio minutos de viaje en transporte público	• SECTRA	• comunal	• comunas del área metropolitana de Santiago
• Promedio minutos de espera en paraderos del sistema de transporte	• SECTRA	• comunal	• comunas del área metropolitana de Santiago
• Porcentaje de participación de los distintos modos de transporte	• SECTRA	• comunal	• comunas del área metropolitana de Santiago
• Número de kilómetros de ciclovías	• GORE RMS	• intercomunal	• toda la RMS
• Número de campamentos en la RMS	• MINVU	• comunal	• toda la RMS
• Porcentaje de violencia escolar (<i>bullying</i>)	• MINEDUC	• comunal	• toda la RMS
• Número de población indígena	• INE	• múltiple (varias)	• toda la RMS
• Número de población extranjera	• Jefatura Nacional de Extranjería y Policía Internacional de la PDI	• comunal	• comunas del área metropolitana de Santiago

Fuente: ERD Región Metropolitana de Santiago

8.5.2 Política Nacional de Transporte

La Política Nacional de Transportes es un marco para que los actores del transporte planifiquen e implementen sistemas que impulsen el desarrollo social y económico del país.

Esta política está a cargo del MTT, y debe guiar el desarrollo a largo plazo del sector. Entre sus objetivos, prioridades e instrumentos están los planes maestros de infraestructura vial, portuaria y ferroviaria, los planes de inversión, manuales de calidad de servicio para el transporte público, y reservas de espacio para la localización de terminales y nuevos servicios.

La política apunta a impulsar el desarrollo económico y social del país. El impulso al desarrollo económico se centra en la infraestructura y la eficiencia de las cadenas logísticas. El impulso al desarrollo social se enfoca en la movilidad de las personas y promueve estándares mínimos de calidad y eficiencia del transporte urbano.

Ejemplo de la Política Nacional de Transportes

INSTRUMENTOS DE DESARROLLO ECONÓMICO: INFRAESTRUCTURA



D. Capacidad

-Planes maestros de infraestructura vial, ferroviaria, portuaria, aeroportuaria y de ductos y sus correspondientes programas de inversión

-Programa de reserva de espacio para la construcción de rutas, terminales portuarios, zonas de respaldo, parqueaderos de camiones, y otra infraestructura necesaria para la operación logística

-Criterios para establecer prioridades de inversión en infraestructura

Fuente: Política Nacional de Transportes. MTT, 2013.

8.5.3 Política Nacional de Seguridad de Tránsito

La Política Nacional de Seguridad de Tránsito se alinearé con el enfoque de Sistema Seguro que establece como imperativo ético que las muertes y lesiones graves en el tránsito son inaceptables y que, por lo tanto, el sistema de tránsito debe diseñarse y utilizarse de manera tal que nadie pierda la vida o quede gravemente herido como resultado de un siniestro de tránsito.

Esta estrategia para crear un sistema que proteja a las personas también es conocida como Visión Cero, política de seguridad de tránsito que fue introducida por Suecia y los Países Bajos en la década de 1990. Se trata de un cambio de paradigma que parte desde la base que los seres humanos cometen errores. Si bien los accidentes graves en muchos casos ocurren por infracciones a las normas del tránsito y por comportamientos arriesgados, la mayoría de estos accidentes se producen por una equivocación o error de percepción o de juicio, por parte de personas que en general son respetuosas de la ley.

Así, en lugar de apuntar a corregir los errores humanos, hay que reconocer que las causas de los siniestros de tránsito están relacionadas con los riesgos inherentes al uso de la infraestructura vial. En consecuencia, la solución para confrontar los altos índices de accidentabilidad no solamente se sustenta en medidas orientadas a la educación de las personas, sino que también, en el diseño de un sistema completo que apoye y guíe el comportamiento humano.

La política establece una ambiciosa visión de largo plazo: “Ser un país sin fallecidos ni lesionados graves en el tránsito”. Esa visión define un conjunto de principios (ética, urgencia, responsabilidad compartida, derecho a la circulación segura, etc.) y ejes estratégicos, dentro de los cuales el denominado “Vías y Movilidad más Seguras” es el que en principio tiene mayor relación con las tareas de las DIT, como se muestra a continuación.

Objetivo y líneas de acción eje “Vías y movilidad más seguras”

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.1	
Proveer una red vial que facilite y promueva la convivencia segura, con diseños comprensibles y coherentes con las necesidades de movilidad de todas las personas que la usan.	
LÍNEAS DE ACCIÓN	
2.1.1	Regulación y control del emplazamiento de las señales de tránsito y letreros publicitarios compatible con el resguardo de la seguridad de tránsito.
2.1.2	Estudio e implementación de medidas para una interacción segura de los distintos usuarios en vías o áreas donde convive el tránsito peatonal con el vehicular.
2.1.3	Incorporación de auditorías de seguridad de tránsito en todas las etapas de un proyecto vial.
2.1.4	Gestión de la velocidad de acuerdo al tipo de vía y usuarios que interactúan en ella.

Fuente: Política Nacional de Seguridad de Tránsito. MTT, 2017.

8.5.4 Plan Comunal de Desarrollo

De acuerdo a la ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, el Plan Comunal de Desarrollo (PLADECO) es uno de los instrumentos de planificación comunal con que cuentan los municipios, junto al Plan Regulador y el presupuesto municipal anual, la política de recursos humanos, y el plan comunal de seguridad pública. El PLADECO es el instrumento rector del desarrollo en la comuna, y debe establecer las acciones orientadas a satisfacer las necesidades de la comunidad local y promover su avance social, económico y cultural.

El avance de la ejecución del plan deberá someterse a evaluación periódica, dando lugar a los ajustes y modificaciones que correspondan. En la elaboración y ejecución del PLADECO, tanto el Alcalde como el Concejo Municipal deben velar por un activo proceso de participación ciudadana, junto con la necesaria coordinación con los demás servicios públicos que operen en el ámbito comunal o que tengan competencias en aquellas materias específicas que contemple el plan.

Respecto a la movilidad, es un aspecto que se incluye dentro de sus respectivos PLADECO. El alcance y su relevancia varía respecto del lineamiento estratégico o eje de acción, hasta la incorporación de proyectos específicos de mantenimiento de la vialidad local.

8.5.5 Política Nacional de Desarrollo Urbano

La Política Nacional de Desarrollo Urbano (PNDU) establece los principios, objetivos y líneas de acción para ayudar a dar consistencia a la actualización y formulación de los distintos tipos de instrumentos de desarrollo urbano. Se estructura en cinco ámbitos de lineamientos: integración social, desarrollo económico, equilibrio ambiental, identidad y patrimonio, y gobernanza.

Los propósitos de la política son los siguientes:

- Lograr una mejor calidad de vida para las personas, abordando de manera integral los aspectos que rigen la conformación de nuestras ciudades, buscando que su desarrollo sea socialmente integrado, ambientalmente equilibrado y económicamente competitivo.

- Apoyar la descentralización del país, acercando las decisiones de carácter local a las personas, respetando a las comunidades y fortaleciendo la participación ciudadana.
- Entregar un marco explícito que posibilite una reorganización institucional y ordene el accionar de los diversos organismos y actores públicos y privados que intervienen en las ciudades y el territorio, evitando criterios y acciones disímiles, contradictorios o descoordinados.
- Dar sustento y un sentido de unidad y coherencia a la reformulación de los diversos cuerpos legales y reglamentarios que necesitan modernizarse y adecuarse a los nuevos requerimientos de la sociedad.
- Generar certidumbres que favorezcan la convivencia de los ciudadanos en el territorio y posibiliten un ambiente propicio para el desarrollo de la sociedad y para las iniciativas de inversión pública y privada.

Esta política, inicialmente dependiente del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, hoy por ley depende en su aprobación del Comisión Interministerial de Ciudad, Vivienda y Territorio, integrado por los Ministerios de Vivienda y Urbanismo, cuyo titular lo presidirá; del Interior y Seguridad Pública; Secretaría General de la Presidencia; de Economía, Fomento y Turismo; de Desarrollo Social; de Obras Públicas; de Agricultura; de Minería; de Transportes y Telecomunicaciones; de Bienes Nacionales; de Energía y del Medio Ambiente. Su seguimiento y actualización depende del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano (CNDU) en su condición de órgano público consultivo.

Respecto a los ámbitos definidos por esta política, luego de 6 años de dictada, el CNDU ha propuesto su actualización incorporando nuevas definiciones sobre gobernanza y descentralización, cambio climático, patrimonio o grupos sociales vulnerables, como materias no debidamente consideradas o desactualizadas conforme a cambios legales e institucionales recientes. Como complemento a esta política, el CNDU ha entregado propuestas nacionales sobre planificación urbana integrada, políticas de suelo para la integración social, gobiernos de ciudades y estándares de desarrollo urbano (Sistema de Indicadores y Estándares de Desarrollo Urbano-SIEDU). Este último sistema, hoy instalado en el INE, se orienta a hacer seguimiento a la implementación de los objetivos del PNDU.

8.5.6 Política Nacional de Desarrollo Rural

El objetivo general de la Política Nacional de Desarrollo Rural (PNDR) es mejorar la calidad de vida y aumentar las oportunidades de la población que habita en territorios rurales. Según la política, ese objetivo se alcanzará abordando los siguientes ámbitos:

- Bienestar Social, disminuyendo las brechas de acceso a bienes y servicios.
- Oportunidades económicas, mejorando el desempeño y dinamismo local.
- Sustentabilidad Medioambiental, valorando los espacios naturales y gestionando sus riesgos.

- Cultura e Identidad, resguardando y poniendo en valor su patrimonio material e inmaterial.

En cada uno de estos ámbitos se definen ejes estratégicos de los que se desprenden lineamientos que son guías para la toma de decisiones a nivel nacional, regional y comunal.

Por ejemplo, en el ámbito de bienestar social se tiene el eje de conectividad física y de telecomunicaciones con los siguientes lineamientos:

Eje 4. Conectividad física y de telecomunicaciones

- 4.1. Promover el desarrollo de infraestructura de conectividad vial, aérea, marítima o fluvial entre centros poblados intermedios y pequeños, zonas aisladas y extremas que permita un acceso adecuado de las personas a los servicios y oportunidades.
- 4.2. Propiciar el fortalecimiento y cobertura de los sistemas e instrumentos de gestión del transporte público, para procurar una frecuencia y costo de viajes adecuados a las necesidades de desplazamiento de la población en el territorio rural.
- 4.3. Promover y mejorar la calidad y cobertura de las telecomunicaciones en los territorios rurales.

En el ámbito de las oportunidades económicas se tienen ejes y lineamientos como los siguientes:

Eje 4. Redes e infraestructura estratégica

- 4.1. Promover el desarrollo de las potencialidades económicas actuales y futuras del territorio rural, procurando un mayor acceso y mejor calidad de infraestructura de carácter estratégico en los ámbitos de vialidad, transporte, logística, telecomunicaciones, energía, gestión hídrica, servicios sanitarios y servicios financieros, que permitan un crecimiento sostenible.
- 4.2. Promover el desarrollo de servicios de infraestructura pública nacional de carácter estratégico: vial, portuaria, aeroportuaria y pasos fronterizos, que fortalezcan la competitividad de los territorios rurales, incrementando la conectividad y el flujo de personas y bienes, tanto dentro como fuera del país, resguardando la soberanía nacional y fomentando el turismo.

En el ámbito de la gobernanza, la PNDR indica que el GORE, apoyado por la División de Planificación y Desarrollo Regional deben integrar en la Estrategia Regional de Desarrollo, en los Planes Regionales de Ordenamiento Territorial y cualquier otro instrumento estratégico y de ordenamiento, planificación y gestión territorial que tenga efecto en territorios rurales, los lineamientos de la PNDR. Según la política, esa labor será apoyada por las expresiones regionales de los ministerios miembros de la COMICIVYT, así como otros órganos públicos regionales involucrados en la gestión del territorio.

Es claro entonces que esta política debe ser considerada por las DIT al momento proponer y gestionar proyectos en áreas rurales.

8.5.7 Política Nacional sobre Zonas Rezagadas en Materia Social

Teniendo en cuenta que la ley N° 19.175 establece que el GORE debe fomentar y propender al desarrollo de las áreas rurales y localidades aisladas, procurando la acción multisectorial en la dotación de infraestructura económica, social, educación, cultura, vivienda, etc., en 2010 se estableció la Política Nacional de Desarrollo de Localidades Aisladas y en 2014 se definió un Plan de Desarrollo para Territorios Rezagados. A diciembre de 2019 se habían creado 6 planes de desarrollo. Con la publicación de la ley N° 21.074 se modificaron diversos aspectos asociados a la forma de establecer las zonas rezagadas y planes de desarrollo y las responsabilidades del GORE y CORE en esos procesos. Adicionalmente, se estableció la necesidad de fijar una política nacional sobre zonas rezagadas mediante un reglamento aprobado por Decreto Supremo. Como consecuencia de lo anterior en febrero de 2019 se publicó el Decreto N° 975 que fija esa política.

El objetivo fundamental de la Política Nacional sobre Zonas Rezagadas en Materia Social (PNZR) es lograr un acceso igualitario de las personas a las oportunidades, sin importar el lugar donde habiten, focalizando recursos en los territorios que tengan brechas de mayor magnitud en su desarrollo social.

En el reglamento de la PNZR se definen los conceptos más importantes, tales como “zona rezagada”, “condición de aislamiento” y “brechas sociales”. También se establece un procedimiento para identificar territorios en condición de rezago en materia social en función de su condición de aislamiento y las brechas sociales existentes.

El reglamento señala que la unidad territorial de análisis es la comuna, pero el GORE puede proponer como zona rezagada una agrupación de comunas contiguas.

La identificación de las zonas rezagadas considera 5 etapas a desarrollar por el GORE: a) propuesta de territorios como zonas rezagadas, b) elaboración de plan de desarrollo para proponer zonas rezagadas, c) presentación de la propuesta de zonas y plan de desarrollo, d) evaluación de los planes de desarrollo propuestos, y e) determinación de territorios como zonas rezagadas.

En el caso del plan de desarrollo, el reglamento establece que éste debe contener:

- Delimitación del territorio.
- Diagnóstico e indicación de las circunstancias que inciden en el rezago del territorio.
- Definición de la línea base de intervención a realizar a través del Plan.
- Los objetivos estratégicos y específicos del Plan, metas e indicadores de cumplimiento.
- Cartera de iniciativas con financiamiento público, que se deberá ejecutar dentro del período de vigencia del Plan.
- Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.
- Contribución del GORE al financiamiento del Plan.

- Estrategias de sustentabilidad del desarrollo territorial para mantener los estándares alcanzados con la ejecución del Plan.

La propuesta de zonas rezagadas y el Plan deben ser presentados por el Gobernador Regional al Consejo Regional para su aprobación.

De acuerdo con la información disponible, el 56% de las comunas del país son susceptibles de ser declaradas rezagadas, como se muestra a continuación.

Comunas susceptibles de ser declaradas rezagadas

Región	N° total de Comunas Región	N° Comunas Susceptibles ZR	% de Comunas Susceptibles ZR
Arica y Parinacota	4	3	75%
Tarapacá	7	5	71%
Antofagasta	9	7	78%
Atacama	9	4	44%
Coquimbo	15	11	73%
Valparaíso	38	11	29%
Metropolitana	52	13	25%
O'Higgins	33	13	39%
Maule	30	20	67%
Ñuble	21	18	86%
Biobío	33	22	67%
Araucanía	32	22	69%
Los Ríos	12	11	92%
Los Lagos	30	21	70%
Aysén	10	9	90%
Magallanes y Antártica Chilena	10	2	20%
Total general	345	192	56%

Fuente: Informe Metodologías de Selección de Territorios Rezagados a Nivel Nacional, (SUBDERE, 2020)

Si bien las comunas susceptibles de ser declaradas rezagadas incluyen probablemente a aquellas con menor población, lo que haría bajar el porcentaje de 56% si se mide en función del número de habitantes, queda en evidencia un alto grado de desigualdad territorial en varias regiones donde más del 70% de las comunas están rezagadas, lo que significa un desafío relevante para el trabajo de los GORE y las DIT.

8.5.8 Política de Equidad de Género en Transportes

La Política de Equidad de Género en Transportes busca contribuir a disminuir y eliminar brechas, barreras e inequidades existentes entre los géneros en el sistema de transportes.

La política aborda tanto una dimensión institucional (interna del MTT) como una dimensión de impacto en la relación de la ciudadanía con los sistemas de transportes (externa). Estas dimensiones delimitan el alcance de la política.

En la dimensión externa se identifica como objetivo estratégico la necesidad de formular propuestas con perspectiva de género que impacten en el diseño de la infraestructura del sistema

de transportes, para contar con una infraestructura acorde a las necesidades y modos de desplazamiento de mujeres y hombres. Básicamente, se espera impulsar el diseño de infraestructura que dé cuenta del conocimiento de las necesidades, preferencias y limitaciones de todos los potenciales usuarios; lo que se espera impacte positivamente en la situación de las mujeres respecto sus necesidades personales y laborales.

Línea estratégica 1°: Identificar áreas problemáticas en el diseño de la infraestructura del sistema de transportes, que afecten la igualdad entre los géneros en zonas urbanas y rurales.

Es fundamental conocer con exactitud las problemáticas y barreras a las cuales se ven enfrentadas las mujeres usuarias del transporte público, atendiendo a la necesidad de planificar y diseñar espacios públicos seguros para mujeres y niñas.

Línea estratégica 2°: Generar medidas correctivas que apunten a disminuir las barreras identificadas en el diseño de la infraestructura del sistema de transportes.

Se busca generar iniciativas que permitan disminuir las barreras identificadas en el diseño de la infraestructura del sistema de transportes, en sus distintos modos y en ámbitos rurales y urbanos.

Otro objetivo estratégico de la Política de Equidad de Género es lograr que la operación del sistema de transportes se optimice con medidas que logren un uso equitativo de las ventajas que éste provee para sus usuarios y usuarias. Ello implica la revisión del trabajo ya realizado, como también impactar con la perspectiva de género los diseños de política pública que estén en proceso de ser implementados. Esta forma de ver la operación del sistema permitirá tomar en cuenta las particularidades del viaje de mujeres, como también los roles que han asumido en su cotidianeidad.

Línea estratégica 1°: Identificar áreas problemáticas en el diseño de la operación del sistema de transportes, que afecten la igualdad entre los géneros en zonas urbanas y rurales.

La operación del sistema de transportes requiere ser rediseñada en función a las necesidades diferenciadas de usuarios y usuarias. En este sentido, es de suma importancia identificar aquellas áreas que presentan mayores obstáculos para una movilidad en igualdad de condiciones, tanto en zonas urbanas como en zonas rurales, pues se entiende que estos obstáculos se presentan de modo desigual a lo largo del país.

Línea estratégica 2°: Generar medidas correctivas que apunten a disminuir las barreras identificadas en el diseño operacional del sistema de transportes.

Con los insumos que proveerá un diagnóstico acabado de las problemáticas identificadas en la operación del sistema, es posible diseñar planes de acción que apunte directamente a corregirlas y eliminarlas, con el objetivo de avanzar en contar con un sistema de transportes libre de cualquier tipo de violencia de género y que se base en los valores de respeto y empatía entre sus usuarios.

Línea estratégica 3°: Integrar transversalmente el enfoque de género en los proyectos de convivencia vial impulsados por el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.

Facilitar la integración de modos y la convivencia vial, impactará positivamente en la movilidad de las mujeres y su acceso a los distintos servicios que ofrece la comunidad, debido a las características de viajes en zigzag y multipropósitos.

8.6 Nivel de desarrollo de las principales dimensiones de los planes

De forma complementaria al análisis presentado y con el objeto de contar con un análisis comparado de tres de los principales planes en ámbitos infraestructura y transporte, aplicaremos el enfoque que sugiere el Modelo de Gestión Integral, que propone una estructura de análisis para guiar a los gestores o equipos encargados de cualquier tipo de iniciativa a responder dos preguntas que describen el nivel de gestión logrado:

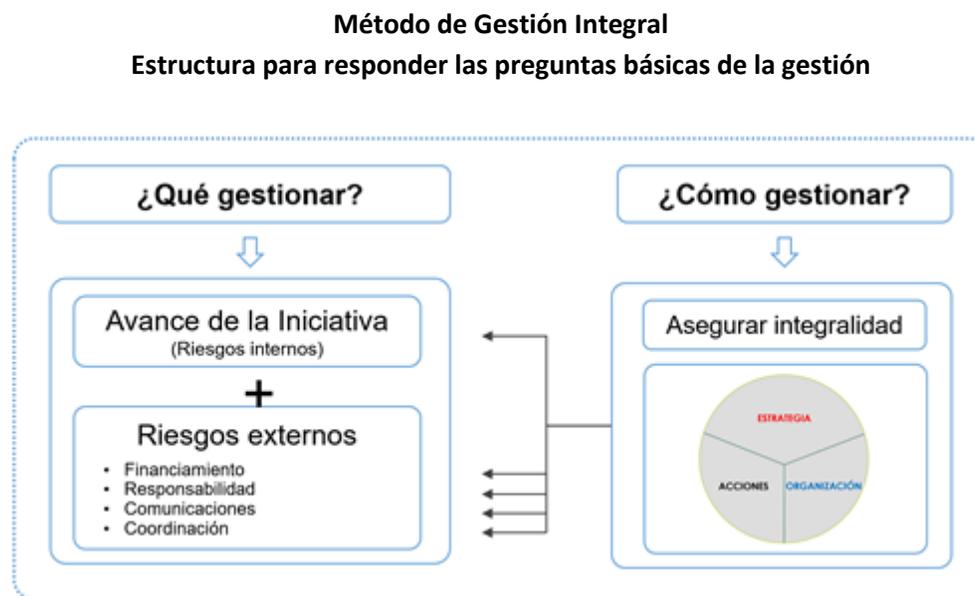
- ¿Qué gestionar? – ¿Cuál es el cometido entregado al equipo gestor?
- ¿Cómo gestionar? – ¿De qué manera el equipo gestor aspira a cumplir el cometido?

