Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela Profesional de Sociología

Gestión social en la socialización del Plan Regulador de Rutas con operadores de transporte convencional: experiencia de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Sociología

AUTOR

Frank Cristhian VELÁSQUEZ CENTENO

ASESOR

Mg.Marina del Rosario IRIGOYEN ALVIZURI

Lima, Perú

2026



Reconocimiento − No Comercial − Compartir Igual − Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Velásquez, F. (2026). *Gestión social en la socialización del Plan Regulador de Rutas con operadores de transporte convencional: experiencia de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela Profesional de Sociología]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Frank Cristhian Velásquez Centeno
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	73211317
URL de ORCID	opcional
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Marina Del Rosario Irigoyen Alvizuri
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	09056939
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-1631-6360
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Bianca Garduño Bello
Tipo de documento de identidad	C.E.
Número de documento de identidad	004769587
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Carmela Chung Echevarría
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	23964096
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Anderson Alexis García Cristóbal
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	44929422
Datos de investigación	

Línea de investigación	ODS 7: Energía asequible y no contaminante ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles

Grupo de investigación	NO APLICA
Agencia de financiamiento	NO APLICA
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Los Olivos Latitud: -11.949057026064677 Longitud: -77.07917884087001
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Enero a marzo del 2026
URL de disciplinas OCDE	Sociología https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.04.01 Administración pública https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)
Facultad de Ciencias Sociales
VICEDECANATO ACADÉMICO

ACTA DE SUSTENTACIÓN
DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

En Lima, siendo el día 22 de abril del dos mil veintiséis se reunieron los Miembros del **JURADO CALIFICADOR** integrado por los profesores: Dra. Bianca Garduño Bello (Presidenta) Mg. Carmela Chung Echevarría (Miembro) y Mg. Anderson Alexis García Cristóbal (Miembro).

Verificado el Trabajo de Suficiencia Profesional **"GESTIÓN SOCIAL EN LA SOCIALIZACIÓN DEL PLAN REGULADOR DE RUTAS CON OPERADORES DE TRANSPORTE CONVENCIONAL: EXPERIENCIA DE LA AUTORIDAD DE TRANSPORTE URBANO PARA LIMA Y CALLAO"** presentado por el bachiller: **Frank Cristhian VELÁSQUEZ CENTENO**, concluida la sustentación, el Jurado procedió a la calificación con el siguiente resultado:

17 (DIECISIETE)

Luego del proceso de sustentación y calificación y comunicado el resultado al graduando.

El Jurado de conformidad al Reglamento General de Grados y Títulos de la Facultad, acordó otorgar al Bachiller: **Frank Cristhian VELÁSQUEZ CENTENO**, el **TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO en SOCIOLOGÍA** y para dar constancia se extendió la presente Acta y firmaron:

Dra. Bianca Garduño Bello
Presidenta

Mg. Carmela Chung Echevarría
Miembro

Mg. Anderson Alexis García Cristóbal
Miembro

Mg. Marina Del Rosario Irigoyen Alvizuri
Asesora

UNMSM
Firmado digitalmente por MELENDEZ DE LA CRUZ Juan Felipe FAU 20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 04.07.2026 21:00:17 -05:00

Dr. Juan Felipe Meléndez De La Cruz
Vicedecano Académico

sa.

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)

Anexo 1

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo Marina del Rosario Irigoyen Alvizuri, en mi condición de docente acreditada como Asesora con el **DICTAMEN N°004-2026-EPS-FCCSS /UNMSM** del Trabajo de Suficiencia Profesional cuyo título es:

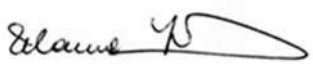
Gestión social en la socialización del Plan Regulador de Rutas con operadores de transporte convencional: experiencia de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao.

Presentada por el bachiller **Frank Cristhian VELÁSQUEZ CENTENO,** para optar el Título profesional de Licenciado en Sociología.