En cualquier iniciativa se espera de forma natural que las respuestas entregadas por los gestores resulten pertinentes, completas y con un nivel de detalle apropiado a la complejidad de la iniciativa, y al grado deseado de control sobre ella. La calidad de las respuestas entregadas dependerá del nivel y competencia del equipo gestor para aplicar el conocimiento y experiencia pertinentes a la iniciativa, muchas veces bajo contextos complejos, ambiguos, y cambiantes.

En atención a su sencillez, precisión y amplia cobertura, el método ha sido utilizado para identificar oportunidades de mejora en reparticiones del Ministerio de Obras Públicas, en las Divisiones de Infraestructura y Usuarios del Directorio de Transporte Metropolitano de Santiago. El método se describe brevemente en el siguiente punto, cuyo detalle puede ser revisado en el estudio sobre Modelos Nacionales para Implementar la Planificación Urbana Integrada desde la Infraestructura (CNUD, 2018).

Descripción del Método de Gestión Integral

El Método de Gestión Integral propone una estructura de análisis para responder dos preguntas fundamentales que los gestores de cualquier iniciativa deben responder(se) adecuadamente: ¿qué gestionar? y ¿cómo gestionar? Esto se resume gráficamente en la figura siguiente:



¿Qué gestionar?

Esta pregunta se refiere a **cuáles son los aspectos de la iniciativa que deben ser explícitamente gestionados**, para maximizar su probabilidad de buen éxito. El método reconoce la necesidad de abordar simultáneamente dos aspectos inseparables, aunque distintos, de cualquier iniciativa; a saber:

1. La **gestión del avance de la iniciativa**, según lo estipulado en su diseño y cronograma. Esto podría entenderse como la gestión de los riesgos internos de la iniciativa.
2. La **gestión de los riesgos externos** de la iniciativa, en cuatro dimensiones que hacen factible su continuidad:
 - .- Financiamiento.
 - .- Institucionalidad.
 - .- Comunicación.
 - .- Coordinación.

Esto significa que el método reconoce que una iniciativa puede fracasar no solamente a causa de sus riesgos intrínsecos, sino que también puede fracasar a consecuencia de fallas en su

financiamiento, la institucionalidad de respaldo, el manejo de sus comunicaciones o la coordinación de aspectos críticos.

¿Cómo gestionar?

Para apoyar el proceso de responder la pregunta **cómo gestionar**, tanto el avance de la iniciativa como sus riesgos externos, el método reconoce la existencia de una **lógica fundamental con la cual las personas intentan cumplir sus objetivos**. Esta lógica es independiente del alcance y la complejidad del objetivo, y se grafica en la siguiente figura.

La lógica de aproximación al logro de objetivos



Tal como se observa en la figura anterior, esta lógica reconoce que el logro de un objetivo requiere de una organización capaz de desplegar un conjunto intencionado de acciones; el impacto de dichas acciones permitirá verificar el grado de avance en el cumplimiento del objetivo. Es decir, el método reconoce que la gestión es necesariamente un proceso cíclico. Este ciclo de la gestión incluye tres perspectivas inmediatamente reconocibles: la perspectiva estratégica (asociada al objetivo, su alcance y su métrica), la perspectiva organizacional (asociada a la red de actores y recursos necesarios), y la perspectiva operativa (asociada a las acciones, su diseño, ejecución y evaluación).

Al interior de cada perspectiva, el método reconoce la existencia de una trilogía adicional que opera bajo la misma lógica del ciclo global. Estos puntos internos de las perspectivas son denominados fases. Por lo tanto, el ciclo comprende 9 fases, como se muestra a continuación. Cada fase es un aspecto que debe ser atendido integralmente para que el ciclo de la gestión avance hacia el logro del objetivo.

Ciclo natural de la gestión, sus perspectivas y fases



En resumen, el ciclo natural de la gestión reconoce que el cumplimiento de cualquier objetivo requiere la existencia balanceada de los siguientes elementos:

1. Un **Objetivo** claro, integrado y medible.
2. Una **Organización** que comprenda y asimile el objetivo, para luego idear y desplegar acciones orientadas a cumplirlo.
3. Un conjunto de **Acciones** integrales, permanentemente intencionadas hacia el logro del objetivo.

Estos elementos constituyen una trilogía inseparable en que cada elemento es distinto pero dependiente de los otros dos:

- El Objetivo cobra sentido y factibilidad cuando existe una Organización comprometida con su logro que imagina y despliega Acciones orientadas a cumplirlo.

- La Organización cobra sentido cuando se compromete con el logro del Objetivo y, además, imagina y despliega Acciones que permitirían cumplirlo.

- Las Acciones cobran sentido cuando están explícitamente intencionadas hacia el logro del Objetivo, lo que solo ocurre cuando provienen de una Organización comprometida con dicho propósito y eficaz para abordarlo..

Reconocer esta natural interdependencia de la trilogía **Objetivo - Organización - Acciones**, es clave para maximizar la probabilidad de buen éxito en la gestión. Expresado de manera inversa, el riesgo de fracaso en la gestión de iniciativas crece con la falta de integración de sus perspectivas. Además, se debe resguardar el equilibrio interno en cada una de ellas.

Resumen

El Método de Gestión Integral propone una estructura de análisis para abordar la gestión de cualquier iniciativa. Esta estructura reconoce la necesidad de abordar los riesgos internos y externos de la iniciativa, mediante la integración expresa de su Estrategia, Organización y Acciones. Un uso retrospectivo del método permite evaluar integralmente el nivel de gestión de una iniciativa pasada (por ejemplo, un plan de infraestructura ya terminado). Su uso proactivo permite diseñar integralmente el proceso de gestión de una iniciativa futura, por ejemplo, un proyecto de infraestructura a cargo de cualquier Gobierno Regional.

Con base en este método (usando una forma tabulada en vez de la forma circular original del Ciclo, y adaptando la terminología general al caso específico de los planes de infraestructura), se presenta un análisis sistemático de los planes considerados en el Capítulo 2. La siguiente tabla detalla los aspectos que deben ser verificados en las distintas fases requeridas para la elaboración de un plan. Los aspectos son valorados bajo criterio de juicio experto en cada uno de los planes levantados, lo que permite valorar en forma comparada el nivel de integralidad logrado en cada caso.

Dimensiones y componente de un plan

Dimensión	Componente	Aspecto a verificar
Estratégica	Visión Consensuada	El plan contiene una visión consensuada clara y coherente en su horizonte de formulación.
	Definición de Indicadores	El Plan considera indicadores pertinentes, significativos, medibles, sensibles.
	Integración efectiva de elementos clave	El Plan integra explícitamente objetivos de sostenibilidad económica, social y medioambiental.
Organizacional	Identificación de actores	El Plan Identifica a todos los actores críticos para el logro de los objetivos, y gestiona los roles y las relaciones.
	Red de colaboraciones	El Plan prescribe cómo activar y gestionar las colaboraciones críticas para el logro de los objetivos.

	Competencias del equipo responsable	El Plan asegura que la organización cuenta con competencias para: <ul style="list-style-type: none"> - Comprender el objetivo. - Gestionar red de actores y recursos necesarios. - Ejecutar integralmente los proyectos.
Operacional (Implementación del Plan)	Ejecución de obras	El Plan asegura que la ejecución de obras está permanentemente orientada al logro de los objetivos, y no solo al cumplimiento de cronogramas y presupuestos.
	Diseño de proyectos	El Plan asegura aportes multidisciplinarios al diseño de los proyectos.
	Evaluación y retroalimentación	El Plan prescribe las actividades de seguimiento, evaluación y retroalimentación.

Fuente: Estudio Modelos Nacionales para Implementar la Planificación Urbana Integrada desde la Infraestructura, CNDU 2018.

Para la valoración de cada componente se utilizó la siguiente escala, según la experiencia del equipo consultor sobre cada componente desarrollada en tres de los planes levantados.

Escala para evaluar nivel de desarrollo de componentes de un plan

Escala	Nivel de logro
1	Nulo
2	Bajo
3	Aceptable
4	Alto
5	Excelente

La siguiente tabla muestra la valoración de las distintas componentes de los Planes Maestros de Transporte Urbano de SECTRA, los Planes de Infraestructura del MOP y los Planes Maestros de Infraestructura de Transporte Público (PMITP) de MTT.

Evaluación de las componentes desarrolladas en los principales planes de infraestructura

Dimensión	Componente	Aspecto valorado	Valoración componente Planes PTUS	Valoración componente Planes MOP	Valoración componente Planes PMITP	Valoración media de la componente	Valoración media de la dimensión
Estrategia	E1 - Visión Consensuada	El Plan contiene una visión consensuada, clara y coherente en su horizonte de formulación.	5	4	5	4,67	4,00
	E2 - Integración efectiva de elementos clave	El Plan integra explícitamente objetivos de sostenibilidad económica, social y medioambiental.	3	3	2	2,67	
	E3 - Indicadores	El Plan considera indicadores pertinentes, significativos, medibles, sensibles.	5	5	4	4,67	
Organización	01 - Identificación de actores	El Plan Identifica a todos los actores críticos para el logro de los objetivos, y gestiona los roles y las relaciones.	3	3	3	3,00	3,67
	02 - Red de colaboraciones	El Plan prescribe cómo activar y gestionar las colaboraciones críticas para el logro de los objetivos.	4	4	2	3,33	

	03 - Competencias del equipo responsable	El Plan asegura que la organización cuenta con competencias para: - Comprender el objetivo - Gestionar actores y recursos - Ejecutar integralmente los proyectos	5	5	4	4,67	
Implementación	I1 - Ejecución de obras	El Plan asegura que la ejecución de obras está permanentemente orientada al logro de los objetivos, y no solo al cumplimiento de cronogramas y presupuestos.	1	3	4	2,67	2,22
	I2 - Diseño multidisciplinario	El Plan asegura aportes multidisciplinarios al diseño de los proyectos.	2	3	4	3,00	
	I3 - Evaluación y retroalimentación	El Plan prescribe las actividades de seguimiento, evaluación y retroalimentación.	1	1	1	1,00	

Fuente: Elaboración propia en base a juicio experto

De la tabla anterior, sobre el nivel de desarrollo de algunos de los principales planes en el ámbito de la infraestructura y transporte, como son los Planes Maestros de Transporte Urbano de SECTRA, los Planes de Infraestructura del MOP, y el PMITP de MTT, muestran que la dimensión **Estratégica** alcanza un nivel de desarrollo aceptable. Esto se refiere a que la formulación de la visión, los objetivos estratégicos y los indicadores asociados son debidamente elaborados. Efectivamente estos instrumentos cuentan con una metodología documentada y actualizada para su desarrollo, responden a requerimientos como el SNI, definen indicadores de seguimiento y resultados en su formulación, y son insumos en el proceso de elaboración del proyecto de presupuesto como es el caso de los Planes Regionales del MOP y el PMITP. Sin embargo, respecto

a la integración de lineamientos de política medioambientales o respecto al cambio climático estos han sido débiles, según lo señala un reciente estudio⁶⁵ sobre la movilidad sostenible.

Respecto a la dimensión **Organizacional**, la componente sobre identificación de todos los actores claves para el logro de los objetivos, aparece la participación ciudadana débilmente desarrollada en la mayoría de estos planes, es decir, no existe un proceso sistemático, formal de consulta y validación del plan por parte de la comunidad, como sucede con los instructivos para el desarrollo de los Planes de Inversión de Movilidad y Espacio Público (PIIMEP), bajo la Ley 20.958, en los cuales existe la recomendación explícita de emplear metodologías existentes acorde a la legislación vigente, establecida por el Ministerio de Desarrollo Social y Familia en el marco de la Ley 20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública. Un procedimiento como el desarrollado en el contexto del sistema de evaluación ambiental, para aquellos proyectos que deben contar con EIA o una EAE, debiese ser una solución para alcanzar un desarrollo aceptable en materia de participación ciudadana.

En esta misma dimensión, referida a cómo activar y gestionar las colaboraciones críticas para el logro de los objetivos, en las ciudades metropolitanas como Santiago, Gran Concepción y Valparaíso se han creado comités de trabajo intersectoriales en el marco del desarrollo de los estudios de conexiones viales. Estos comités han considerado por lo general representantes de las municipalidades, Sectra, Seremias (MOP, MINVU, MTT), GORE, Serviu, UOCT, entre otros, lo que les ha permitido alcanzar resultados aceptables en cuanto a la ejecución de carteras de inversión de infraestructura. Sin embargo, los procesos de planificación no presentan con regularidad una acción de coordinación formal a través de una autoridad responsable, que asuma un liderazgo de tipo colaborativo con el resto de organizaciones de la administración pública, con las competencias necesarias y los recursos requeridos para ejercer el rol requerido que vele por el cumplimiento de los alcances y objetivos de los proyectos en dichos territorios, que le permita rendir cuenta a cada municipio y a la comunidad en general sobre el tipo de participación lograda, la propuesta de valor generada y los plazos comprometidos por el plan. Esto se ve acentuado por la falta de gestión de los interesados que permita comunicar los avances, ajustes y resultados logrados, ninguno de estos tres planes comparados ha publicado una agenda o cronograma de hitos o avance del plan. Como resultado, en el caso de los PMTU, la falta de liderazgo y control en materia de ejecución tiene como consecuencia una importante demora y obsolescencia de las carteras de proyectos, con una estimación de costos de inversión que no se condicen con los costos finales del proyecto al momento de comprometer recursos para su construcción.

La dimensión organizacional para el desarrollo de un plan determina el éxito o fracaso de dicho instrumento, fase que está fuertemente condicionada, no solo por las competencias y capacidades de los equipos gestores de los planes, que en el caso de los equipos de Sectra, Dirplan y DTPM está muy bien desarrollada, sino por el nivel de gobernanza desarrollado en el contexto institucional. Lograr el compromiso e involucramiento del conjunto de actores ha sido una de las

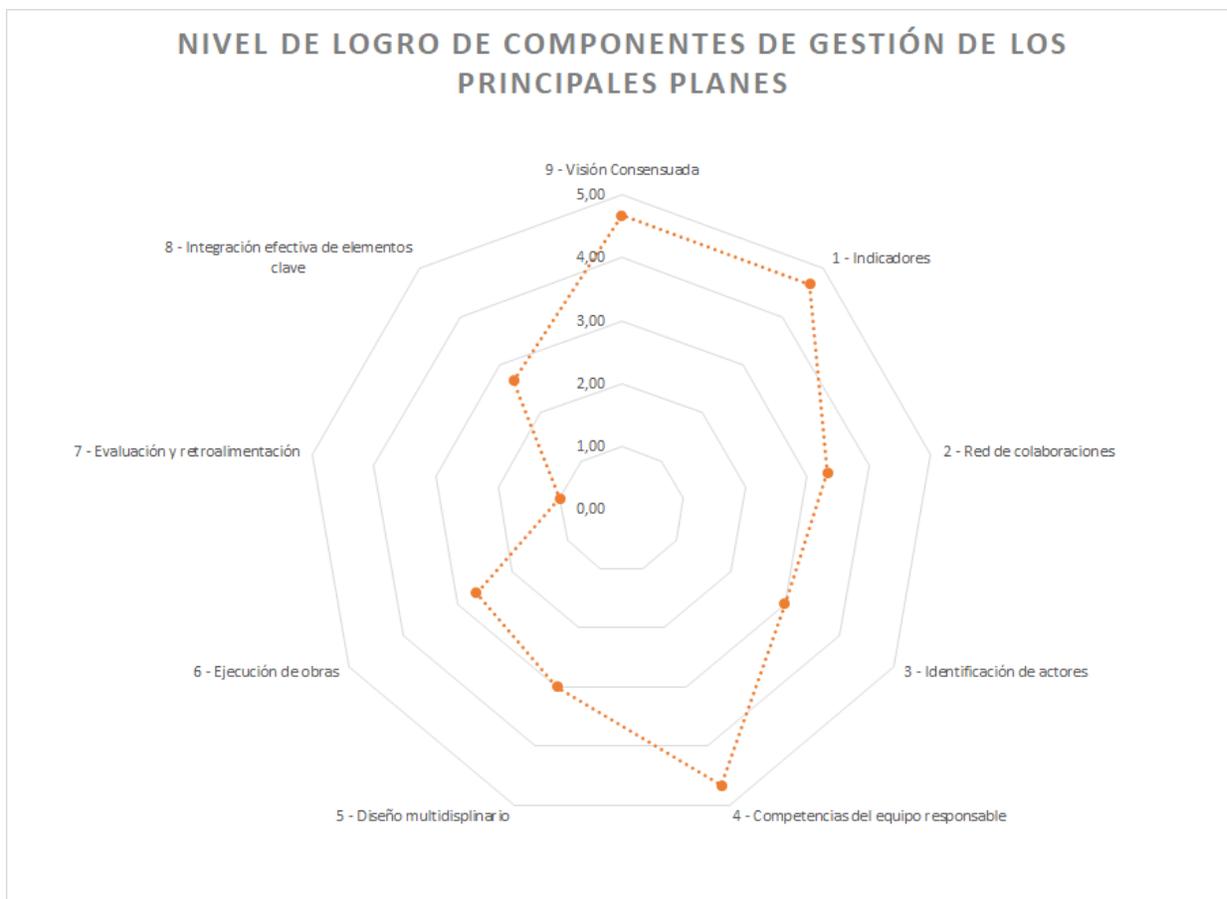
⁶⁵ Estrategia Nacional de Movilidad Sostenible y Programa Nacional de Movilidad Urbana para la Mitigación y Adaptación al Cambio Climático. Inventario y Evaluación - Status Quo, SECTRA 2019.

principales debilidades que presentan la mayoría de los planes en esta materia. Efectivamente, dado el nivel de insularidad de las instituciones que son requeridas, es necesario gestionar un sistema formal de relaciones y compromisos, orientado a maximizar la probabilidad de buen éxito de un plan, lo que requiere de una serie de condiciones muchas veces no desarrolladas o sobre las cuales las Autoridades o equipos líderes no son conscientes. Como se señala en un reciente estudio, el logro de **una visión consensuada**, contribuye con la motivación de los actores claves, y es relevado en la literatura como el principal factor de gobernanza para alcanzar el éxito de un plan. Gestionar la Red Colaboradores debe ser una de las actividades más relevantes y críticas que debe desarrollar y priorizar el equipo encargado del desarrollo del plan.

Por último, respecto a la dimensión referida a la fase de **Implementación** alcanzado en términos de integrar la etapa de ejecución a la gestión integral del plan, se observa en general que la ejecución de la cartera de proyectos muchas veces no está alineada al logro de los objetivos del plan. El carácter indicativo y no vinculante de los planes, incentiva a las unidades ejecutoras a cambiar las prioridades o alcance de las soluciones formalizadas por el plan, motivada por falta de información y nivel de detalle requerido para tomar la decisión para ejecutar una cartera de proyectos (alcance y costo). En el caso de los PMTU, donde los costos de inversión estimados en los estudios preliminares de los proyectos (perfil, prefactibilidad) suelen estar ampliamente subestimados, por lo que los encargados de su ejecución deben incrementar los plazos de ejecución y montos para su financiamiento. Un reciente estudio determinó que, con respecto a lo estimado en los PMTU, el costo de inversión es, en promedio, 4 veces mayor.

Esta dimensión de implementación está mejor desarrollada en los planes del MOP y DTPM, dado que existe un incentivo para que las unidades ejecutoras estén alineadas y coordinadas con las unidades responsable de la elaboración de los planes, gracias a un incentivo de tipo presupuestario. Efectivamente, en el caso del MOP, quien es responsable del proceso presupuestario es la misma DIRPLAN, por lo tanto el plan del que es responsable tiende a ser vinculante tácitamente para las unidades ejecutoras, se controla la consistencia de las iniciativas que integran el proyecto de presupuesto con las iniciativas declaradas por el plan para su fase de ejecución. En el caso de la DTPM, la unidad responsable del PMITP es la misma unidad que lo ejecuta a través de la figura de convenios mandato con el Serviu, el MOP y los municipios, por lo que despliega todo el esfuerzo y compromiso para priorizar y gestionar los recursos necesarios consistente con el plan.

Esto abre una oportunidad para los GORE, en términos de condicionar la firma de convenios de programación de inversiones promovidas a nivel sectorial, sólo si los proyectos del convenio están formulados a partir del Plan de Infraestructura desarrollado y validado por el propio GORE, de lo contrario no contarán con el financiamiento a través de este instrumento.



Fuente: Elaboración propia

La representación gráfica de los resultados anteriormente comentados, muestra que para los tres planes analizados, la actividad de evaluación y aprendizaje no es desarrollada regularmente por ninguno de los planes, aún cuando estos deben ser actualizados al menos cada 5 años.

Respecto a la dimensión organizacional, destaca las competencias y capacidades de los equipos encargados, sin embargo se requiere reforzar la capacidad de coordinación con los actores críticos para el logro de los objetivos del plan. Lograr un mayor nivel de integración y coordinación y compromiso de colaboración para el desarrollo de cualquier iniciativas es un requerimiento esencial, sobre todo en por contexto el de alta complejidad que enfrenta este tipo de planes. Un paso clave en esta dirección es, preliminarmente, aclarar y racionalizar la distribución de funciones y responsabilidades entre los distintos actores que participan, se requiere formalizar sus compromisos, particularmente en lo relacionado a la fase de ejecución y operación.

Por último, se observa que el factor más deficitario corresponde a la dimensión de implementación. Por lo general los entes ejecutores como los SERVIUs regionales, direcciones del MOP, Gores o Municipios, no están alineados con los objetivos de los planes independiente de la organización responsable de su elaboración. La gestión y disponibilidad de recursos se constituye

en la principal dificultad para la ejecución de este tipo de planes, dado que las fuentes de financiamiento generalmente no son consideradas durante el proceso de desarrollo del plan, y la disponibilidad de financiamiento fiscal queda limitada al presupuesto anual de cada ente ejecutor. La falta de plataformas tecnológicas para integrar la información y de seguimiento y control de sus etapas, es una de las principales brechas⁶⁶ de las instituciones públicas, también presente en los procesos de elaboración de estos planes de infraestructura comparados. **Es decir, las Acciones no han estado explícitamente intencionadas hacia el logro del Objetivo, lo que solo evidencia que la Organización no ha estado comprometida con dicho propósito y no han desplegado los recursos en forma eficaz para abordarlo.**

8.7 Articulación entre órganos de la Administración del Estado

8.7.1 Aspectos generales

La organización actual de los órganos de la Administración del Estado asigna a cada institución un ámbito de acción, responsabilidades y presupuestos que potencialmente limitan o desincentivan la implementación de acciones de coordinación o articulación cuando los planes, programas o proyectos tienen efectos en áreas donde más de una institución tiene competencias.

Esto se debe, por ejemplo, a que la articulación de distintas instituciones podría generar un retraso en el cumplimiento de las funciones de alguna de esas instituciones. Incluso podría ocurrir que una iniciativa no pueda concretarse al no ser compatible con un proyecto o con la planificación de otra institución. Por ejemplo, si se diseña un parque y por otro lado se proyecta generar una nueva vía en el mismo terreno.

Si bien la ley N° 18.575 establece los principios de eficiencia, eficacia y coordinación aplicables, obligatoriamente, al accionar de las instituciones públicas, en la práctica y por distintas razones la articulación surge habitualmente por iniciativa de las autoridades de turno, no siendo una acción permanente o formalizada.

No obstante lo anterior, es posible identificar las siguientes instancias al momento de aprobar ciertos planes o proyectos de inversión (pública, privada) relevantes, donde la articulación entre instituciones resulta obligatoria:

- Sistema de Evaluación de Impacto sobre el Sistema de Transporte Urbano (SEISTU), en el caso de proyectos que requieren permiso de edificación por parte de la correspondiente Dirección de Obras Municipales. En general, aplica solo a proyectos de inversión de particulares.
- Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA), en proyectos o actividades susceptibles de causar impacto ambiental, esto incluye proyectos públicos y privados.

⁶⁶ Estandar BIM para proyectos Públicos, www.plambim.cl, Comité de Transformación Digital de Corfo.

- La Comisión Interministerial de Ciudad, Vivienda y Territorio (COMICIVYT), en planes de ordenamiento territorial que requieren informe favorable de esa comisión, corresponde a iniciativas públicas.
- Evaluación Ambiental Estratégica (EAE), en instrumentos de planificación territorial comunales o intercomunales o metropolitanos, se trata de iniciativas públicas.
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia, en todos los proyectos de inversión pública que requieren la aprobación de ese ministerio.

Es evidente que estas instancias formales no son suficientes para elaborar planes, programas y proyectos de infraestructura que se ejecuten en los plazos definidos, a lo que se agrega el nuevo rol que tendrá el Gobernador Regional, la DIT en los ámbitos de la infraestructura y la gestión de transporte, y las restantes divisiones del GORE, que deberían propender a un mayor desarrollo de la región, pero no necesariamente teniendo disponibles, todavía, las atribuciones y recursos para alcanzar ese mayor desarrollo.

8.7.2 Entrevistas

Para profundizar en los mecanismos de articulación que se realizan como parte del desarrollo de algunos de los planes descritos en el Capítulo 3, se realizaron entrevistas a profesionales del sector público que conocen sobre esos procesos o se revisaron entrevistas realizadas en el contexto de otros estudios. El resumen de los aspectos más relevantes en lo relacionado con los planes y la articulación de las instituciones se presentan a continuación.

8.7.2.1 Planes de transporte, SECTRA

En el desarrollo de los planes de transporte de SECTRA participan una serie de instituciones públicas regionales y locales y también instituciones privadas relevantes en cada contexto. En términos generales, esas instituciones están identificadas en las distintas metodologías de SECTRA, por ejemplo como integrantes del “Comité de Usos de Suelo y Proyectos”.

Como parte de esos comités se invita a los GORE, pero en la experiencia del entrevistado, generalmente no participan. La explicación de lo anterior podría ser que los GORE, hasta ahora, tienen una mirada regional de la problemática de movilidad y los planes de transporte se refieren solamente a las áreas urbanas de las principales ciudades.

La aprobación de los planes de transporte es solo responsabilidad de SECTRA, pero se busca lograr consensos entre las instituciones para que la aprobación considere la opinión y requerimientos de todos, en la medida de lo posible.

En los Planes Maestros de Transporte de SECTRA se llega sólo al nivel de prefactibilidad y los proyectos del plan no son vinculantes para otras instituciones. El plan aprobado se presenta al GORE, pero como el plan tiene un horizonte de 10 años o más, se produce un problema pues la mirada del GORE está fuertemente condicionada por los períodos de 4 años debido a que el desarrollo de un proyecto de cierta magnitud, como los incluidos en los planes de SECTRA, toma varios años.

Por lo general, el MINVU utiliza los planes de SECTRA para identificar proyectos de inversión en cada ciudad, desarrollando las siguientes etapas del ciclo de vida de esos proyectos hasta, eventualmente, su construcción. El MOP también considera los proyectos del plan al momento de desarrollar sus proyectos. El principal problema surge por la falta de financiamiento para desarrollar todos los proyectos del plan.

En los Planes de Gestión de Tránsito, donde también se considera un trabajo de articulación con diversas instituciones, y donde en teoría los proyectos deben llegar a la etapa de ingeniería de detalle para que se ejecuten en el corto plazo, también surgen diversas dificultades con las unidades ejecutoras que impiden implementar los proyectos diseñados. Se ha considerado llegar solo a la etapa de prefactibilidad en este tipo de planes, dada la dificultad de concretar los proyectos.

Los Planes Maestros de Infraestructura de Transporte Público son un derivado de los Planes Maestros de Transporte, más detallados. Estos planes generan información para el trabajo interno de las Divisiones de Transporte Público Regionales. Las intervenciones son de una escala menor, incluye proyectos de terminales de buses.

La opinión del entrevistado es que los convenios de programación de inversiones, definidos en la ley N° 19.175, son una herramienta útil para lograr que los planes de transporte se ejecuten, pues imponen obligaciones a todas las instituciones participantes, algunas aportan financiamiento y otras se encargan de la ejecución, permitiendo que las obras del plan se concreten dentro de plazos acotados. Estos convenios, al ser conocidos y utilizados desde hace años, resultan sencillos de aplicar.

8.7.2.2 Planes en el ámbito de la logística, MTT

Existen diversos planes en el ámbito del transporte de carga, liderados desde el Programa de Desarrollo Logístico (PDL) del MTT. Y si bien en primera instancia se podría pensar que estos planes guardan poca relación con la labor de las DIT al responder a infraestructura de carácter nacional, su interrelación con el transporte urbano, o incluso interurbano de escala regional, hace conveniente identificarlos y reconocer los espacios de articulación interinstitucional, en la lógica de mapear procesos en los que posteriormente podrían involucrarse las DIT. Estos planes dan cuenta, además, de distintos modelos de articulación institucional que es interesante revisar.

En primer lugar, cabe mencionar como referente al Plan Nacional de Accesibilidad Vial Portuaria, cuya metodología de actualización quedó reflejada en el [Decreto 92 de 2017](#) firmado por los ministros de Transportes y Telecomunicaciones y Obras Públicas y en el cual se establece la metodología de actualización del plan que describe las obras viales necesarias para permitir el acceso de vehículos de carga a las instalaciones portuarias. El plan fue desarrollado en un trabajo conjunto del MTT con las empresas portuarias en función de sus proyecciones de crecimiento e identificación de déficit de infraestructura. Este plan se actualiza anualmente mediante un trabajo conjunto del MTT y el MOP en el cual se identifican los avances en los distintos proyectos y se reconocen las dificultades encontradas para su desarrollo, cuando es el caso. Conforme ha avanzado, se ha incorporado en este plan las conexiones ferroviarias, tomando en la actualidad la

forma de un Plan Nacional de Accesibilidad Terrestre Portuaria. Con este modelo se mejoraba el diseño institucional del antiguo Plan Portuario que fue un esfuerzo propio del MTT, que definía responsabilidades para otras reparticiones públicas, pero que no estaba fundado en instrumentos normativos y, como consecuencia, su cumplimiento no era obligatorio. En este plan no existe una articulación definida en la normativa con el Gobierno Regional.

Otro instrumento de planificación de interés son los Planes Maestros Logísticos, de los cuales a la fecha solo está publicado el asociado a la macrozona norte del país. Este plan, que se relaciona con el anterior, incluye además el desarrollo de otra infraestructura logística más allá del acceso portuario y proyectos no necesariamente centrados en infraestructura, como proyectos de gestión y transformación digital. A diferencia del caso anterior, no se generó para su existencia un instrumento normativo, aunque se considera para ellos la concurrencia de la firma de los intendentes (Gobernadores Regionales) de las regiones involucradas (Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta y Atacama, en el caso del Plan Maestro Logístico de la Macrozona Norte). De esto último se desprende que existe un potencial de espacio de participación para las DIT.

Finalmente, se menciona el caso del Plan Trienal de Inversiones de EFE. Este plan, a diferencia de los otros, tiene un nivel de articulación institucional más bajo, y básicamente responde a las definiciones propias de la empresa de ferrocarriles. El MTT tiene un rol en este plan que está básicamente referido al patrocinio del plan frente al Ministerio de Hacienda. No se vislumbra mayor espacio de participación de las DIT, más allá de tener injerencia en proyectos complementarios a los proyectos ferroviarios.

8.7.2.3 Planes de vialidad, Dirección de Vialidad MOP

La planificación de inversiones que hace la Dirección de Vialidad del MOP es un proceso eminentemente interno. En términos generales, cada año se revisa un listado histórico de iniciativas de inversión en distintos estados de desarrollo en el nivel central (Subdirección de Desarrollo) y se prioriza un conjunto de proyectos del orden de 12 a 15 por región, en concordancia con el presupuesto anual. Luego, ese listado de proyectos es revisado con cada Director Regional de Vialidad, proceso del cual emerge un listado de iniciativas priorizado técnicamente que, vale mencionar, incluye tanto estudios de preinversión como obras. Posteriormente, se valida el resultado con el Seremi de Obras Públicas y, al final, se expone el plan resultante al Gobierno Regional. Al año siguiente se busca la obtención de las “RS” de los proyectos priorizados y al año subsiguiente, se comienzan a ejecutar.

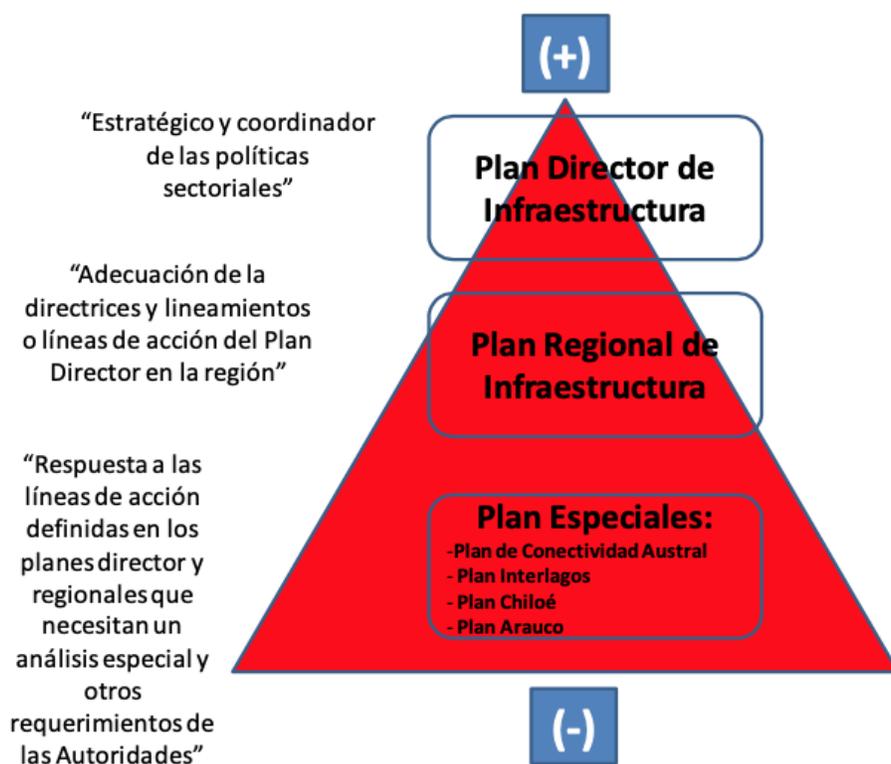
Un primer aspecto a destacar en este proceso es que el MOP, al ser un ministerio con amplias atribuciones y recursos, puede abordar los proyectos en todas sus etapas, incluyendo la planificación (estudios básicos) y la ejecución (proyectos). Esa condición le permite actuar de manera independiente respecto de otras instituciones. Es una situación distinta, por ejemplo, a la de SECTRA. Lo anterior dificulta, o al menos no incentiva, la coordinación de la Dirección de Vialidad con otras instituciones o autoridades regionales que también tienen atribuciones sobre el territorio.

Existen instancias formales para la revisión de los planes con los Gobiernos Regionales convocadas por Subdere, conocidas como “reunión de discrepancias”, en que se abren espacios para revisar la asignación de recursos. Sin embargo, el momento en que esto ocurre parece ser tardío y el Ministerio de Obras Públicas tiene muy poco incentivo a modificar su plan en este momento en que ya, prácticamente, está en marcha.

Aparentemente, se ha discutido sin éxito a la fecha la incorporación de la opinión de los Gobiernos Regionales en etapas previas de la planificación, pero ciertamente parece un espacio de interés para las DIT. En principio, no deberían existir diferencias evidentes de objetivos en la definición de las carteras por parte de ambas instituciones.

8.7.2.4 Planes de infraestructura, Dirección de Planeamiento MOP

La planificación de la infraestructura pública en el MOP se realiza entre tres niveles como se muestra en la siguiente figura.



Fuente: Guía para la elaboración de planes. MOP, 2011

El Plan Director de Infraestructura es un plan estratégico, de largo plazo y abarca todo el país. En el Plan Director al año 2050, en desarrollo, se incluye la participación de los servicios responsables de la infraestructura caminera, marítima, aérea y de concesiones y un modelo de red de movilidad asociado a la matriz insumo-producto del país. El plan incluye una cartera de proyectos y momento óptimo de ejecución, pero sin una consulta previa a regiones porque el enfoque de análisis es nacional.

Los Planes Regionales de Infraestructura son específicos de cada región y tienen un horizonte de 8 años, representan la adecuación de los lineamientos del Plan Director en la región. Las Direcciones Regionales de Planeamiento del MOP coordinan su desarrollo a partir de un diagnóstico territorial y levantamiento de brechas y definición de estándares de servicio, con lo cual se define una cartera de proyectos y metas. No hay una modelación de red porque las iniciativas son diversas y no necesariamente tienen que ver con transporte. No hay una evaluación social específica porque son demasiados proyectos. A medida que los proyectos van avanzando en su desarrollo se evalúan socialmente.

En la práctica, por ejemplo, se generan 16 carteras de proyectos de vialidad que se fusionan y se priorizan a nivel nacional. Una vez definido preliminarmente el presupuesto del MOP, se establece el presupuesto de cada dirección y eso se presenta a la Dirección de Presupuestos como un marco de presupuesto para el año siguiente, incluyendo “expansiones” para incluir lo que no se alcance a financiar. Finalmente, se aprueba un presupuesto definitivo que tiene asociado una cartera de proyectos.

Los planes regionales se hacen con la colaboración del GORE, levantando la problemática con los actores locales. Se requiere hacer un seguimiento de la ejecución de los planes porque lo importante es que lo planificado se construya.

Por último, existen Planes Especiales que se refieren a un territorio determinado o a un objeto de infraestructura específico a nivel nacional (caletas, por ejemplo).

Tanto en el plan regional como en los planes especiales correspondientes, la DIT debería integrarse al diagnóstico y levantamiento de brechas y posteriormente participar activamente en la definición de la cartera de proyectos y su seguimiento, teniendo en cuenta que los proyectos deben ser consistentes con las políticas regionales.

8.8 Resumen del análisis de instrumentos de planificación y su relación con las DIT

En la siguiente tabla se muestra a modo de síntesis el listado de instrumentos, el responsable, con quienes debería coordinarse su desarrollo/ejecución, el nivel de relación que tienen con respecto a las funciones de la DIT y su ámbito de aprobación/aplicación.

El nivel de relación de cada instrumento con la DIT se estableció en función del conocimiento del consultor, las funciones asignadas por ley a esa división y las características de esos instrumentos, teniendo en cuenta la propuesta de articulación que se presenta en el Capítulo 5.

Cuadro resumen

Instrumento	Institución Responsable	Coordinación Requerida	Nivel de relación con DIT	Ámbito aprobación/aplicación
Planes Maestros de Transporte Urbano, Planes de Gestión de Tránsito y Planes Maestros de Infraestructura de Transporte Público	MTT - Sectra	Seremis/Direcciones regionales/Municipios/GORE	Alta, colaboración en diagnóstico y elaboración del plan y aprobación solo en el caso de Áreas Metropolitanas	Regional
Plan Director de Infraestructura MOP	MOP - DIRPLAN	GORE	Baja, participación en diagnóstico, levantamiento brechas	Nacional
Plan Regional de Infraestructura y Planes Especiales MOP	MOP - DIRPLAN Regional	Seremis/Direcciones Regionales/GORE	Alta, colaboración en diagnóstico y elaboración del plan	Regional
Plan Nacional de Desarrollo Portuario	MTT – División Logística	GORE	Baja, participación en diagnóstico, levantamiento brechas	Nacional
Planes Maestros Logísticos	MTT – División Logística	GORE	Media, coordinación con otras instituciones regionales	Nacional, regional
Plan Trienal de Inversiones de EFE	EFE	MTT/ GORE	Baja, participación en diagnóstico, levantamiento brechas	Nacional
Plan Intercomunal de Inversiones en Infraestructura de Movilidad y Espacio Público	GORE	Seremis/Direcciones regionales/Municipios	Alta, responsable	Regional
Plan Comunal de Inversiones en Infraestructura de Movilidad y Espacio Público	Municipios	GORE	Media, coordinación con otras instituciones regionales	Comunal
Programa de Vialidad Urbana	Seremi Minvu	Municipios/GORE	Alta, colaboración en diagnóstico y elaboración proyectos	Regional
Programa de Recuperación de Barrios	Seremi Minvu	Municipios/GORE	Alta, colaboración en diagnóstico y elaboración proyectos	Regional

Programa Concursable de Espacios Públicos	Seremi Minvu	Municipios/GORE	Alta, colaboración en diagnóstico y elaboración proyectos	Regional
Programa de Parques Urbanos	Seremi Minvu	Municipios/GORE	Alta, colaboración en diagnóstico y elaboración proyectos	Regional
Subsidio al transporte en zonas aisladas y rurales	MTT-DTPR	GORE	Alta, responsable	Regional
Subsidio a la tarifa de transporte público	MTT-DTPR	GORE	Alta, responsable	Regional
Programa de Apoyo al Transporte Regional	MTT-DTPR	GORE	Alta, responsable	Regional
Programa especial de renovación de vehículos de transporte público	MTT-DTPR	GORE	Alta, responsable	Regional
Otros programas de inversión que son responsabilidad del GORE	GORE	Divisiones del GORE	Alta, colaboración en diagnóstico, elaboración y seguimiento de proyectos	Regional

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que una de las principales debilidades del proceso de planificación de proyectos de infraestructura radica en que los planes no definen con claridad prioridades y plazos conforme a la proyección de recursos disponibles, lo que lleva que muchos proyectos de sus carteras no se ejecuten dentro de los plazos previstos, entre otras razones por la definición de carteras de proyectos que superan los recursos necesarios para financiar las obras en plazos razonables de planificación, es necesario abordar esa situación para que el trabajo de la DIT y del GORE se traduzca en las obras planificadas y ejecutable en tiempos que satisfagan las demandas o déficit detectados.

De los antecedentes revisados, los convenios de programación territorial de Inversiones y los convenios mandato”⁶⁷ surgen como alternativas para concretar las iniciativas incluidas en los planes del GORE. Esos convenios tienen soporte legal, pueden ser de carácter plurianual y son conocidos por las distintas instituciones del Estado. El desafío es generar los acuerdos necesarios para que los proyectos se desarrollen de forma coordinada de manera que sirvan para cumplir las funciones y objetivos de cada institución que participe de los convenios y luego se ejecuten con fondos aportados por el conjunto de instituciones, utilizando tanto convenios de programación de inversiones como convenios mandato.

⁶⁷ Ley N° 19.175 artículos 81, 81 bis y 81 ter.

En ese proceso de acuerdos deben aplicarse los principios de la Administración del Estado, señalados en la ley N° 18.575, para en definitiva promover el bien común atendiendo las necesidades públicas en forma continua y permanente y fomentar el desarrollo del país a través del ejercicio de las atribuciones que a cada institución le confiere la Constitución y la ley, y de la aprobación, ejecución y control de políticas, planes, programas y acciones de alcance nacional, regional y comunal, como lo indica el artículo 3º de esa ley.

El análisis presentado en este capítulo fue complementado mediante una conversación guiada con un grupo de profesionales que son referentes en las materias tratadas en este informe, como se describe en el siguiente capítulo.