CERTIFICO: Que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma **PIDS**, el documento evaluado cuenta con el **5%** de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de los establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional de Licenciado en Sociología

Lima, 16 de abril del 2026



Firma de la Asesora

Nombres y Apellidos del docente: Marina del Rosario Irigoyen Alvizuri
DNI N° 09056939

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de emisión, siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

Índice

1. SUMILLA..... 1
2. PRESENTACIÓN..... 2
3. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA..... 3
4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE SISTEMATIZACIÓN..... 6
5. MARCO TEÓRICO..... 7
6. METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN..... 13
7. RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA..... 16
8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN..... 21
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 27
10. BIBLIOGRAFÍA..... 30
11. ANEXOS..... 32

1. SUMILLA

La presente sistematización analiza el proceso de socialización del Plan Regulador de Rutas (PRR), desarrollado por la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU) entre noviembre y diciembre de 2024, en un contexto caracterizado por la fragmentación del transporte convencional y niveles persistentes de desconfianza hacia la institucionalidad pública.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, utilizando entrevistas semiestructuradas a operadores de transporte (n=4) y servidores públicos (n=2), así como análisis documental de registros institucionales. A partir de un proceso de codificación progresiva, se identificaron categorías vinculadas a estrategias de socialización, interacción entre actores, construcción de confianza y tensiones del proceso.

Los resultados muestran que la socialización del PRR se configuró como un espacio híbrido, que combinó apertura al diálogo con una toma de decisiones centrada en criterios técnicos. Si bien el proceso permitió reducir brechas informativas y mejorar la comprensión del plan por parte de los operadores, no logró transformar completamente las percepciones de desconfianza ni garantizar niveles plenos de aceptación.

Asimismo, se identificó que las principales preocupaciones de los operadores estuvieron asociadas a la viabilidad económica del PRR, evidenciando una tensión entre la lógica técnico-institucional de la autoridad y la lógica económico-operativa del sector.

En términos generales, la sistematización evidencia que la socialización de políticas públicas no constituye un proceso solamente informativo, sino un espacio de interacción donde se negocian significados, intereses y niveles de legitimidad, siendo este un elemento clave para la sostenibilidad de las reformas en contextos complejos.

Palabras clave: Socialización de políticas públicas, Transporte urbano, Interacción social, Confianza institucional, Acción pública.

2. PRESENTACIÓN

Soy Bachiller en Sociología por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con más de tres años de experiencia en gestión social, resolución de conflictos y participación ciudadana. Mi trayectoria laboral se ha desarrollado principalmente en el sector público, en particular en la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU). Asimismo, cuento con experiencia en el sector privado (Kunay Consultores, Alfa Co, Construredes S.A.C.) en el cual he participado en la elaboración de estudios de impacto social, mapeo de actores y planes de relaciones comunitarias vinculados a proyectos de infraestructura y energía.

La presente sistematización aborda el proceso de socialización del Plan Regulador de Rutas (PRR), ejecutado entre noviembre y diciembre de 2024 desde la Dirección de Asuntos Ambientales y Sociales (DAAS) de la ATU. Este proceso se desarrolló en un contexto caracterizado por la alta fragmentación del transporte convencional y por una crisis de seguridad ciudadana asociada a extorsiones en el sector. Frente a este escenario, la intervención consistió en la organización de mesas de diálogo grupales con 298 empresas de transporte.

Sistematizar esta experiencia resulta fundamental ya que permite rescatar aprendizajes sobre los procesos de socialización de políticas públicas en entornos de alta conflictividad. El análisis de los aciertos y barreras de este proceso contribuirá a fortalecer futuras estrategias de gestión social en el sector transporte. De este modo, se busca que las políticas públicas no solo se sustenten en criterios técnicos, sino que también cuenten con la legitimidad social necesaria para garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

Asimismo, esta intervención se vincula con los compromisos internacionales promovidos por la Organización de las Naciones Unidas, especialmente con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 7 (Energía asequible y no contaminante) y el Objetivo de Desarrollo Sostenible 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), en la medida en que contribuye a mejorar la movilidad urbana, reducir la congestión vehicular y promover sistemas de transporte más inclusivos, seguros y resilientes.