9 Conversatorio sobre instrumentos de planificación

9.1 Introducción y objetivos

Para complementar el análisis de los instrumentos de planificación⁶⁸ en el ámbito de infraestructura y transporte, se estimó conveniente la programación y desarrollo de una discusión guiada con un grupo de profesionales - referentes en sus ámbitos de experiencia laboral - sobre los distintos instrumentos de planificación y su relación con las funciones de las DIT, que persigue un objetivo doble: por una parte, extraer elementos que permitan a la Subdere y al equipo consultor establecer el marco de potestades y competencias que serán incluidos en el Diplomado a impartir a los profesionales de esas divisiones y, por otra, ofrecer un espacio para que los encargados de las distintas DIT tengan la oportunidad de participar directamente en un debate con estos profesionales.

9.2 Organización

En acuerdo con la Subdere, se seleccionó una lista de invitados al conversatorio que a los siguientes profesionales:

- **Javier Wood**, geógrafo. Trabajó 10 años en el Minvu, donde ocupó cargos de jefatura, incluido el de Jefe de la División de Desarrollo Urbano.
- **Gabriel Aldoney**, ingeniero mecánico. Actualmente profesional independiente en el área de logística. Ha ocupado diversos cargos públicos de interés, como Intendente de la Región de Valparaíso (en dos oportunidades), Director de Planeamiento MOP, Director Nacional de EMPORCHI y asesor del MTT.
- **Raúl Barrientos**, ingeniero civil. Actualmente consultor independiente, con larga experiencia pública y privada. En el ámbito público participó en la Seremi de Transporte RM, como Jefe de Infraestructura en Transantiago y, durante el gobierno anterior, en el gabinete de los ministros de transporte Andrés Gómez-Lobo y Paola Tapia. Participó activamente como representante del MTT en la CNDU y en la elaboración de la Ley de Aportes al Espacio Público (Ley N° 20.958) y sus reglamentos.
- **Alberto Pizarro**, geógrafo. Actualmente Director Ejecutivo de la Corporación Innova de Recoleta. Ha sido director del Serviu Metropolitano y ha ocupado diversos cargos de responsabilidad en varios municipios (Maipú, Independencia, Recoleta).

Como se mencionó, fueron invitados como asistentes los Jefes DIT y otros funcionarios del GORE en aquellas regiones que no cuentan con DIT.

⁶⁸ Se considera una revisión y análisis de los distintos planes de infraestructura, de movilidad, espacio público existentes en el territorio nacional, según el alcance territorial que tengan, sea este a nivel nacional, regional, metropolitano o comunal.

Se programó que el conversatorio con una duración de aproximadamente 2 horas a través de la plataforma Zoom.

- Presentación: representante de Subdere (5 min).
- Bienvenida e introducción: Jefe de Proyecto (5 min).
- Palabras iniciales: Luis Eduardo Bresciani (5 min).
- Breve exposición de los invitados (20 min en total, 5 c/u).
- Desarrollo del conversatorio (50 min)
 - Preguntas motivadoras y conducción del conversatorio (L.E. Bresciani).
 - Respuestas e intervenciones de los invitados.
- Preguntas de asistentes (30 min).
- Cierre del conversatorio (5 min), equipo consultor..

Los temas se refieren al proceso de regionalización e instalación de la capacidad de planificación de infraestructura y transporte en las DIT. En ese sentido, está previsto abordar las siguientes temáticas.

1. Resultados de los procesos de planificación en el sector público, ¿cómo y cuánto aportan al desarrollo país?
2. ¿Qué condiciones y capacidades deben ser priorizadas en este proceso en las regiones?
3. ¿Cuál debiese ser el foco y prioridad de las Divisiones de Infraestructura y Transporte en los próximos 5 años?

El conversatorio se desarrolló a través de una videoconferencia el día 10 de noviembre de 2020 entre 15.00 y 17:00.

9.3 Desarrollo del conversatorio

El conversatorio se desarrolló con la asistencia de Gabriel Aldoney, Raúl Barrientos y Alberto Pizarro. Javier Wood se excusó por razones personales. En total participaron 28 personas en el conversatorio considerando los expositores, invitados DIT y GORE, profesionales de Subdere y equipo consultor.

Al inicio y luego de los saludos y presentaciones, se explicó el formato del evento y la modalidad para hacer preguntas a los expositores. El conversatorio fue dirigido por Luis Eduardo Bresciani.

A modo de síntesis de los planteamientos de los expositores se puede mencionar lo siguiente.

Exposición de Gabriel Aldoney

- No podemos defraudar al país en el proceso de descentralización.
- Principio básico a tener en cuenta: los problemas de una comuna son de una comuna, los problemas de más de una comuna son regionales y los problemas de más de una región son nacionales.

- Los gobiernos regionales en el ámbito de la infraestructura y transportes deben tener autonomía para atender los problemas que afectan a sus regiones.
- La actual institucionalidad limita la coordinación entre instituciones, esencial para lograr el buen funcionamiento del sistema de inversión. Tampoco existen responsabilidades para las autoridades ante la falta de esa coordinación.
- La reelección de las autoridades regionales dependen de las relaciones con las autoridades municipales.
- Se debe profundizar la municipalización de los Gobiernos Regionales, fortalecer la relación con los alcaldes y concejales resulta un tema estratégico para la autoridad regional.
- Los instrumentos de planificación sirven para ordenar la acción de la autoridad. Pero deben ser actualizados obligatoriamente y estar vinculados con el financiamiento de las obras. Deben existir sanciones a los responsables por no tener esos instrumentos.
- Se requiere mayor capacidad técnica en el GORE para conformar una unidad de análisis multidisciplinario del territorio en su conjunto, dado su dinamismo y los complejos fenómenos que ocurren en él. Por ejemplo, la sequía y las catástrofes. Una opción es capacitar y actualizar los conocimientos de los actuales funcionarios del GORE.
- La DIT debería gestionar la movilidad y la logística porque es una tarea más fácil de traspasar a los GORE. La movilidad como tema central. Esto es necesario porque en las regiones no necesariamente sirven las soluciones propuestas e implementadas para el Gran Santiago, se requieren soluciones que respondan a la realidad regional.

Exposición de Raúl Barrientos

- Se puede interpretar que el artículo 68 de la ley N° 19.175 establece una transferencia total de las competencias de nivel nacional y local del MTT hacia las DIT.
- Las competencias del MTT que serán transferidas requieren un equipo profesional capacitado en esas materias: subsidios (actualmente bajo responsabilidad de DTPR), circulación (a cargo de Seremitt), plantas de revisión técnica (administrado por Substrans), radiodifusión (bajo responsabilidad de Subtel) y gestión de tránsito (que ahora es responsabilidad de Seremitt y UOCT).
- En el ámbito de la planificación de transporte, el Gobernador Regional y por ende la DIT podría tener una propuesta distinta a la que tenga SECTRA según sus Planes Maestros de Transporte Urbano. En ese escenario, surge la duda sobre cuál de estos planes debe ser ejecutado.
- Se puede generar una dificultad al no disponer de recursos para implementar el plan de transporte mientras la responsabilidad de ejecutar ese plan no esté totalmente transferida al GORE.
- Las empresas públicas intervienen en la planificación regional puesto que planifican y ejecutan obras relevantes, que no necesariamente están alineadas con lo planificado por el GORE.
- En el período de transición, SECTRA debería aprobar sus planes poniéndose al servicio del GORE.

- Debe existir un plan de capacitación con plazos acotados. Las universidades regionales deben cumplir un rol en la preparación de los profesionales que se necesitan en los GORE. Esto ayudaría a suplir la falta de profesionales que se observa en algunas regiones.
- El plan de infraestructura del GORE debe ser elaborado y gestionado de manera que se ejecute dentro de los plazos comprometidos.
- El MTT no tiene bien resuelto el sistema de los subsidios al transporte. Se han realizado esfuerzos, pero todavía no se logra un funcionamiento adecuado. Los planes de subsidios se deberían formular y gestionar a nivel regional, en un proceso gradual, que requiere capacitación, reglamentación y traspaso de los actuales recursos, etc.

Exposición de Alberto Pizarro

- Los Serviu, como órganos ejecutores de planes y proyectos de vivienda e infraestructura del Minvu, o mandatados por los GORES, en su condición de entidades de gestión de inversiones, deberían transitar hacia depender de los Gobiernos Regionales, y en gran parte de las DIT. Pero mientras las decisiones, recursos y capacidades técnicas dependen del nivel central eso se complejiza y obliga a permanentes acuerdos entre el gobierno central y el respectivo gobierno regional.. En ese escenario la coordinación pasa a ser fundamental.
- Esa coordinación es clave para implementar una obra que por su magnitud involucra a distintas instituciones. Una adecuada coordinación puede llegar a conformar un solo equipo, multiinstitucional, encargado del ciclo de vida completo de cada obra. Ese fue el caso de varias obras de infraestructura vial asociadas a Transantiago en la Región Metropolitana.
- También existe una dificultad cuando una institución aborda un problema en el que otras instituciones tienen un papel relevante, que vuelve factible o no la solución. Por ejemplo, un plan de construcción de viviendas del Minvu en un sector con déficit de agua potable, aspecto asociado a distintas unidades del MOP. En ese escenario la autoridad regional tiene un rol clave, convocando y coordinando a todos los órganos competentes. Lo mismo ocurre con la gestión de las emergencias donde se requieren capacidades de reacción y análisis que están dispersas en distintos servicios públicos, la autoridad regional es la que puede convocar y lograr que esas capacidades se pongan a disposición de la autoridad local.
- Las municipalidades también requieren capacidades para abordar la gestión de tareas como la pavimentación o conservación vial que tiene financiamiento regional y sectorial. Se requiere que el GORE transfiera capacidades a los municipios para generar conjuntamente planes de ciudad consistentes entre comunas y con ese financiamiento regional.

Ronda de preguntas, respuestas y comentarios

Luego de las presentaciones de los invitados se inició una ronda de preguntas y comentarios de parte de los profesionales de los GORE. Se dio espacio para que los tres invitados respondieran a esas preguntas y comentarios. Los principales aspectos planteados fueron los siguientes:

- Se planteó que los Jefes DIT deben ser elegidos por Alta Dirección Pública y designados por el Gobernador Regional, como una forma de avanzar en la conformación de equipos técnicos más capacitados y legitimados, que facilite su permanencia más allá del ciclo de elección de la autoridad regional. El Administrador Regional tiene un papel clave en el logro de los objetivos del GORE y las coordinaciones internas y con otros organismos públicos y es quien debe ser la autoridad de confianza del Gobernador Regional. Algunos invitados se mostraron contrarios a la selección de los Jefes DIT a través de Alta Dirección Pública.
- Los planes de inversión deben ser plurianuales y vinculantes entre períodos de Gobernadores Regionales y es necesario mejorar las capacidades de gestión de los planes y obras.
- Los GORE deben generar proyectos que tengan impactos relevantes, de transformación y de alto valor público. Que estén en el marco de un plan previamente sancionado por las autoridades regionales. No es conveniente un sistema sin planificación en base al financiamiento de proyectos pequeños, que no formen parte de un plan o programa, que fácilmente puedan ser cuestionados por razones electorales.
- Es previsible que los Gobernadores Regionales pidan traspaso de competencias más allá de lo que hoy se les ha asignado. La Subdere debe estar preparada para enfrentar esa situación conforme al proceso que la ley define para pedir el traspaso de nuevas competencias. Según algunos invitados, ciertas competencias del MTT identificadas para ser traspasadas al GORE no son un aporte al desarrollo regional y tampoco lo son respecto a los actuales déficit en materia de infraestructura y movilidad.
- La ley Nº 21.074 creó tres nuevas divisiones, pero la DIT no tiene sus funciones tan claramente definidas como las otras dos divisiones.
- Se debe incluir en el análisis la potencial conformación de los Departamentos de Áreas Metropolitanas en ciertas regiones, donde la DIT también tiene injerencia, por lo que se tendrán que separar funciones entre la gestión al interior de un Área Metropolitana y el resto del territorio regional.
- En cada región hay una diversidad de demandas de infraestructura, equipamiento y transporte en el territorio, particularmente al considerar áreas urbanas y rurales. En el área rural también debe actuar la DIT y por lo que se deberá establecer una mayor coordinación con el MOP y MTT en las materias que son hoy de su competencia en áreas rurales.
- En el ámbito técnico se necesita capacitar a los GORE en distintas materias que hoy no dominan.. En el ámbito político la situación es más compleja. Por ejemplo, si el Gobernador Regional pide el traspaso de una competencia y el Presidente no lo acepta,

¿cómo se resolverá esa situación? También surgirán dificultades en el ámbito de las atribuciones durante la etapa de transición de traspaso de competencias: ¿quién toma la decisión final en un determinado asunto? Durante el primer período de 4 años de los Gobernadores Regionales se producirá un ajuste, aprendizaje y corrección de errores y eventualmente cambios en las leyes.

- En el caso de los Serviu, si se traspasan a los GORE, el gobierno regional definirá los planes y proyectos y el Serviu los ejecutará. Parece ser un caso sencillo de abordar, pero se debe resolver quién será el jefe directo de ese nuevo Serviu, entendiendo que el Gobernador Regional es su jefe máximo.
- Se debe considerar el papel de la inversión privada, de las empresas públicas y las empresas concesionadas por el Estado, en el desarrollo regional. Esas inversiones también deben ser incluidas en los procesos de la planificación regional o local, pues algunas tienen efectos relevantes, por ejemplo, puertos y trenes, desarrollo inmobiliario, grandes industrias, empresas sanitarias y eléctricas, etc.
- Las DIT deben tener un sentido focalizado a la gestión de los planes y proyectos en ámbitos de infraestructura y transporte. Pero con una relación directa con la etapa de planificación estratégica de esos planes y proyectos. Conformando un círculo virtuoso.
- La planificación territorial requiere de un equipo dedicado permanentemente a esa tarea, a mantener actualizada la información sobre el desarrollo del territorio y el cumplimiento de las metas y objetivos de los planes, , que permita una actualización periódica de los instrumentos públicos. Por ejemplo, cada dos años debiera evaluarse en forma vinculante el avance e impacto de los planes y proyectos de infraestructura y transporte.
- Las tres nuevas divisiones del GORE son unidades ejecutoras desde las cuales se podrán desprender servicios públicos regionales, como de transporte, de gestión de equipamientos, etc. En los dos primeros años de cada administración regional está previsto el traspaso de competencias.
- Las tres divisiones ejecutoras deben proponer y promover planes a la DIPLADE. Esa división de planificación debe elaborar la Estrategia Regional de Desarrollo y el Plan Regional de Ordenamiento Territorial (PROT) y los respectivos planes reguladores intercomunales y metropolitanos, en coordinación con las unidades ejecutoras y los futuros Departamentos de Áreas Metropolitanas.
- En diversos artículos de la ley N° 19.175 hay competencias que claramente son atribuciones de las DIT, es decir, las funciones de las DIT no están limitadas a lo que indica el artículo 68 de la ley. De la lectura de esas atribuciones resulta evidente que se requiere un trabajo conjunto de la DIPLADE y la DIT, así como con otras unidades del GORE. Las unidades del GORE no pueden actuar como compartimentos estancos.

Síntesis

A modo de síntesis de las opiniones, recomendaciones y comentarios formulados en el conversatorio en relación con las funciones de las DIT y los instrumentos de planificación es posible señalar lo siguiente:

- Las atribuciones de la DIT son amplias y se relacionan específicamente con la ejecución de proyectos de infraestructura y gestión de transportes. No obstante, también la ley las mandata a involucrarse en tareas de elaboración de planes y programas que inciden en esos proyectos, en coordinación con las restantes divisiones del GORE. No es posible concebir la ejecución de proyectos sin que ellos sean el resultado de un proceso de planificación integrada a nivel territorial, es decir, una visión que represente un anhelo ciudadano consensuado, en definir y seleccionar el tipo de Intervención a desarrollar, su programación en función de las restricciones técnicas y económicas. En ese sentido, las DIT deben también planificar en las materias que les compete.
- Las DIT también deben poder articular coordinaciones con otros órganos de la administración a nivel regional o nacional que ahora tienen la responsabilidad de elaborar y aplicar diversos instrumentos de planificación en el ámbito de la infraestructura y gestión de transporte. Por ejemplo, con la Seremi de Transportes y Telecomunicaciones y de Vivienda y Urbanismo o con SECTRA. Estas coordinaciones son fundamentales durante todo el período de transferencias de competencias hacia los GORE, de otra forma no se podrá cumplir el mandato de las DIT o de las otras divisiones.
- La figura de los Gobernadores Regionales electos por votación popular posiblemente generará una presión hacia las DIT y otras divisiones del GORE para generar planes, programas y proyectos de infraestructura que permitan a las autoridades mostrar avances concretos en el desarrollo de la región. Naturalmente, eso tendrá asociado un requerimiento de mayores recursos que permitan financiar las obras, lo que en definitiva se traducirá en una competencia por los recursos que se distribuyen en las regiones.
- Es fundamental que las DIT dispongan de las capacidades para idealmente liderar los procesos de gestión de los planes, programas y proyectos de infraestructura y gestión de transporte, los que deben materializarse dentro de los plazos comprometidos.
- La dispersión de programas sectoriales y regionales que atienden a poblaciones objetivos similares (zonas y grupos sociales vulnerables), en materia de infraestructura y equipamiento a escala de barrios vulnerables requiere de mejorar los indicadores de priorización y mecanismos de coordinación de inversiones, para concentrar mejor los recursos y lograr mayores niveles de efectividad en la acción del Estado. En esta línea, las DIT juegan un rol central en la debida integración y coordinación de estos programas.

10 Propuesta de articulación para DIT

De acuerdo con los instrumentos de planificación revisados en los capítulos previos y la experiencia del consultor, se desarrolló una propuesta donde las DIT se articulen con otros órganos de la Administración del Estado teniendo como base las reglas y procesos que recomienda el CNDU⁶⁹ con respecto a las nuevas competencias en materia de planificación y ejecución de planes de infraestructura⁷⁰, esto considera:

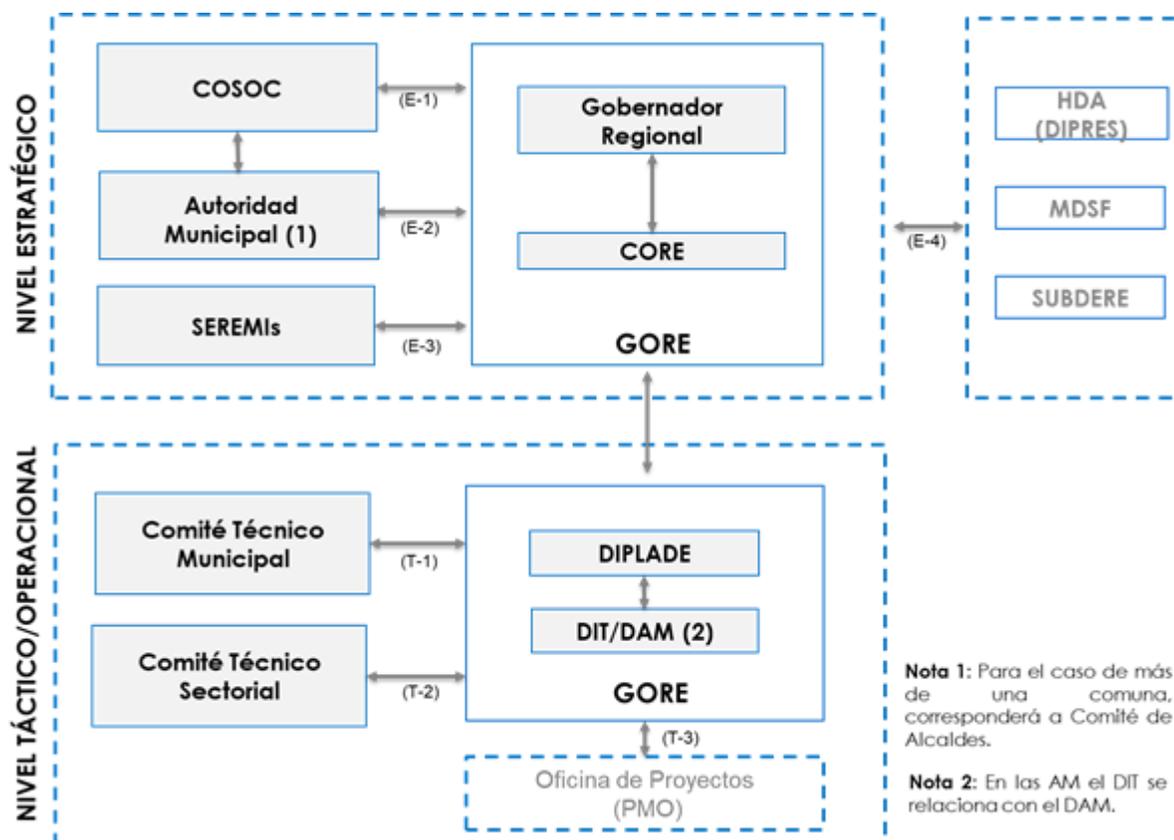
1. Desarrollar y coordinar los espacios de participación ciudadana en las etapas de elaboración, implementación y operación de los planes de infraestructura, que aseguren que las soluciones propuestas respondan a las necesidades de la comunidad local.
2. Promover el desarrollo y consenso de una visión de ciudad/región, considerado como el factor más crítico para el éxito del proceso de planificación. Visión que todos los actores comparten y se comprometen a respaldar.
3. Integrar los instrumentos territoriales en la elaboración de planes de infraestructura. Los objetivos declarados por el plan deben estar alineados con los instrumentos existentes como la PROT, ERD, planes reguladores comunales/intercomunales/metropolitanos, etc., que permitan relevar el sentido de identidad territorial de la región.
4. Legitimar los planes en base a un liderazgo colaborativo en su desarrollo. La autoridad representada por el Gobernador Regional debería invitar a los actores locales y sectoriales a la construcción de una visión consensuada y compartida, que motive y movilice los recursos en dirección de la definición y ejecución de los planes, que trascienda el ciclo político de las propias autoridades. Esta legitimación también resulta un incentivo para hacerse responsable de rendir cuentas, e involucra también a la autoridad local, en base a un acuerdo entre autoridades municipales y regionales.
5. Establecer formalmente la delimitación de las responsabilidades entre las unidades del GORE, las autoridades ministeriales representadas por los SEREMI y las direcciones ejecutoras específicas (Direcciones de Vialidad, Obras Hidráulicas, Obras Portuarias, SERVIU) y de ser necesario también con los municipios.
6. Cumplir la regla de transparencia, que involucra publicitar los acuerdos en materia de planes que suscriba el GORE con otros ministerios o municipios mediante convenios de programación de inversiones. Los actores sociales y la ciudadanía deben colaborar en la supervisión del cumplimiento de estos acuerdos por parte de los diferentes actores de cada plan. Se debería contar con un sistema de monitoreo integrado y único que proporcione información de manera accesible.
7. Desarrollar la propuesta de financiamiento de los planes de infraestructura a través de los mecanismos de financiamiento públicos y/o privados que permitan las leyes.

⁶⁹ <https://cndu.gob.cl/download/planificacion-urbana-integrada-investigacion-de-modelos-y-buenas-practicas/>

⁷⁰ Se refiere a infraestructura en sentido amplio, incluyendo proyectos de infraestructura de movilidad y espacio público.

En segundo lugar, se propone utilizar un sistema de relaciones entre los principales actores para impulsar, coordinar y supervisar la definición y ejecución de los planes de infraestructura. Este sistema ha sido sugerido en un reciente estudio encargado por el CNDU⁷¹.

La siguiente figura representa el sistema de interfaces que deben ser consideradas para elaborar un plan de infraestructura, donde la DIPLADE gestiona a nivel estratégico el desarrollo del plan y la DIT a nivel táctico es responsable de la etapa de ejecución del plan, y de apoyo a la DIPLADE a nivel estratégico.



Fuente: Elaboración propia en base a Estudio Planificación Urbana Integrada desde la Infraestructura. CNDU, 2018.

Se resuelve de esta forma, a nivel estratégico, las definiciones sobre los objetivos que serán desarrollados. El producto principal es explicitar el mandato de la Autoridad Regional, en coordinación con los representantes locales, para el desarrollo de cada plan de infraestructura, priorizando las reglas anteriormente señaladas, los actores que serán consultados, los equipos responsables de la elaboración del plan, los riesgos y plazos.

⁷¹ Estudio Modelos Nacionales para Implementar la Planificación Urbana Integrada desde la Infraestructura. CNDU, 2018.

La DIPLADE asume un rol de secretaria ejecutiva, responsable de la elaboración de la propuesta de definiciones estratégicas, realizar el seguimiento para dar cuenta del avance de los compromisos y plazos, y verificar que se desarrollen las siguientes interrelaciones durante el desarrollo de los planes:

- Que los actores de la sociedad se vinculen y comprometan con el desarrollo del plan en forma efectiva, lo que requiere que la DIPLADE sea responsable de articular y promover la interfase (E-1). El Gobernador Regional y los alcaldes promueven en conjunto un liderazgo colaborativo, para convocar a la sociedad local para participar en la definición de una Visión consensuada del plan. El CORE se compromete en hacer efectiva la participación ciudadana en la etapa de definición y ejecución del plan. Se cumple de esta forma los procesos anteriormente señalados sobre la Participación Ciudadana, Visión Consensuada y Legitimación del plan.
- Procurar la coordinación del GORE, representado en la figura del Gobernador Regional, con la autoridad local (Interfase E-2), formalizando un acuerdo de colaboración para el desarrollo del plan y su financiamiento de ser necesario. De esta forma, se cumple con la regla de visión consensuada, delimitación de las responsabilidades, red de colaboración con actores locales.
- Alinear a los ministerios con el proceso de planificación regional lo que requiere promover la relación entre los Seremi y el GORE (E-3), que permita dar coherencia a la perspectiva sectorial con la perspectiva del interés regional. El Seremi debe ser entendido como una unidad técnica que colabora con el Gobernador Regional en generar soluciones que incorporen los lineamientos de política pública sectorial, independientemente si se trata de financiamiento sectorial o financiamiento regional. El Seremi deberá propiciar que la solución final sea beneficiosa tanto para el contexto regional como nacional. El propósito es lograr que los Seremi se comprometan y se vinculen con el desarrollo del plan, colaboren con los mecanismos necesarios para su ejecución, participen de la negociación de los convenios de programación, y apoyen con sus unidades ejecutoras la construcción de los proyectos del plan. De esta forma se cumple con la regla del financiamiento, visión consensuada, limitación de las responsabilidades.
- Gestionar la relación entre GORE y DIPRES es clave, puesto que los proyectos del plan requieren contar con un financiamiento en materia de inversión fiscal para poder mantener el flujo de trabajo a lo largo de los años que considera el ciclo de vida del plan (por lo general 10 años). Se cumple con la regla de transparencia y el financiamiento a través de convenios de programación, una herramienta clave para el financiamiento de los proyectos.

Por su parte la DIT, a nivel táctico/operacional, debiese ser la entidad encargada de la coordinación de todos los actores involucrados en la ejecución del plan de infraestructura (T-1 y T-2). Para ello la DIT debiera coordinar mesas de trabajo para abordar y acordar en detalle los mecanismos de análisis, instrumentos para la gestión de los riesgos, gestión de interesados y

comunicación, que permitan a la DIT gestionar la fase de ejecución para el logro de las metas e indicadores, definidos a nivel estratégico en conjunto con la DIPLADE. En el caso que existan áreas metropolitanas, se integra en el proceso el Departamento de Áreas Metropolitanas (DAM) del GORE.

En esos procesos se deben considerar las políticas nacionales y regionales que sean aplicables. Como se explicó en el Capítulo 3 existen diversos instrumentos de planificación cuyo cumplimiento es obligatorio para el GORE y la DIT en particular.

La DIT debería ser responsable del análisis de brechas y la priorización de las iniciativas, a través de metodologías como el Modelo de Contribución⁷², para la priorización de la cartera de proyectos. Debiese ser responsable también de explorar los mecanismos de financiamiento y criterios para la definición de los modelos de negocio de aquellas iniciativas con potencial para ser concesionadas.

Al interior del GORE naturalmente también debe existir coordinación entre las distintas divisiones. En particular con la DIPLADE y DIPRES ya que la primera está encargada de elaborar y proponer estrategias, políticas, planes, programas y proyectos, y la segunda de elaborar los proyectos de presupuestos de inversión del GORE, así como de ejecutar y controlar dicho presupuesto de inversiones y los programas que administre el gobierno regional.

Finalmente, a partir de los instrumentos existentes como los convenios mandato, la DIT debería asignar a una Unidad Ejecutora la responsabilidad de la construcción y operación del proyecto. De esta forma se cumple con la regla de delimitación de las responsabilidades y red de colaboración con actores locales.

Por último, se recomienda en el mediano plazo, en carácter de transitorio, mientras se desarrollan las competencias y capacidades para gestionar proyectos, contar con una oficina asesora de proyectos bajo estándar PMI o un convenio de colaboración, cuya principal función será apoyar al DIT, según corresponda al caso, en la gestión de los proyectos del plan, la elaboración de convenios, suministrando acceso a la información, control y monitoreo de los proyectos, en aspectos como:

- Gestión de recursos.
- Monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, y procedimientos administrativos.
- Desarrollar y gestionar plataformas tecnológicas de gestión documental y control de proyectos
- Coordinar la comunicación y gestión de interesados.
- Elaborar bases de licitación, convenios de programación y convenios mandato.

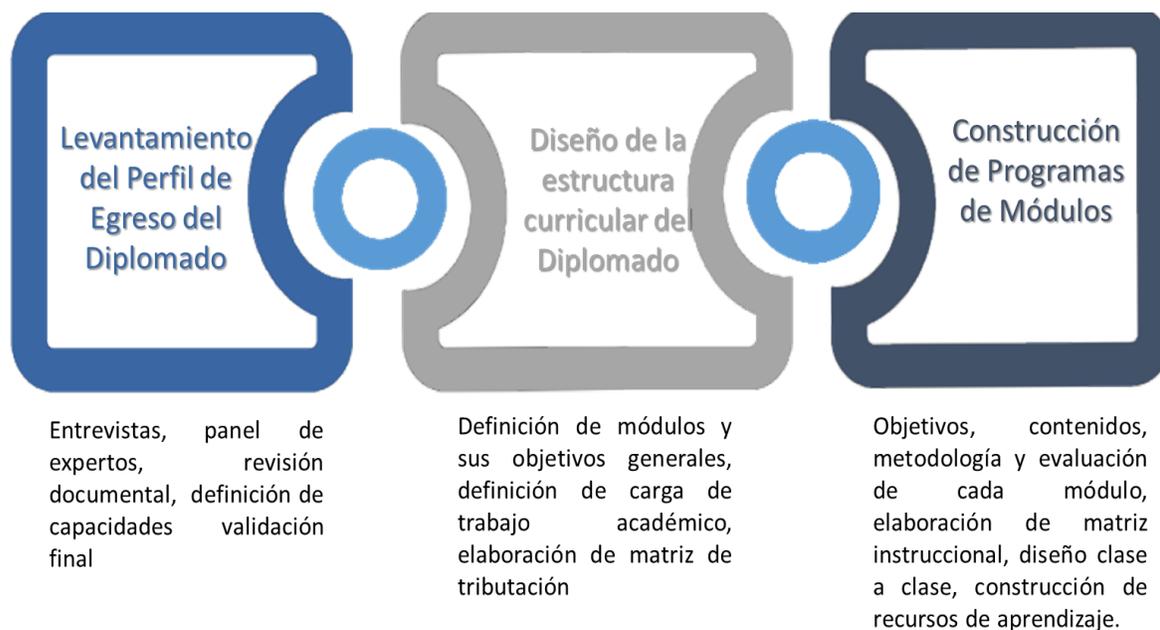
⁷² Metodología para la Formulación y Evaluación de Carteras de Iniciativas de Inversión en el Contexto de Planes Estratégicos Territoriales. MDSF, 2018

11 Desarrollo del perfil de egreso

11.1 Introducción

En este capítulo se presenta el perfil de egreso de los asistentes al diplomado que se dictará en la siguiente etapa del estudio. Tal como lo indican los términos de referencia, el diplomado está orientado a los profesionales de las DIT, pero como en algunas regiones no se ha formalizado la constitución de esa división o todavía no cuenta con la planta mínima de 3 profesionales definida en la ley, se amplió la convocatoria a otros profesionales del GORE. En total se tienen cerca de 60 profesionales inscritos para el diplomado.

El perfil de egreso, en términos generales, puede entenderse como el *“Conjunto de conocimientos, competencias y actitudes que el/la estudiante de la carrera o programa habrá internalizado al momento de su titulación o graduación, y constituye el marco de referencia para la aplicación de los criterios de evaluación”* (Comisión Nacional de Acreditación, CNA, Chile). Esta definición considera los compromisos formativos que se establecen dentro de un plan de estudio determinado, el contexto institucional en el que se llevará a cabo el proceso formativo y permite diseñar el itinerario formativo necesario para el logro de ese perfil de egreso en cada uno de los participantes del proceso, como se esquematiza a continuación. Es evidente entonces, que el perfil de egreso resulta clave para el diseño del proceso de capacitación, pues es el elemento rector de todo el proceso formativo que se desarrollará durante el diplomado.



Fuente: Elaboración propia

En este caso, el perfil de egreso define el propósito formativo del diplomado que se realizará a los profesionales del GORE. Se deduce de la definición de la CNA que lo central del perfil de egreso son las capacidades desarrolladas luego de completar el diplomado, que pasan a ser herramientas para aprender y seguir aprendiendo a lo largo del desempeño profesional, en situaciones cambiantes y complejas.

11.2 Perfil de egreso

El perfil de egreso, como se señaló anteriormente, muestra de manera sucinta la propuesta formativa para el programa de Diplomado. Hace referencia al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que son posibles de verificar en el participante al momento de cursar y aprobar el programa y está basado en la identificación de los requerimientos de desempeño.

Para el proceso de levantamiento del perfil de egreso del Diplomado en Gestión de Proyectos de Infraestructura y Transporte para Gobiernos Regionales, se realizaron distintos procesos que consideraron entrevistas semiestructuradas a los integrantes de las DIT, la opinión de expertos, revisión de normativa, entre otros, de modo de establecer los requerimientos de desempeño para la DIT y, con eso elementos identificar las brechas a las que se dará respuesta con el proceso de capacitación.

De acuerdo al diagnóstico realizado y las funciones de la DIT establecidas en la ley N° 19.175 (modificada para esos efectos por la ley N° 21.074) y la experiencia del equipo consultor, se definió el siguiente perfil de egreso para los asistentes al diplomado.

Al finalizar el diplomado, el participante será capaz de aplicar las herramientas propias de la gestión de proyectos de infraestructura y transporte, dentro del marco normativo que regula las atribuciones y responsabilidades de las DIT.

Vale aclarar que a lo largo del diplomado se buscará entregar elementos para **fortalecer la capacidad de análisis** de los participantes, a través de la discusión y reflexión en torno a casos de aplicación, temas contingentes y otros, de modo que estén en condiciones de identificar iniciativas de infraestructura y transporte en el marco del rol de las DIT en la instalación y desarrollo de los Gobiernos Regionales. Considerando la gran cantidad de temas que se abordan en el diplomado, es evidente que una mayor amplitud y profundidad de los temas es un aspecto que los participantes deberán desarrollar sobre la base de las revisiones, reflexiones y discusiones desarrolladas a lo largo del diplomado.

12 Estructura y contenidos del diplomado

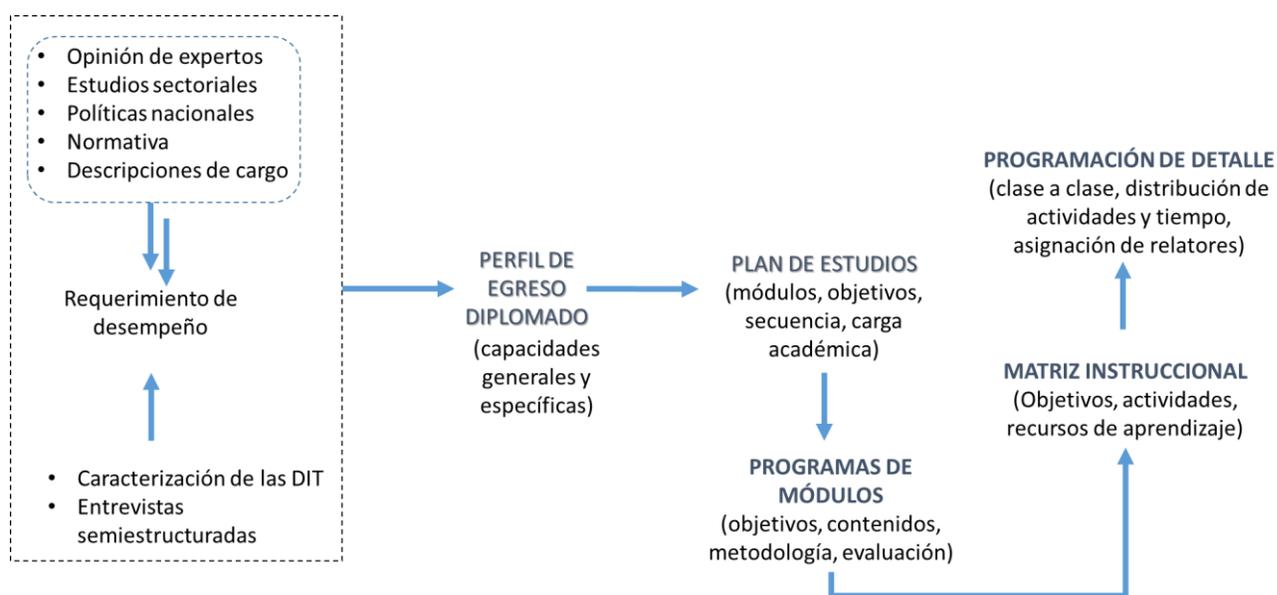
La estructura y contenidos del diplomado fueron definidos en función de los resultados de las etapas previas del estudio. En particular los Productos 2 y 3.

En el Producto 2 se realizó un análisis de antecedentes referidos a las funciones GORE/DIT, metodología generación capacidades, catastro organizacional, definición perfiles y determinación de brechas de los integrantes actuales de las DIT. Como parte del Producto 3 se levantó y analizó el conjunto de instrumentos públicos que están disponibles o deben ser considerados al momento de cumplir las funciones asignadas a la DIT.

Se consideró una estructura modular con el fin de focalizar el desarrollo de cada uno de los temas que se definieron como necesarios para abordar la brecha detectada en las etapas anteriores. De esta manera, cada módulo se asoció a objetivos de aprendizaje que, en su conjunto, tributan al logro del perfil de egreso del Diplomado.

12.1 Estructura general

Para generar la estructura del diplomado se realizó un proceso de diseño que se resume mediante el siguiente esquema.



Fuente: Elaboración propia

Como resultado del proceso de diseño se generó una estructura general que consta de 8 módulos, independientes en su ejecución pero, a la vez, interconectados a través de la secuenciación de los contenidos y objetivos de aprendizaje. Cada módulo posee un objetivo general, que luego se abre en un conjunto de objetivos específicos que orientan la selección de los contenidos y de las estrategias metodológicas y de evaluación correspondientes.

El tiempo (en horas cronológicas) asignado a cada módulo, se definió en función del impacto de cada temática en el logro del perfil de egreso y de la amplitud y profundidad con la que se estimó necesario abordar los contenidos y objetivos del módulo. De esta forma, se conformó una estructura de módulos equilibrados en cuanto a los tiempos, objetivos y contenidos.

Se comienza con un módulo orientado a introducir al alumno en el objetivo del diplomado y el funcionamiento de la plataforma de aprendizaje que se utilizará, denominada *Talent LMS*. Después se proponen los módulos que tratan sobre el contenido específico del diplomado, partiendo por aspectos generales referidos a la Administración del Estado en general, para avanzar en las temáticas propias de las funciones del GORE y la DIT, para finalizar en temáticas asociadas a la gestión integral de proyectos públicos.

El siguiente cuadro muestra los módulos, su objetivo y el total de horas asignadas. Cabe señalar que el total de horas de cada módulo contempla el tiempo necesario para el desarrollo de las actividades sincrónicas y asincrónicas planificadas para cada uno, en función de los objetivos formulados.

Módulo		Objetivo general	Horas totales
1	Introducción	Conocer y comprender el uso de la plataforma y alcance del Diplomado	02
2	Estructura institucional del Estado y rol de los GORE y DIT	Distinguir el marco normativo que rige la institucionalidad del Estado, y las atribuciones y responsabilidades del GORE y las DIT.	13
3	Instrumentos de planificación y metodologías	Explicar las herramientas, metodologías e instrumentos pertinentes al desarrollo de las funciones del GORE que dispone el Estado para la planificación en infraestructura y transporte.	13
4	Instrumentos de financiamiento y ejecución de inversión pública	Aplicar criterios para la selección de instrumentos de financiamiento y ejecución de inversiones públicas en el ámbito de acción de la DIT.	12
5	Introducción al ordenamiento territorial	Describir las políticas y normativas que rigen el ordenamiento territorial, las relaciones sistémicas que se requieren y las atribuciones del GORE en distintas situaciones y escalas geográficas.	09
6	Planificación y ejecución de proyectos de infraestructura y equipamiento	Aplicar las distintas etapas de los procesos de planificación de proyectos de infraestructura y de equipamiento, en el marco de las funciones del GORE y las DIT.	17
7	Gestión de transporte	Aplicar los procedimientos, mecanismos de subsidio y procesos de concesión de plantas de revisión técnica, en el marco de las competencias transferidas a las DIT.	17
8	Gestión integral de proyectos públicos	Aplicar instrumentos y metodologías de gestión integral de proyectos públicos, en sus distintas etapas y en interacción sinérgica con los distintos actores del sistema	17

Fuente: Elaboración propia

En términos generales, el diplomado se organizó de manera que los asistentes fueran capaces de construir una visión amplia sobre la organización y normativa de la Administración Pública y el rol de los GORE en general y de las DIT, en particular en el ámbito de los proyectos de infraestructura y transporte.

Se desarrolló una matriz instruccional que se presenta en Anexo y muestra de forma compacta los módulos, contenidos y organización de las clases, evaluaciones e identifica los relatores. Es necesario señalar que la matriz tuvo algunos ajustes durante el trabajo de preparación del material por parte de los relatores externos, para adecuar de mejor forma la secuenciación del desarrollo de los contenidos, manteniendo el planteamiento de los objetivos y los temas presentados inicialmente a la Subdere.

12.2 Objetivos de aprendizaje

Una vez definida la estructura general del diplomado, en cuanto a objetivo general, estructura general, objetivos específicos de los módulos y tiempo asignado, se establecieron los objetivos de aprendizaje de cada módulo, en base a una matriz de tributación hacia el objetivo general. Finalmente, se definieron, en conjunto con el equipo de diseño curricular y los relatores seleccionados, los contenidos de las respectivas clases en conjunto con la estrategia metodológica y de evaluación para cada módulo.

Los objetivos específicos para cada módulo son los siguientes:

Módulo 1: Introducción

- Conocer y comprender el uso de la plataforma y alcance del diplomado

Módulo 2: Estructura institucional del Estado y rol de los GORE y DIT.