El presente informe está dirigido a gestores sociales del sector público, profesionales de las ciencias sociales interesados en el sector transporte, operadores de transporte autorizado y funcionarios públicos responsables de la toma de decisiones.

El interés por sistematizar esta experiencia radica en la necesidad de documentar cómo el diálogo técnico y social puede contribuir a enfrentar el entramado de desconfianza existente entre el Estado y el sector del transporte convencional. En este sentido, la motivación principal de este trabajo es evidenciar que el rol del sociólogo es clave para construir y transformar un conflicto en una oportunidad basado en la escucha activa y estrategias de socialización.

3. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

La Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU) es la entidad responsable de la experiencia analizada en el presente documento. Este organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), cuenta con competencias, de acuerdo con su Texto Integrado del Reglamento de Organización y Funciones (TIROF), para planificar, regular, gestionar, supervisar, fiscalizar y promover la eficiente operatividad del Sistema Integrado de Transporte de Lima y Callao. Su misión es lograr una red integrada de servicios de transporte terrestre urbano masivo de pasajeros de elevada calidad y amplia cobertura, tecnológicamente moderno, ambientalmente limpio, técnicamente eficiente y económicamente sustentable.

En el marco de esta intervención, me desempeñé como Gestor Social dentro de la Dirección de Asuntos Ambientales y Sociales (DAAS). Mi rol principal consistió en apoyar en los procesos de articulación y coordinación de las mesas de diálogo con los operadores de transporte urbano convencional durante el periodo comprendido entre noviembre y diciembre de 2024. En este contexto, mis funciones implicaron facilitar la interacción entre los lineamientos técnicos del Plan Regulador de Rutas (PRR) y las realidades operativas de los transportistas.

La estructura orgánica de la ATU está diseñada para abordar la complejidad del transporte metropolitano mediante una alta dirección (Consejo Directivo y Presidencia Ejecutiva) y órganos de línea encargados de las funciones misionales de la entidad.

Entre estos últimos destacan la Dirección de Operaciones (DO), responsable de la planificación de servicios; la Subdirección de Servicios de Transporte Regular; la Dirección de Fiscalización y Sanción; y la Dirección de Asuntos Ambientales y Sociales.

De conformidad con lo establecido en el artículo 89 del Texto Integrado del Reglamento de Organización y Funciones de la ATU, la Dirección de Asuntos Ambientales y Sociales es el órgano de línea responsable de la gestión ambiental y social relacionada con la infraestructura de transporte, de la infraestructura complementaria en las áreas de influencia de los proyectos a cargo de la ATU, y de los servicios de transporte; así como de la gestión comunicacional y de la prevención y solución de conflictos, en coordinación con los organismos competentes.

En esa misma línea, esta Dirección de acuerdo con sus competencias establecidas en el TIROF de la ATU[1], tiene, entre otras, las siguientes funciones:

> b) Formular, proponer y ejecutar los planes y estrategias comunicacionales referidas a la política, planes, normas, estrategias, entre otros, en materia de transporte público de personas, o el sistema integrado de la ATU, en coordinación con los Órganos competentes y de conformidad con las disposiciones de la Alta Dirección;
>
> l) Conducir las acciones para el fortalecimiento y ejecución de los espacios de articulación, concertación y cooperación entre la ATU y entidades públicas, privadas, gremios, entre otros, en el marco de su competencia (...).

En atención a estas competencias, la DAAS cuenta con un equipo técnico permanente encargado de desarrollar actividades vinculadas a la gestión social, la articulación institucional y la prevención de conflictos en el ámbito del transporte urbano.

[1] Según el artículo 90 del Texto Integrado del Reglamento de Organización y Funciones de la ATU.