- Identificar a nivel general la estructura organizacional de la Administración del Estado.
- Describir los principales aspectos de la responsabilidad administrativa y de la organización y normativa de los GORE.
- Comprender las funciones de los GORE y DIT y de las instituciones con las que se relacionan en materia de infraestructura, equipamiento y transporte, junto con los aspectos esenciales asociados al procedimiento administrativo y la contratación pública.

Módulo 3: Instrumentos de planificación y metodologías

- Identificar las principales políticas que se relacionan con las funciones del GORE en el ámbito de infraestructura y planificación territorial
- Describir, a nivel general, cómo se utilizan los instrumentos y metodologías que se relacionan con las funciones del GORE en distintos ámbitos
- Diferenciar los requerimientos generales asociados a los procesos de planificación e implementación de planes y proyectos.

Módulo 4: Instrumentos de financiamiento y ejecución de inversión pública

- Distinguir los instrumentos de financiamiento de inversión pública
- Distinguir los mecanismos disponibles para ejecutar proyectos de inversión pública

Módulo 5: Introducción al ordenamiento territorial

- Identificar las políticas de ordenamiento territorial en sus diferentes escalas que se relacionan directamente con las funciones de la DIT, en particular, la constitución de Áreas Metropolitanas y su reglamento.
- Identificar los PIIMEP y otros planes y su importancia en el desarrollo urbano

Módulo: 6 Planificación y ejecución de proyectos de infraestructura y equipamiento

- Explicar los fundamentos de planificación de proyectos públicos, haciendo mención a las particularidades de los proyectos de infraestructura y equipamiento
- Explicar los mecanismos disponibles para ejecutar proyectos públicos de infraestructura y equipamiento
- Explicar las funciones del GORE y la DIT en los procesos de planificación y ejecución de proyectos de infraestructura y equipamiento.
- Identificar las habilidades y competencias para asumir el rol de contraparte y/o coordinación de los procesos de planificación y ejecución de proyectos de infraestructura y equipamiento

Módulo 7: Gestión de transporte

- Identificar los aspectos centrales del marco normativo que regula el transporte público
- Explicar los mecanismos de subsidio al transporte público y la definición de los requerimientos de servicios y su diseño.
- Reconocer los procesos establecidos para la concesión de plantas de revisión técnica y la gestión de vías.
- Aplicar procedimientos de gestión de transporte como subsidios y concesión de PRT, de acuerdo al marco normativo

Módulo 8: Gestión integral de proyectos públicos

- Describir el concepto de gestión y su relevancia en el ciclo de vida de los proyectos
- Explicar el ciclo natural de la gestión para el cumplimiento de cualquier objetivo
- Explicar los riesgos internos y externos que deben ser gestionados
- Aplicar el método de gestión integral a un caso específico

El programa del Diplomado se adjunta en Anexo. Al igual que la matriz instruccional, tuvo algunos ajustes antes del inicio de las clases.

12.3 Desarrollo de contenidos de cada módulo

De acuerdo con los objetivos de aprendizaje ya señalados, se elaboró una propuesta de contenidos para cada módulo, considerando el total de horas asignadas a cada uno para el desarrollo de las actividades sincrónicas y asincrónicas, según se describió en el punto 12.1. Los contenidos desarrollados para cada módulo son:

Módulo	Contenidos
Módulo 1 Introducción	Bienvenida Video tutorial plataforma <i>Talent</i> Ruta de aprendizaje Calendario de actividades Foro de presentación Requisitos de aprobación
Módulo 2 Estructura institucional del Estado y rol de los GORE y DIT	Introducción al ordenamiento jurídico de la Administración del Estado Responsabilidad administrativa y organización de los GORE Funciones del GORE y DIT, procedimientos administrativos y contratación pública
Módulo 3 Instrumentos de planificación y metodologías	Políticas Nacionales relacionadas con funciones GORE Instrumentos y metodologías relacionados con GORE Procesos de planificación e implementación de proyectos públicos
Módulo 4 Instrumentos de financiamiento y ejecución de inversión pública	Instrumentos de financiamiento de la inversión pública Mecanismos para la ejecución de la inversión pública
Módulo 5 Introducción al ordenamiento territorial	Políticas e instrumentos de Ordenamiento Territorial Planes de Inversiones en Infraestructura, Espacio Público y Transporte
Módulo 6 Planificación y ejecución de proyectos de infraestructura y equipamiento	Planificación de proyectos públicos Mecanismos para ejecutar proyectos públicos Rol GORE y DIT en planificación y ejecución de proyectos públicos Herramientas para la gestión de proyectos públicos
Módulo 7 Gestión de transporte	Marco normativo del transporte público Subsidios al transporte público Plantas de Revisión Técnica (PRT) y gestión de vías Casos de aplicación
Módulo 8 Gestión integral de proyectos públicos	Aspectos generales de la gestión de proyectos públicos Gestión integral de proyectos públicos Gestión de riesgos de un proyecto público Caso de aplicación

12.4 Estrategias metodológicas y de evaluación

12.4.1 Estrategias metodológicas

De acuerdo a los objetivos y contenidos de cada módulo, se planificaron las estrategias metodológicas y de evaluación para cada módulo y para la aprobación del Diplomado.

Las estrategias metodológicas consideraron el desarrollo de clases sincrónicas a través de la plataforma Zoom. Las clases se realizaron los días martes y jueves entre las 15:00 y las 18:00 horas, incluyendo en cada clase una pausa.

Las clases sincrónicas fueron conducidas por el relator asignado, con una exposición basada en una presentación diseñada específicamente para la clase, considerando consultas de los participantes y actividades grupales.

El desarrollo del Diplomado contó con la plataforma [Talent LMS](#) para la comunicación con los y las participantes, subida de material, para la entrega de los contenidos de los módulos, realización de foros y encuestas, además de otras actividades incluidas en el Diplomado.

Se realizaron actividades en el foro dispuesto en la plataforma, para la discusión y comentarios de temáticas propuestas por los relatores de cada módulo. Adicionalmente se incluyeron charlas magistrales como apoyo para reforzar determinados contenidos, charlas que estuvieron a cargo de reconocidos expertos.

Las charlas magistrales estuvieron a cargo de Raúl Barrientos, Alejandro Polanco, Andrés Gómez – Lobo y Carolina Parraguez, todos ellos profesionales de reconocida experiencia y trayectoria en las temáticas afines al Diplomado.

Tema	Fecha	Relator
Planes de inversión e infraestructura en transporte público	11 de mayo 2021	Raúl Barrientos
Herramientas para la gestión de proyectos públicos	01 de junio 2021	Alejandro Polanco
Subsidios al transporte público en Chile	15 de junio 2021	Andrés Gómez – Lobo
Gestión de riesgos de un proyecto público	24 de junio 2021	Carolina Parraguez

Para cada clase se dispuso de una presentación de apoyo, que estuvo disponible en la plataforma *Talent* para su revisión y análisis en forma previa. Las sesiones realizadas en Zoom fueron grabadas y subidas también a la plataforma para la revisión por parte de los asistentes. Se complementó el material de apoyo con lecturas recomendadas por los relatores, que estuvo disponible en la plataforma *Talent*.

El detalle de las actividades de aprendizaje por módulo es el que se muestra a continuación:

Módulos	Actividades de aprendizaje
Módulo 1 Introducción	Video de presentación Tutorial de uso de la plataforma
Módulo 2 Estructura institucional del Estado y rol de los GORE y DIT	Clase expositiva en vivo a través de Zoom, apoyado por presentación en plataforma <i>Talent</i> . Discusión de contenidos por parte de participantes Cuestionario de autoevaluación, con retroalimentación
Módulo 3 Instrumentos de planificación y metodologías	Clase expositiva en vivo a través de Zoom, apoyado por presentación en plataforma <i>Talent</i> Discusión de contenidos Discusión grupal (en salas zoom por grupo) de tema propuesto por el relator y plenario de conclusiones Foro (asincrónico): Problemas de Movilidad Presentación Desafío # 1 (evaluación integral) Cuestionario de autoevaluación, con retroalimentación
Módulo 4 Instrumentos de financiamiento y ejecución de inversión pública	Clase expositiva en vivo a través de Zoom, apoyado por presentación en plataforma <i>Talent</i> Discusión de contenidos Charla magistral Cuestionario de autoevaluación, con retroalimentación

Módulos	Actividades de aprendizaje
Módulo 5 Introducción al ordenamiento territorial	Clase expositiva en vivo a través de Zoom, apoyado por presentación en plataforma <i>Talent</i> Discusión de contenidos Revisión de un caso PIIMEP comunal Cuestionario de autoevaluación, con retroalimentación
Módulo 6 Planificación y ejecución de proyectos de infraestructura y equipamiento	Clase expositiva en vivo a través de Zoom, apoyado por presentación en plataforma <i>Talent</i> Discusión de contenidos Charla Magistral Cuestionario de autoevaluación, con retroalimentación
Módulo 7 Subsidios y gestión de transporte	Clase expositiva en vivo a través de Zoom, apoyado por presentación en plataforma <i>Talent</i> Discusión de contenidos Revisión de una licitación de PRT Presentación del Desafío #2 (evaluación integral) Encuesta y discusión para definir temas de seminario de cierre Charla Magistral Cuestionario de autoevaluación, con retroalimentación
Módulo 8 Gestión integral de proyectos públicos	Clase expositiva en vivo a través de Zoom, apoyado por presentación en plataforma <i>Talent</i> Discusión de contenidos Charla Magistral Trabajo grupal guiado por el relator, retroalimentación de avances Desafío # 2 Cuestionario de autoevaluación, con retroalimentación

Fuente: Elaboración propia

12.4.2 Estrategia de evaluación

Cada módulo fue evaluado en base a la aplicación de un cuestionario de respuesta objetiva, aplicado a través de la plataforma, en base a los contenidos y objetivos del módulo. Este cuestionario se respondió a través de la plataforma *Talent*, con retroalimentación inmediata a los participantes.

Se aplicaron dos evaluaciones integrales, desarrolladas en forma grupal. La primera evaluación integral consideró la aplicación de los contenidos de los módulos 2,3 y 4; la segunda incluyó el resultado de la primera evaluación y agregó los contenidos de los módulos 5, 6, 7 y 8. Ambas evaluaciones consistieron en aplicaciones de los contenidos a situaciones reales propuestas por los participantes, según la experiencia en cada una de sus regiones, de modo de vivenciar el aprendizaje en casos reales y significativos.

La evaluación final del diplomado considera el promedio de los cuestionarios de autoevaluación y el resultado de las dos evaluaciones integrales, de modo que la nota final del Diplomado se obtiene de la siguiente estructura:

Instancia de evaluación	Ponderación sobre nota final
Promedio Test de autoevaluación	40%
Promedio Evaluaciones Integrales	60%

El requisito mínimo de aprobación se estableció en un rendimiento mínimo de 60%

Adicionalmente, como condición para la aprobación se exigió una asistencia mínima del 70 %. La asistencia fue controlada clase a clase y se llevó el registro a través de la plataforma.

12.5 Relatores

Considerando los objetivos del Diplomado y el perfil de los participantes, se seleccionó a un equipo de relatores que cumple con las siguientes características específicas:

- Formación profesional pertinente al tema asignado
- Experiencia profesional y directiva relevante en el sector público, ya sea en el desarrollo de funciones y responsabilidades en un cargo específico, como consultor o asesor de diferentes organismos del sector público relacionados con las funciones de las DIT.
- Experiencia en relatoría/ docencia universitaria

Se realizó la invitación a los relatores bajo las tres consideraciones anteriores y se revisó y ajustó en conjunto el desarrollo de cada módulo. Posteriormente, el equipo académico del Diplomado trabajó con cada relator en el desarrollo del material didáctico correspondiente y se validó el cuestionario de autoevaluación a aplicar al término de cada módulo.

El equipo de relatores se conformó con los siguientes profesionales:

Nombre	Profesión, experiencia relevante en sector público
Víctor Flores	Abogado, especialista en derecho público, concesiones, contratación pública, asesor del Ministerio de Agricultura y de la Asociación de Municipalidades de la Zona Oriente RM (AMZO).
Francisca Rochet	Abogada, especialista en derecho administrativo, bases de licitación y contratación pública, se desempeñó en la División Jurídica del MOP.
Walter Brunning	Ingeniero civil, fue Director Nacional de Vialidad y subdirector de Planificación y Desarrollo en el MOP.
Álvaro Velasco	Ingeniero civil, fue Jefe de Operaciones en Departamento de Fiscalización MTT y Seremitt RM, Jefe de Estudios en Conaset y Jefe Unidad de Desarrollo Organizacional en la Coordinación de Transantiago.
Celeste Chiang	Ingeniero civil, actual Jefe Unidad de Plantas de Revisión Técnica, MTT.
Diego Zamorano	Ingeniero Comercial, se desempeña como Jefe de Gestión de Contratos en Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.

Nombre	Profesión, experiencia relevante en sector público
Vladimir Glasinovic	Ingeniero civil industrial, fue Administrador Regional en la Región Metropolitana de Santiago y Gerente del proyecto Nueva Alameda-Providencia.
Juan Manuel Sánchez	Arquitecto, fue Director General de Obras Públicas del MOP, Director de Planeamiento del MOP y Jefe del Proyecto Biovías en Concepción.
Javier Wood ⁷³	Geógrafo, fue Jefe de la División de Desarrollo Urbano del Minvu.
Sebastián Alcayaga	Arquitecto, trabaja en la División de Desarrollo Regional de la Subdere como Coordinador del equipo de Desarrollo Urbano.
Luis Eduardo Bresciani	Arquitecto, fue Jefe de la División de Desarrollo Urbano del MINVU y Secretario Ejecutivo del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano.
Cristián López	Ingeniero civil, fue Jefe de Estudios en DIRPLAN MOP, Jefe de División Administración y Secretaría General en MOP, Jefe División Transporte Público Regional en MTT, actualmente asesora a la Asociación de Municipalidades de la Zona Oriente (AMZO).
Gabriel Montero	Ingeniero Industrial, fue asesor de los Ministerios de Transportes y Telecomunicaciones y de Energía en temáticas de logística de transporte de carga y eficiencia energética. Tiene amplia experiencia en levantamiento de información de transporte público y privado.
Mauro Huenupi	Ingeniero civil, trabajó en la Seremi de Transportes y Telecomunicaciones y fue asesor de la Subsecretaría de Transportes en el ámbito de los estudios de impacto vial.

Fuente: Elaboración propia

Los relatores para las charlas magistrales fueron:

Carolina Parraguez	Contador auditor, fue Jefe de Auditoría en Concesiones MOP y Jefe de Auditoría Interna de la Dirección de Vialidad MOP. Es especialista en gestión de riesgos en procesos de diseño y ejecución de obras y administración de contratos. (por confirmar)
Andrés Gomez – Lobo	Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica, Ph.D. en Economía de la University College London y M.S. en Economía de los Recursos Naturales y el Medio Ambiente de la University College London. Profesor Asociado del Departamento de Economía de la Universidad de Chile y consultor nacional e internacional en temas de transporte, regulación y política de competencia. Se desempeñó como Ministro de Transportes y Telecomunicaciones entre 2014 y 2017. Ha sido Director del Metro de Santiago (2008-2010), Jefe de Asesores del Ministro de Transportes y Telecomunicaciones de Chile (2008-2010).
Raúl Barrientos	Ingeniero Civil de la Universidad de Chile (1988), con experiencia en ingeniería de

⁷³ Durante el desarrollo del diplomado lamentablemente el Sr. Javier Wood falleció. Los que conocimos su labor en el sector público y privado sentimos profundamente su partida, pero mantendremos el recuerdo de su compromiso con el servicio público, calidad personal y cariñoso trato.

	<p>transporte. Entre las principales actividades desempeñadas en el sector público, se destaca la de asesor de Ministros de Transportes y Telecomunicaciones, Director de Metro Regional de Valparaíso S.A., Consejero del Sistema de Empresas Públicas (SEP), Jefe de la Unidad de Infraestructura de Transantiago, Asesor del Subsecretario de Obras Públicas y Jefe Área Gestión Urbana en la Secretaría Regional Ministerial de Transportes y Telecomunicaciones (RM). En el ámbito privado, su experiencia se extiende a la consultoría especializada en ingeniería de transporte.</p>
<p>Alejandro Polanco</p>	<p>Ingeniero Civil de la U. de Chile y graduado en Advanced Management Programme6, TSM Business School(2004). Posee las certificaciones PMP (PMI, 2006) , SCPM® (Stanford University, 2014) y CLPM (Lean Project Management, IBQMI®, 2017). Es miembro fundador del PMI Santiago Chile Chapter(1998) y fue su Presidente el año 2008, y también es miembro de ASCE (American Society of Civil Engineering), ASEM (American Society for Engineering Management), Instituto de Ingenieros de Chile, PMI Santiago Chile. Cuenta con más de 30 años de experiencia en empresas multinacionales como Fluory Bechtel, en Ingeniería de mega proyectos mineros. Fue Gerente de Calidad y Control de proyectos en Arcadis, Infraestructura. Actualmente es Académico Adjunto del Departamento de Ingeniería Civil, área construcción, de la Universidad de Chile y Director del Diploma de Dirección de Proyectos en Ingeniería y Construcción desde el 2013. También es profesor de los cursos de Dirección de Proyectos, BIM y Gestión de la Calidad.</p>

Durante el proceso del Diplomado, se puso a disposición de los participantes una evaluación de desempeño para cada uno de los relatores, la que consultó sobre distintos aspectos relativos al desarrollo de las sesiones y al nivel de preparación del relator.

La pauta para la evaluación estuvo disponible en la plataforma Talent, para ser respondida por los participantes en forma anónima, para cautelar la integridad del proceso. Se trabajó sobre la base de una escala Lickert ajustada para medir la percepción y el grado de satisfacción de los participantes. La pauta y la escala de evaluación empleada se muestran a continuación y sus resultados se comentan en el apartado correspondiente.

Encuesta de satisfacción

A continuación, se presenta una encuesta para evaluar el desempeño del relator en el módulo /clase efectuada.

Por favor, seleccione en cada punto su grado de acuerdo con la afirmación que se realiza. Esta evaluación permite retroalimentar el desempeño de los relatores.

Ítem	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en Desacuerdo
Evidencia conocimientos amplios sobre las materias tratadas en las clases				
Fue capaz de integrar la teoría con ejemplos y aplicaciones prácticas en el ámbito de las tareas de las DIT y los GORE				
Respondió en forma precisa las consultas que se le realizaron en clases				
Mostró disposición a responder dudas				
Generó un clima de cordialidad en las clases				
Las materias abordadas por el relator me parecieron relevantes para mi desempeño profesional en la DIT/GORE				

Fuente: Elaboración propia

12.6 Charlas Magistrales: Temas de vanguardia

Como parte del cierre del diplomado se desarrollaron dos charlas de especialistas sobre temáticas de vanguardia que se consideran de interés para los profesionales de la DIT.

Se propuso a los participantes un listado de temas a desarrollar, seleccionados por su importancia e impacto en el desarrollo de infraestructura y transporte, considerando además la necesidad de revisar algunos temas de vanguardia.

Los temas propuestos fueron:

- **Desarrollo de la electromovilidad en el transporte público regional.**
- **Billeteaje electrónico en transporte público regional.**
- **Participación ciudadana exitosa en proyectos de infraestructura.**
- **Medio ambiente y cambio climático en relación a la infraestructura y el transporte**
- **Seguridad vial**
- **Desafíos y tendencias en Infraestructura para regiones**
- **Tendencias de desarrollo urbano**

Mediante una discusión y votación simple en clases, a través de la aplicación Mentimeter, los participantes seleccionaron las dos temáticas que les parecieron de mayor relevancia para el desarrollo de sus funciones y los desafíos de la instalación de los GORE:

Tema	Descripción	Relator
Desarrollo de la electromovilidad en el transporte público regional	Su importancia proviene de la Estrategia Nacional de Electromovilidad del Ministerio de Energía, que entre otros, plantea el objetivo de que la totalidad de la flota nacional de transporte público sea eléctrica al 2040. Se sugiere abordar mediante una revisión de la tecnología y sus ventajas y desventajas frente a los buses eléctricos. También una breve descripción del caso de Santiago (que ya ha avanzado camino al contar con cerca de un 10% de buses eléctricos), para luego en los desafíos del caso regional, que presenta una serie de particularidades que impiden que el modelo sea directamente replicable y en el cual las autoridades de transporte y energía se encuentran trabajando.	Gabriel Guggisberg, Ingeniero Civil, Master in Public Administration de la Universidad de Columbia, Head E-Mobility de la Agencia de Sostenibilidad Energética.
Participación ciudadana exitosa en proyectos de infraestructura	Teniendo en cuenta el mayor involucramiento de las personas en las decisiones de las autoridades y los proyectos públicos que se implementan en cada comunidad. Se abordaría desde la exitosa experiencia reciente en Chile del caso del Ministerio de Energía y la gestión de los procesos de participación ciudadana en el marco de los proyectos de generación actualmente en carpeta, como modelo para proyectos de infraestructura y transporte.	Cecilia Dastres Abarca Socióloga y Magister en Gestión y Políticas Públicas Coordinadora de Contenidos y Metodologías. División de Participación y Diálogo Social · Ministerio de Energía Chile

12.7 Material didáctico del diplomado

El material para los participantes está compuesto por un conjunto de presentaciones en Power Point, realizadas por los relatores con acompañamiento del equipo académico del Diplomado, los test de autoevaluación, las presentaciones de las charlas magistrales que se dieron durante el desarrollo del proceso y lecturas complementarias recomendadas para cada clase y módulo.

El material estuvo disponible en la plataforma *Talent* para consulta y descarga. Cada participante dispuso de su clave y acceso a todo el material. Adicionalmente, las clases sincrónicas en Zoom se grabaron y también se pusieron a disposición de los participantes mediante enlaces en la plataforma *Talent*, para su consulta y eventual descarga.

El detalle del material didáctico empleado es el siguiente:

Módulo	Material
1	Bienvenida - Video Tutorial Plataforma Talent LMS - ¿Quién es su tutor? -Ruta de Aprendizaje - Calendario Sesiones Zoom -Recomendaciones clases virtuales -Link acceso a clases Zoom - Requisitos de aprobación - Foro de presentación - Registro final de asistencia
2	PPT para clases sincrónicas 2,3 y 4 - Material de lectura -Organigrama de la Administración del Estado - Video de las clases 2,3 y 4 - Cuestionario de autoevaluación módulo
3	PPT para clases sincrónicas 5,6 y 7 - Ordenamiento Territorial - Política Nacional de Desarrollo Rural - Política Nacional de Desarrollo Urbano - Política Nacional de Ordenamiento Territorial -SNI _ Metodología - SNI _ Normas - Congestión Urbana – BID - Metodologías y precios sociales - Arquitectura de un plan de inversiones - Video de las clases 5,6 y 7 - Cuestionario de autoevaluación módulo
4	PPT para clases sincrónicas 8 y 9 – PPT Clase Magistral – Foro Problemas de Movilidad – Propuesta Desafío # 1 (evaluación integral) – Rúbrica Desafío # 1 - Video clases 8 y 9 - Cuestionario de autoevaluación módulo – videos de desafíos entregados por los participantes.
5	PPT para clases sincrónicas 10 y 11 – Video clases 8 y 9 - Cuestionario de autoevaluación módulo
6	PPT para clases 12, 13, 14 y 15 - MOP _Planes – CNDU PIIMEP – DDU _ N _ 447 – Caso Ciudades competitivas sustentables – Caso Convenio Mandato Santiago PLAN CENTRO - Video clases 8 y 9 - Cuestionario de autoevaluación módulo.
7	PPT para clases 16, 17, 18 y 19 - Bases PRT para consulta pública – Decreto 236 Transfiere Competencias – REX DL 1008 Aprueba Metodología Cálculo – REX DL 1009 APRUEBA INSTRUCTIVO – LINEAS COQUIMBO - Video clases 16, 17, 18 y 19 - Cuestionario de autoevaluación módulo.
8	PPT para clases 20, 21, 22 y 23 – PPT charla Magistral - Propuesta Desafío # 2 (evaluación integral) – Rúbrica Desafío # 2 -Video clases 20, 21, 22 y 23 - Cuestionario de autoevaluación módulo.

Se preparó un dossier con todo el material generado para facilitar su distribución y revisión posterior por parte de los asistentes, disponible en la plataforma Talent.

Para la elaboración de las presentaciones de los relatores se utilizó una plantilla para lograr uniformidad en el diseño gráfico del material. En el anexo se muestran algunos ejemplos de esa plantilla.

Las lecturas complementarias, definición de casos de estudio, preguntas para autoevaluación de asistentes y presentaciones de charlas magistrales y temas de vanguardia fueron propuestas por los respectivos relatores.

13 Configuración de la plataforma de aprendizaje

El diplomado se desarrolló utilizando la plataforma de aprendizaje en línea [Talent LMS](#), que fue configurada especialmente para el Diplomado.

A través de esa plataforma se generaron instancias de comunicación entre los asistentes y los relatores, se entregó el material y se realizaron las autoevaluaciones de aprendizajes.

La gestión de la plataforma fue desarrollada por el equipo académico del Diplomado, manteniendo en todo momento la comunicación con los participantes y los relatores, para coordinar todos los aspectos del Diplomado, la realización de las evaluaciones, la entrega del material, la organización de grupos de trabajo, entre otras funciones.

Las tareas realizadas a través de la plataforma son las siguientes:

1. Creación y puesta en marcha del dominio Talent (ditchile.talentlms.com) para el Diplomado
2. Configuración gráfica del entorno del sitio, personalizada con los logos institucionales BID, SUBDERE y ARISTO.
3. Elaboración de video tutorial de plataforma, según configuración para el diplomado.
4. Creación de los módulos del Diplomado
5. Configuración de cada uno de los módulos, según la matriz instruccional
6. Creación de usuario y perfil para cada estudiantes y relator
7. Creación y configuración de encuestas, foros y cuestionarios de cada módulo
8. Carga de material para visualización en la plataforma
9. Comunicación periódica con participantes y relatores a través de mensajes o foros.
10. Gestión del material didáctico en la plataforma
11. Aplicación y registro de calificaciones de cuestionarios
12. Aplicación y registro de encuestas de cada módulo

A continuación se muestran ejemplos de la plataforma del diplomado.

Ejemplos de funcionalidades de plataforma Talent del diplomado DIT

The screenshot shows the 'Inicio' (Home) page of the Talent platform. At the top, there is a navigation bar with the user's name 'Mauro Huenupi | Profesor', a 'Mensajes' (Messages) dropdown, an 'Ayuda' (Help) dropdown, and a search bar. Below the navigation bar is a search box for 'Buscar mis cursos' and a 'Nombre' filter. The main content area is titled 'General' and displays a grid of course modules, each with an icon and a title: 'Módulo 1: Introducción', 'Módulo 2: Estructura institucional del E...', 'Módulo 3: Instrumentos de planificació...', 'Módulo 4: Instrumentos de financiamie...', 'Módulo 5: Introducción al ordenamient...', 'Módulo 6: Planificación y ejecución de ...', 'Módulo 7: Gestión de transporte', and 'Módulo 8: Gestión Integral de proyecto...'. On the right side, there is a sidebar with navigation options: 'Cursos' (Añadir curso), 'Grupos' (Agregar grupo), 'Conferencias' (Añadir conferencia), 'Debates' (Añadir un debate), and 'Calendario' (Añadir evento).

The screenshot shows the course page for 'Módulo 2: Estructura institucional del Estado y rol de los G...'. The page has a blue header with the breadcrumb 'Inicio / Módulo 2: Estructura institucional del Estado y rol de los G...'. The main content area includes the course title, an objective: 'Objetivo del módulo: Distinguir el marco normativo que rige la institucionalidad del Estado, y las atribuciones y responsabilidades del GORE y las DIT.', and action buttons: 'Añadir', 'Reordenar', 'Editar curso', and a menu icon. The course content is organized into sections: 'CLASE 2' (Presentación Relatora, M2C2, Video clase 2, Organigrama de la Administración del Estado), 'CLASE 3' (Presentación Relator, M2C3), 'CLASE 4' (M2C4 primera parte, M2C4 segunda parte), and 'EVALUACIÓN' (Cuestionario Módulo 2). On the right side, there is a sidebar with navigation options: 'Contenido' (9 unidades - inactivo 1), 'Usuarios y progresos' (17 profesores · 58 alumnos), 'Archivos' (17 archivos), 'Normas y Rutas' (Conjunto secuencial de normas), and 'Informes'.

14 Desarrollo del diplomado y resultados de los procesos de evaluación

14.1 Aspectos generales

Antes de iniciar el desarrollo del diplomado se realizó un proceso de inscripción de los interesados en cada GORE que incluyó un compromiso de dedicación y asistencia a las clases. Se acordó con la Subdere extender la invitación a profesionales de otras divisiones de los GORE hasta completar 59 inscritos, que abarcaron todas las regiones.

Una vez inscritos los participantes se organizó un evento de lanzamiento que se llevó a cabo el 13 de abril de 2021 a las 15:00. En el evento participaron representantes del BID y la Subdere, los alumnos, relatores y el equipo consultor. En la primera parte se realizaron saludos, se presentó al equipo consultor y se explicó el objetivo del diplomado. En la segunda parte se hizo una introducción al uso de la plataforma *Talent LMS*.

Las sesiones del diplomado se realizaron entre los días 15 de abril y 1 de julio de 2021, los días martes y jueves entre 15:00 y 18:00 horas (16:00 a 19:00 en la Región de Magallanes y Antártica Chilena), con una pausa intermedia de 20 minutos. Todas las sesiones se realizaron utilizando Zoom y el apoyo de la plataforma *Talent* para poner a disposición de los participantes las presentaciones y material adicional de cada sesión con anticipación. Luego de cada sesión la grabación del video de Zoom fue puesta a disposición de los alumnos para que pudiesen revisarla.

Todas las sesiones se realizaron como estaba programado.

En Anexo se entrega la Matriz Instruccional del diplomado donde se muestra los módulos en los que se organizaron las sesiones, el contenido general de cada una y los relatores encargados de cada sesión.

Durante las clases cada relator fue acompañado por un integrante del equipo académico, quien realizó las labores de coordinación y asistencia técnica, encargado de los aspectos técnicos de las sesiones en Zoom y de administrar la plataforma *Talent*, y también distintos integrantes del equipo consultor. El equipo estuvo conformado por Gabriela Montero y Cristian Cárcamo como coordinadores y Daniel Díaz como asistente de coordinación.

En particular, el Jefe de Proyecto, Mauro Huenupi, estuvo presente en todas las sesiones para supervisar el desarrollo del diplomado y apoyar a los relatores aportando una visión integradora de los distintos contenidos expuestos.

El jueves 8 de julio de 2021 se desarrolló un evento de cierre del diplomado en el que participaron representantes del BID y Subdere, los estudiantes, relatores y el equipo consultor. Adicionalmente, durante la ceremonia se realizaron dos charlas, una sobre Electromovilidad y otra sobre procesos de Participación Ciudadana. La primera fue desarrollada por Gabriel Guggisberg de

la Agencia de Sostenibilidad Energética y la segunda por Cecilia Dastres del Ministerio de Energía. En la parte final de la ceremonia, una de las alumnas se dirigió a la audiencia relatando su experiencia con el diplomado y los desafíos de los GORE. Finalmente se presentó un video con el cual se reconoció la participación de los alumnos y se hizo entrega virtual de un diploma de participación.

El resultado final de cada estudiante se determinó una vez evaluados los trabajos presentados para cumplir el Desafío # 2.

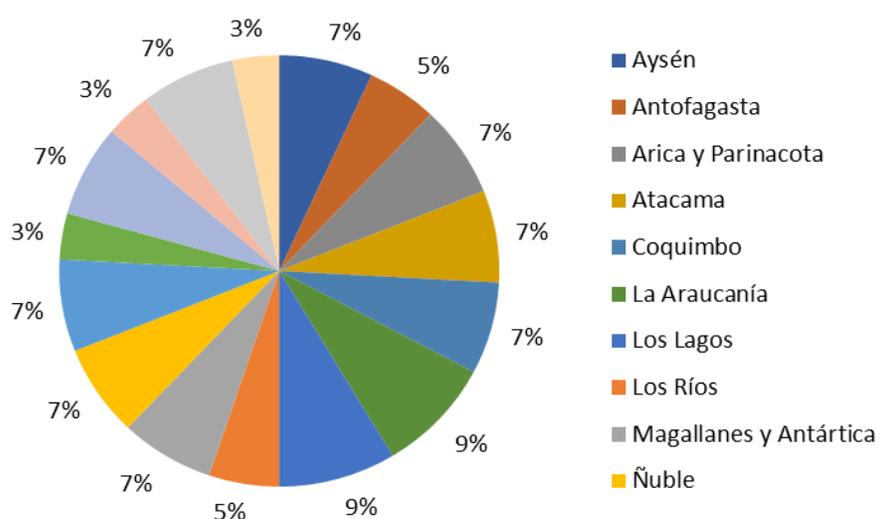
Los participantes que cumplieron los requisitos de aprobación recibieron un diploma digital firmado por BID y Subdere.

14.2 Indicadores del diplomado y resultados de las evaluaciones

A continuación se entregan distintos indicadores que dan cuenta del desarrollo del Diplomado y el resultado de las distintas evaluaciones consideradas, incluyen el nivel de aprobación que se tuvieron los participantes.

14.2.1 Participación

El Diplomado contó con la participación de representantes de los GORE de todas las regiones. La participación por región fue en general equilibrada, con grupos de 4 integrantes por región en promedio. Las regiones de La Araucanía y de Los Lagos tuvieron la representación más alta con 5 participantes; las regiones de Valparaíso, Maule y Libertador Bernardo O'Higgins fueron las regiones con menor cantidad de participantes: 3 cada una. Sin embargo, como se aprecia en el gráfico siguiente, la participación fue en general bastante equilibrada entre las distintas regiones.



14.2.2 Retención

Se registraron 59 participantes, de los que 54 concluyeron el Diplomado, es decir, la permanencia alcanzó a un 91,5 %.

La tasa de retiro es de un 9,5% y se debe a 5 casos específicos de profesionales que no pudieron completar el ciclo producto de algunas dificultades personales y laborales, debidamente informadas a la Coordinación del Diplomado y oportunamente a la Subdere.

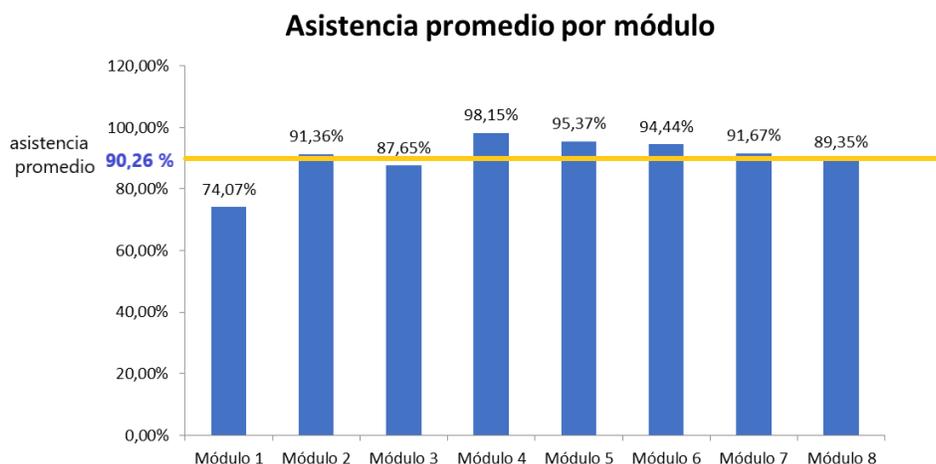
14.2.3 Asistencia

El promedio general de asistencia para todo el Diplomado es de 90,26%.

La metodología empleada para la estimación de la asistencia corresponde a las sesiones activas de las cuentas Zoom de los participantes. Se consideró presente a todos los que superan los 80 minutos de conexión a la reunión generada de manera recurrente para cada clase.

La asistencia promedio para cada módulo fue la siguiente:

Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3	Módulo 4	Módulo 5	Módulo 6	Módulo 7	Módulo 8	Promedio general de asistencia
74,07%	91,36%	87,65%	98,15%	95,37%	94,44%	91,67%	89,35%	90,26%



El módulo de menor asistencia fue el primero, puesto que luego de la presentación formal del diplomado, un cierto número de participantes no asistió a la inducción del uso de la plataforma. Se subió un video y un tutorial de uso, por lo que no se registraron problemas en este aspecto.

14.2.4 Cuestionario de autoevaluación

Para cada módulo se aplicó un cuestionario autoevaluativo, de retroalimentación automática. El objetivo del test es permitir a cada participante evaluar el logro de los objetivos de aprendizaje del

módulo y reforzar (con lectura, preguntas directas a los relatores y/o participación en el foro) los aspectos menos logrados.

Cada cuestionario se construyó considerando los aprendizajes mínimos de cada módulo y se revisó en conjunto con los relatores y el equipo Aristo Consultores.

Los resultados de los cuestionarios arrojan un muy buen logro de los aprendizajes de cada módulo. El promedio general de los cuestionarios rendidos arroja un 91,34% de respuestas correctas.

Se destaca la alta participación de los asistentes en la rendición de los cuestionarios, con un promedio de 91,5 %, es decir, las personas que persistieron en el Diplomado rindieron los test de los módulos y obtuvieron buenos resultados.

El detalle de los cuestionarios rendidos y aprobados en cada módulo es el siguiente:

Módulo	N° test rendidos	Aprobados	Promedio de rendimiento test
Introducción(*)	-	-	-
Estructura institucional del Estado y rol de los GORE y DIT	56	54	90,0%
Instrumentos de planificación y metodología	53	49	86,2%
Instrumentos de financiamiento y ejecución de inversión pública.	56	54	90,0%
Introducción al ordenamiento territorial	54	50	89,4%
Planificación y ejecución de proyectos	53	53	93,2%
Gestión de transporte	52	52	98,8%
Gestión integral de proyectos públicos	54	54	91,8%

(*) por el carácter del módulo 1, no se aplicó cuestionario autoevaluativo

Promedio general test Autoevaluativo	91,34%
---	---------------

14.2.5 Satisfacción de los participantes

La satisfacción de los participantes se midió a través de dos variables: la satisfacción con el desempeño de los relatores y la satisfacción con el desarrollo y contenidos de los módulos además de la asistencia técnica. Los resultados se muestran y comentan a continuación.

Evaluación de Relatores

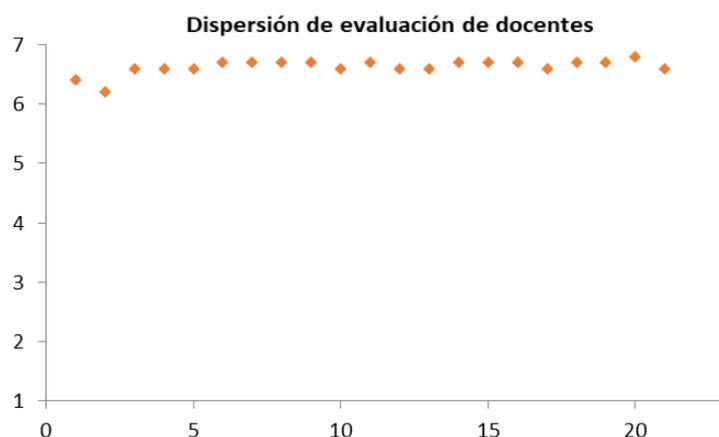
Cada uno de los relatores fue evaluado por los participantes, en función de los criterios señalados anteriormente.

Al término de la(s) clase(s) de cada relator, se solicitó a los participantes responder en la plataforma el test en forma anónima.

La evaluación obtenida por los relatores consultó aspectos referidos a su nivel de conocimientos, capacidad de integrar teoría en aplicaciones concretas en el ámbito de las responsabilidades de las DIT y los GORES, claridad en las respuestas y capacidad de generar un ambiente propicio para el aprendizaje.

Los relatores fueron muy bien evaluados por los participantes, lo que es una evidencia clara de la acertada selección, los que lograron traspasar a los participantes los elementos necesarios para apoyar su desarrollo profesional.

La evaluación de los relatores se realizó en una escala de 1 a 7, para una mayor comprensión por parte de los participantes, y el promedio general alcanza a 6,6. La dispersión de los datos es mínima, siendo el resultado más bajo una evaluación de 6,2 y el más alto una evaluación 6,8.



La evaluación de los relatores muestra un alto grado de satisfacción de los participantes, que se detalla en la tabla a continuación:

Nombre del relator	Módulo	Promedio evaluación de satisfacción
Francisca Rochet	Estructura institucional del Estado y rol de los GORE y DIT	6,4
Víctor Flores	Estructura institucional del Estado y rol de los GORE y DIT	6,2
Walter Bruning	Instrumentos de planificación y metodologías	6,7
J. Manuel Sánchez	Instrumentos de financiamiento y ejecución de inversión pública	6,7
Sebastián Alcayaga	Introducción al ordenamiento territorial	6,6

Nombre del relator	Módulo	Promedio evaluación de satisfacción
Vladimir Glasinovic	Planificación y ejecución de proyectos de infraestructura y equipamiento	6,7
Diego Zamorano	Gestión de transporte	6,6
Celeste Chiang	Gestión de transporte	6,7
Álvaro Velasco	Gestión Integral de proyectos públicos	6,8
Cristián López	Gestión Integral de proyectos públicos	6,6
Cristian López	Instrumentos de financiamiento y ejecución de inversión pública	6,7
Cristian López	Planificación y ejecución de proyectos de infraestructura y equipamiento	6,6
Mauro Huenupi	Gestión de transporte	6,7
Mauro Huenupi	Instrumentos de planificación y metodologías	6,6
Mauro Huenupi	Introducción al ordenamiento territorial	6,6
Mauro Huenupi	Planificación y ejecución de proyectos de infraestructura y equipamiento	6,7
Gabriel Montero	Instrumentos de planificación y metodologías	6,6
Gabriel Montero	Gestión de transporte	6,7
Luis Bresciani	Instrumentos de planificación y metodologías	6,6
Luis Bresciani	Introducción al ordenamiento territorial	6,7
Sebastián Alcayaga - Mauro Huenupi (*)	Introducción al ordenamiento territorial	6,7

(*) Esta clase fue realizada en conjunto por los relatores Sebastián Alcayaga y Mauro Huenupi, en reemplazo de Javier Wood.

Evaluación de módulos

Al término de cada módulo, se aplicó una encuesta para medir el grado de satisfacción con el desarrollo, contenidos y asistencia técnica recibida en cada uno de los módulos.

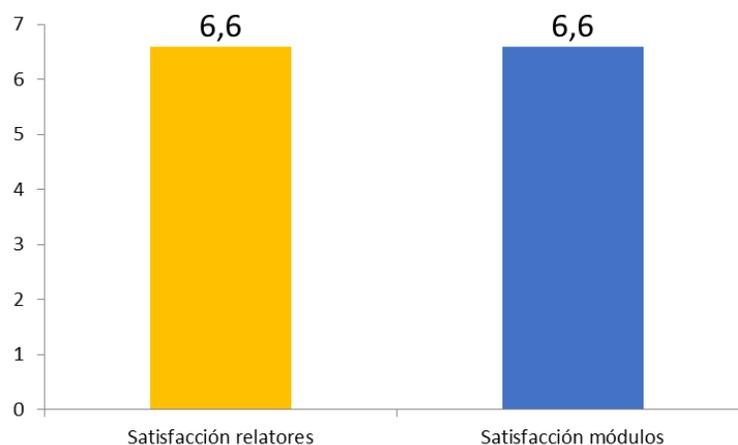
La encuesta considera 7 preguntas específicas y se aplicó a través de la plataforma Talent. Las preguntas fueron las siguientes.

1	Los contenidos del módulo son pertinentes a la temática del Diplomado
2	El material del módulo estuvo disponible en la plataforma Talent
3	Las sesiones vía zoom fueron adecuadas en la calidad técnica de la comunicación
4	La respuesta del soporte técnico en las vías de comunicación directa ha sido rápida y efectiva.
5	Los contenidos del módulo son un aporte para el trabajo que realizo.
6	El cuestionario de autoevaluación me permitió verificar mi aprendizaje
7	Adquirí/ reforcé conocimientos y habilidades

Los resultados muestran un alto grado de satisfacción de los participantes, siendo la evaluación promedio 6,6, en escala de 1 a 7. Prácticamente no hay dispersión entre los aspectos evaluados así como tampoco se observa dispersión en la evaluación individual por módulo, lo que refleja el grado de ajuste del diseño, las expectativas y los resultados del desarrollo del Diplomado.

Los resultados promedio por módulo se muestran a continuación:

Módulo	Promedio evaluación de satisfacción
Introducción	No aplica
Estructura institucional del Estado y rol de los GORE y DIT	6,5
Instrumentos de planificación y metodología	6,6
Instrumentos de financiamiento y ejecución de inversión pública.	6,6
Introducción al ordenamiento territorial	6,6
Planificación y ejecución de proyectos	6,7
Gestión de transporte	6,6
Gestión integral de proyectos públicos	6,7
Promedio general	6,6



14.2.6 Evaluaciones integrales

Durante el desarrollo del Diplomado se efectuaron dos evaluaciones integrales: Desafío # 1 y Desafío # 2, de acuerdo a las siguientes descripciones:

Desafío # 1

El desafío comprende el análisis estructurado de un problema de movilidad desde su identificación hasta una propuesta para enfrentarlo o resolverlo, utilizando para ello los contenidos trabajados en los módulos 2, 3 y 4 del diplomado y la experiencia de los participantes. Orientado a la identificación y planteamiento de un problema de movilidad, elaborando un diagnóstico a partir del problema de movilidad, que incluya causas y efectos principales, sobre la base de identificar aspectos tales como: Oferta y demanda de transporte, Institucionalidad involucrada, otros actores

no institucionales (sociedad civil), marco legal/normativo relevante al problema, instrumentos públicos disponibles relacionados y otros.

Desafío # 2

El desafío comprende continuar el trabajo realizado por cada grupo en el Desafío N°1 y complementarlo con los contenidos de los Módulos 5, 6, 7 y 8 del Diplomado, en particular, lo referido a gestión de riesgos, identificando riesgos internos y externos para la iniciativa, proponiendo una escala de valoración de riesgos, identificando riesgos críticos en cada perspectiva y proponiendo un plan de acción para abordar el riesgo más crítico, de acuerdo a las metodologías analizadas en clases.

En los anexos se incluye la presentación de ambas evaluaciones integrales.

De igual forma, en anexos se incluye planilla de calificaciones y situación final de todos los participantes del Diplomado.

Los resultados de las evaluaciones integrales son los siguientes:

Evaluación	N° participantes	Promedio General
DESAFÍO # 1	53	96,1 %
DESAFÍO # 2	54	76,8 %
PROMEDIO EVALUACIONES INTEGRALES		86,5 %

Como puede apreciarse de los resultados anteriores, las evaluaciones integrales permitieron a los participantes aplicar de manera concreta los diferentes contenidos de los módulos del Diplomado, logrando en ambos casos un alto cumplimiento de los objetivos de las evaluaciones, por sobre el 60% de rendimiento mínimo esperado.

De igual forma, se destaca el cumplimiento del objetivo de cada una de las evaluaciones integrales en sentido de “Promover el trabajo colaborativo entre participantes de diversas regiones a través del intercambio de experiencias y puntos de vista para la resolución de un problema de movilidad”.

El Desafío # 2 presenta un promedio menor al del Desafío # 1, generado por dos grupos que lograron desempeños menores que el promedio. Se debe considerar que esta evaluación fue desarrollada en el mes de julio, coincidiendo con la instalación de los nuevos Gobernadores Regionales, situación que pudo influir en el desempeño de los grupos y que se reflejó en la solicitud de un plazo adicional para la entrega del trabajo solicitado.

No obstante, los resultados finales dan cuenta de un apropiado logro de los objetivos de aprendizaje, reflejados en el promedio final de las evaluaciones integrales: 86,5 %.

14.2.7 Resultados finales

La condición final del Diplomado se construye por el cumplimiento de dos requisitos:

- Asistencia mínima: 70 %
- Promedio final de evaluaciones > 60 %

Todos los participantes cumplieron estas condiciones y, por lo tanto, aprobaron el diplomado.

La calificación promedio de aprobación fue 88,1 %, lo que muestra un nivel elevado de logro de los objetivos de aprendizaje.

Es destacable que el 43 % de los participantes obtuvo un desempeño final superior y el 52% un desempeño medio superior, es decir, más del 90% de los participantes logra un elevado desempeño en el logro de los objetivos de aprendizaje planteados para el Diplomado.

Los rangos de calificaciones finales son los siguientes:

Rango Calificaciones	Participantes	
	N°	%
90% - 100%	23	43%
80% - 89 %	28	52%
60% - 79%	3	5%

15 Síntesis de la asesoría y recomendaciones

15.1 Síntesis

Una de las primeras conclusiones que a modo de síntesis se puede plantear es que se logró realizar una adecuada capacitación a distancia a los GORE en un conjunto de temáticas relevantes utilizando plataformas de video conferencia y otros medios digitales.

La participación de relatores especialistas en sus áreas, con experiencia en el sector público y en docencia o capacitaciones permitió transmitir a los asistentes conocimientos específicos en áreas significativas para las funciones de las DIT, pero sobretodo experiencias y recomendaciones en temáticas relevantes para la función pública que cumplen los profesionales de las DIT.

Se contó con la participación de un ex ministro, ex jefes de nivel nacional o regional o encargados actuales de unidades relevantes de los Ministerios de Transportes y Telecomunicaciones, Obras Públicas y Vivienda y Urbanismo y eso permitió a los asistentes interactuar con profesionales que tienen amplia experiencia y conocimientos en las diferentes temáticas abordadas y en el funcionamiento del sector público.

Una de las principales ventajas del sistema de capacitación a distancia utilizado es que permite la participación e interacción de profesionales de todas las regiones, generando aprendizajes más integrados pues es posible compartir experiencias desde cada uno de los territorios; por otra parte, al no requerir presencialidad, es posible planificar las actividades en un menor tiempo y con menor interferencia en las actividades laborales. En este caso eso habría requerido que todos los asistentes al diplomado se desplazaran hacia una determinada ciudad y luego desarrollar sesiones diarias ininterrumpidas hasta completar aproximadamente 100 horas, lo que habría significado semanas de dedicación exclusiva, con los costos adicionales que eso implica.

El sistema implementado permitió compatibilizar la capacitación con las actividades laborales. En la jornada de la mañana de los días martes y jueves los asistentes pudieron dedicarse a sus labores habituales y por la tarde participar en la capacitación.

El entusiasmo y el sentido de vocación de servicio público, son, sin duda un elemento que contribuyó al éxito del Diplomado, en conjunto con la selección de relatores y la adecuada gestión de la plataforma y la coordinación académica correspondiente.

Una de las desventajas de la capacitación a distancia, en general y no solo en este caso, es que no se tiene contacto directo entre los participantes y entre participantes y relatores, lo que reduce en cierto grado el intercambio de experiencias y la intervención en las sesiones. En algunos casos también resultó difícil lograr un adecuado nivel de atención porque los asistentes no estaban en un ambiente dispuesto solo para realizar la capacitación, como ocurre en las actividades presenciales que se desarrollan en un sala destinada solo a eso y fuera del lugar de trabajo.

15.2 Recomendaciones

A continuación se entregan algunas recomendaciones generales sobre la consolidación de las DIT y sobre los procesos de capacitación que en el futuro podrían realizarse para continuar apoyando a las DIT u otras divisiones de los GORE.

15.2.1 Ámbito consolidación de la DIT

En cuanto a recomendaciones generales sobre el proceso de consolidación de las DIT en las distintas regiones, se pueden indicar las siguientes de acuerdo con el trabajo realizado en el presente estudio:

- Es necesario conformar en todas las regiones el equipo profesional mínimo que el artículo 7º de la ley Nº 21.074 establece para las DIT. De acuerdo con lo informado por Subdere, la contratación de esos profesionales en la planta de los GORE no se ve afectada por las restricciones impuestas a las contrataciones producto de la pandemia de COVID-19. Durante el desarrollo del estudio se avanzó en ese proceso.
- Se recomienda revisar el material entregado en el diplomado (y otros que estén disponibles) para reforzar los aprendizajes en materias claves según las necesidades de cada DIT, preferentemente en sesiones grupales para así lograr uniformidad en el dominio de esas materias.
- Se debe fomentar el trabajo coordinado entre la DIT y la DIPLADE de cada región puesto que sus funciones están muy relacionadas. Esto es sin perjuicio de la colaboración y coordinación con las otras divisiones del GORE.
- Es recomendable generar una red de colaboración entre las DIT que permita compartir experiencias (positivas y negativas) y conocimientos que ayuden a enfrentar los desafíos del proceso de consolidación y de transferencia de competencias hacia los GORE. Durante el diplomado se generó esa colaboración en la discusión y análisis de la competencia transferida para autorizar el cierre temporal de calles. El uso de videoconferencias permite y facilita en gran medida esa colaboración. Se recomienda, por ejemplo, definir reuniones mensuales entre los equipos DIT.
- En el contexto de la aplicación de la ley Nº 20.958 algunos municipios pedirán al GORE que elabore sus Planes Comunales de Inversiones en Infraestructura de Movilidad y Espacio Público (PIIMEP), artículo 176 LGUC, asunto que podría ser derivado a la DIT. Durante el diplomado se trató en varias sesiones la temática de los PIIMEP y esos antecedentes deben ser considerados por las DIT como punto de partida en la elaboración de esos

PIIMEP. En el caso de regiones que cuenten con Planes Intercomunales o Metropolitanos es necesario que la DIT y la DIPLADE lideren desde ya el desarrollo de los PIIMEP intercomunal puesto que es una exigencia legal vigente desde octubre de 2016. Al respecto, durante 2021 se iniciará el desarrollo del PIIMEP intercomunal de Valparaíso.

- Es fundamental que cada DIT establezca relaciones formales con las Seremis de Transportes y Telecomunicaciones y de Obras Públicas, además de la correspondiente oficina de SECTRA, puesto que gradualmente el GORE tendrá mayor injerencia en las decisiones de inversión en cada región. De hecho, la ley N° 19.175 ya asigna al GORE diversas competencias en ese ámbito las que pueden ser utilizadas para tener desde ya mayor participación en la toma de decisiones teniendo en cuenta el principio de coordinación que debe regir las actuaciones de los Órganos del Estado.

15.2.2 **Ámbito capacitación a los GORE**

Dentro de las recomendaciones para nuevos procesos de capacitación a los GORE se pueden señalar las siguientes:

- Las sesiones de capacitación virtuales deben ser relativamente breves para evitar el cansancio de los participantes y la pérdida de atención.
- Idealmente los asistentes no deberían tener obligaciones laborales en el horario de capacitación para reducir las distracciones, aunque puede ser difícil de lograr.
- Las capacitaciones deberían abordar un tema específico y tener una duración acotada, por ejemplo 4 a 5 sesiones. Si se requiere abordar distintos temas se podrían realizar capacitaciones específicas para cada una, separadas por algunos días.
- Los relatores deben incluir actividades que requieran la participación activa de los alumnos, por ejemplo, mediante preguntas que deben ser respondidas a viva voz o pequeñas encuestas que se responden a través de internet utilizando, por ejemplo, *Mentimeter*.
- El uso de cuestionarios de autoevaluación es una buena forma de mantener la atención y dedicación de los asistentes.
- El desarrollo y presentación de trabajos grupales en clases es necesario para fomentar el intercambio de experiencias.
- Estas instancias de capacitación permiten promover el trabajo interregional y entre diferentes divisiones para efectos de producir un mayor conocimiento de la diversidad de

realidades que cada división enfrenta, por lo que se recomienda repetir experiencias de este tipo.

- Para futuros procesos de capacitación en estas y otras materias, se hace necesario contar con levantamientos de las realidades regionales, de manera de focalizar de mejor manera las actividades de aprendizaje.
- La suscripción de compromisos formales de asistencia y participación es una práctica recomendable, que favorece el involucramiento de los participantes en el proceso de capacitación.
- La participación de relatores con experiencia en capacitación y/o docencia superior, sumado a trayectorias profesionales relevantes, resulta ser un punto clave en la calidad y éxito de iniciativas de capacitación.
- La experiencia virtual permite generar cobertura importante y una mejor conciliación con las exigencias laborales, no obstante, una estructura híbrida que permita el desarrollo de talleres presenciales pareciera ser, a futuro, una experiencia más enriquecedora.

16 ANEXOS

MODELO PROPUESTO DE PERFIL DE CARGO PARA UNA ORGANIZACIÓN SIMILAR A LA DIT

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Institución	Gobierno Regional de [Nombre de la Región]
Cargo	Jefe de División de Infraestructura y Transporte/ Coordinador [unidad del cargo]
Área/División/Unidad	División de Infraestructura y Transporte/ Unidad de Infraestructura y Equipamiento/Unidad de Gestión de Transporte
Ubicación	Región/Provincia/Comuna
Reporta a	Administrador Regional/Gobernador Regional/Jefe de División X
Supervisa a	Encargado Unidad/Área

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO	
Proponer, promover y ejecutar planes y programas de alcance regional en materia de infraestructura, equipamiento y transporte dirigidas a impulsar el crecimiento económico y la calidad de vida de los habitantes de la región.	
Procesos	Responsabilidades
Planificación Integral Infraestructura y Transporte	Promover y coordinar el desarrollo planes y proyectos de infraestructura para modos no motorizados para una movilidad sostenible.
	Coordinar y promover el trabajo colaborativo de actores regionales y locales para el desarrollo de planes integrales de infraestructura y transporte a nivel urbano en el marco de la visión y estrategia consensuada con la comunidad.
Ejecución de programas de infraestructura y equipamiento	Levantar y analizar la necesidad de infraestructura y equipamiento, para las diferentes tipologías definida por la autoridad (APR, Caminos Básicos, electrificación rural, vialidad urbana, etc.) en sus diferentes escalas territoriales.
	Gestionar la ejecución de los programas y proyectos de infraestructura y equipamiento según normativa vigente.
	Gestionar la participación de los interesados, comunicando el avance de los planes o programas, su monitoreo y control (plazo, costo, alcance de cada iniciativa).
Gestión de transporte y movilidad	Levantar y analizar la información del sistema de transporte en la región para las distintas escalas territoriales que permitan identificar los cuellos de botella en materia operacional, seguridad e impacto en el medio ambiente.
	Coordinar la elaboración, priorización y ejecución de planes y programas de servicios de transporte para el logro de los objetivos estratégicos definidos por los distintos actores regionales.

	<p>Monitorear, registrar y difundir el avance de los planes y programas de transporte.</p> <p>Definir y priorizar los requerimientos de servicios de transporte subsidiado a partir del levantamiento de las necesidades declaradas por las comunidades en base a los programas de subsidios definidos según Ley 20.378 dirigidos a fortalecer su conectividad.</p>
Coordinación y gestión presupuestaria	<p>Colaborar con la elaboración del anteproyecto regional de inversiones (ARI) según los requerimientos e instrucciones para su elaboración.</p> <p>Supervisar y controlar la ejecución de los programas de financiamiento FRIL, programas sectoriales y Subsidios al Transporte.</p> <p>Monitorear y controlar la ejecución de convenios sectoriales y municipales.</p> <p>Desarrollar y/o fortalecer la vinculación y coordinación con Departamentos/Oficinas de Desarrollo/Planificación y Social de los municipios.</p>

EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Formación	Título profesional de una carrera de al menos 8 semestres de duración, del área de Ingeniería, Arquitectura, Constructor, u otra relacionada con el cargo.
Experiencia laboral mínima	A lo menos 5 años de experiencia.
Conocimientos específicos	Experiencia en dirección de proyectos de ingeniería, construcción, planificación, estudios de transporte, desarrollo urbano, gestión de proyectos.
Otros requisitos	Deseable especialización de postgrado o Postítulo en relación con el cargo y en materias de Gestión Pública, Gestión de Proyectos en ámbitos de Ingeniería y/o Construcción, Transporte u otros relacionados con el cargo.

COMPETENCIAS REQUERIDAS							
Tipo de competencia	Competencia	Nivel					
Formación Estratégica: Orientada al cumplimiento específico de la misión y visión institucional	Gestión de Proyectos/Productos	3					
	Negociación	3					
	Planificación Estratégica	3					
	Gestión de Riesgos	4					
	Evaluación de social y privada de proyectos	4					
	Gestión de inversión pública	4					
NIVELES DE COMPETENCIA	<table border="1"> <tr> <td>1 Sin Dominio</td> <td>2 Dominio Básico</td> <td>3 Domino Medio</td> <td>4 Dominio Avanzado</td> <td>5 Modelo de Rol</td> </tr> </table>	1 Sin Dominio	2 Dominio Básico	3 Domino Medio	4 Dominio Avanzado	5 Modelo de Rol	
1 Sin Dominio	2 Dominio Básico	3 Domino Medio	4 Dominio Avanzado	5 Modelo de Rol			
Formación Técnica: Orientada al propósito propio de la institución	Project	3					
	Autocad	3					
	Herramientas de modelación Estratégicas/Tácticas/Operacionales	2					
	Sistemas de Información Geográfica (SIG)	2					
NIVELES DE COMPETENCIA	<table border="1"> <tr> <td>1 Sin Dominio</td> <td>2 Dominio Básico</td> <td>3 Domino Medio</td> <td>4 Dominio Avanzado</td> <td>5 Modelo de Rol</td> </tr> </table>	1 Sin Dominio	2 Dominio Básico	3 Domino Medio	4 Dominio Avanzado	5 Modelo de Rol	
1 Sin Dominio	2 Dominio Básico	3 Domino Medio	4 Dominio Avanzado	5 Modelo de Rol			
Formación Operativa Transversal: Orientada al manejo de herramientas técnicas estándar al interior de la institución	Ley N° 19.886 que regula el procedimiento aplicable a las licitaciones públicas convocadas por cualquier órgano de la Administración del Estado	4					
	Ley N° 20.500 a nivel de Gobierno Regional	3					
	Mecanismo de Concesiones de Obras Públicas	2					
	Mecanismo de Financiamiento Urbano Compartido (FUC)	2					
	Ley N° 20.378 de subsidio nacional para el transporte público remunerado de pasajeros, y sus reglamentos	4					
	Ley 19.300 (Ley de Bases del Medio Ambiente) y el reglamento del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA)	2					
	Sistema Nacional de Inversiones	4					
	REDEVU / Manual de Vialidad Urbana	3					

<p>NIVELES DE COMPETENCIA</p>	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Sin Dominio</td> <td>Dominio Básico</td> <td>Domino Medio</td> <td>Dominio Avanzado</td> <td>Modelo de Rol</td> </tr> </table>					1	2	3	4	5	Sin Dominio	Dominio Básico	Domino Medio	Dominio Avanzado	Modelo de Rol
1	2	3	4	5											
Sin Dominio	Dominio Básico	Domino Medio	Dominio Avanzado	Modelo de Rol											
<p>Formación de Habilidades Relacionales: Orientada al fortalecimiento de comportamientos (individuales o grupales)</p>	<p>Habilidad para liderar y guiar al equipo para ser auto organizados y multifuncionales para focalizarse en el desarrollo de productos y resultados de alto valor.</p>				4										
	<p>Liderazgo colaborativo, con habilidades en términos de la relación con personas internas y externas a la institución, demostrando máxima habilidad en negociación, coordinación y generación de redes de colaboración, para promover el desarrollo de redes y espacios colaborativos, innovadoras y con gran capacidad de respuesta a las dinámicas tecnológicas, sociales y territoriales.</p>				3										
	<p>Mentalidad de crecimiento, con habilidad analítica y creativa para generar alternativas de solución a los problemas que enfrenta el cargo, y así recomendar soluciones y/o alternativas de acción.</p>				3										
	<p>Capacidad para relacionarse y comunicarse con sus colaboradores y otras jefaturas del entorno laboral de forma satisfactoria, manteniendo una actitud asertiva y positiva.</p>				4										
<p>NIVELES DE COMPETENCIA</p>	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Sin Dominio</td> <td>Dominio Básico</td> <td>Domino Medio</td> <td>Dominio Avanzado</td> <td>Modelo de Rol</td> </tr> </table>					1	2	3	4	5	Sin Dominio	Dominio Básico	Domino Medio	Dominio Avanzado	Modelo de Rol
1	2	3	4	5											
Sin Dominio	Dominio Básico	Domino Medio	Dominio Avanzado	Modelo de Rol											

ANEXO DIGITAL

- Programa del Diplomado
- Matriz instruccional del Diplomado
- Material generado para sesiones del Diplomado
- Descripción de evaluaciones integrales y rúbricas
- Resultados de asistencia y calificaciones