La intervención planteó como eje la instalación de una mesa de diálogo, centralizando las actividades en la sede de Miraflores (Lima Metropolitana), durante el periodo comprendido entre el 25 de noviembre y el 14 de diciembre de 2024. La intervención buscó enfrentar una problemática de desbalance crítico de la red de transporte convencional en Lima Metropolitana, caracterizada por la superposición de rutas, exceso de oferta en vías saturadas y desatención en zonas periféricas. Ante este escenario, el Plan Regulador de Rutas (PRR) surgió como la herramienta técnica para optimizar la infraestructura y elevar los estándares de calidad del servicio.

El proceso de socialización del PRR se desarrolló en un entorno nacional complejo. Durante el año 2024, el país atravesaba un escenario de inestabilidad política que impactaba en los niveles de confianza hacia las instituciones públicas. A ello se sumaba el incremento de la inseguridad ciudadana, particularmente la expansión del fenómeno delictivo de extorsión y "cobro de cupos" dirigidas al sector transporte, lo que generaba un entorno de mayor vulnerabilidad para los operadores y añadía tensión a los espacios de diálogo. En lo económico, la volatilidad de los costos operativos del transporte y las exigencias asociadas a la transición hacia matrices energéticas más limpias generaban incertidumbre entre los empresarios del sector, quienes manifestaban preocupación respecto a la viabilidad de cumplir con los estándares establecidos en el PRR.

La población directamente involucrada estuvo constituida por los Operadores de Transporte Autorizados de Transporte Regular (Convencional). En tal sentido, la intervención alcanzó una representatividad notable del sector formal en Lima y Callao, convocando a más de 300 rutas y logrando la participación efectiva de 298 empresas, cuyos representantes legales y técnicos fueron los interlocutores principales durante las jornadas de trabajo.

El propósito central fue socializar el PRR mediante tres metas clave: primero, explicar los alcances de la reestructuración de rutas e integración modal; segundo, recoger observaciones sobre la viabilidad operativa de itinerarios y flota; y tercero, construir un consenso que garantizara la seguridad jurídica de los operadores. Las metas del PRR se orientaron a la eficiencia del ordenamiento, la equidad territorial y la sostenibilidad ambiental del sistema.

La intervención fue un esfuerzo multidisciplinario que involucró a servidores de las direcciones de la ATU; representantes legales y asesores técnicos de las empresas de transporte convencional; y un equipo profesional compuesto por especialistas en Ciencias Sociales, Ingeniería de Transporte, Derecho y Comunicación, lo que permitió abordar la problemática desde una perspectiva integral.

De acuerdo con el Informe N° D-000223-2024-ATU/DAAS[2], las principales acciones ejecutadas durante el proceso fueron las siguientes:

- Convocatoria formal y segmentada a las empresas de transporte.
- Realización de Mesas de Socialización Grupal para la exposición de lineamientos generales.
- Suscripción de actas para formalizar los aportes y asegurar su integración en la evaluación técnica final del plan.

En síntesis, la intervención constituyó un proceso de diálogo que permitió socializar el Plan Regulador de Rutas, recoger aportes del sector y fortalecer la legitimidad de la propuesta en un contexto de alta complejidad, lo cual evidenció el valor de la gestión social en la implementación de políticas públicas.

4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE SISTEMATIZACIÓN

La presente sistematización de la experiencia tiene los siguientes objetivos:

- Objetivo general

  Analizar el proceso de socialización del Plan Regulador de Rutas (PRR) realizado por la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU) entre noviembre y diciembre de 2024.

- Objetivos específicos

  - Analizar las estrategias de socialización aplicadas por la Dirección de Asuntos Ambientales y Sociales (DAAS) para generar espacios de diálogo y confianza institucional.

[2] De fecha 26 de diciembre de 2024, solicitado mediante acceso a la información pública.

- Identificar las principales preocupaciones manifestadas por los operadores de transporte autorizados y su relevancia en la formulación del PRR.

Asimismo, se consideran las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Cómo se desarrolló el proceso de socialización del Plan Regulador de Rutas (PRR) realizado por la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU) entre noviembre y diciembre de 2024?
- ¿Cómo se desarrollaron las estrategias de socialización aplicadas por la Dirección de Asuntos Ambientales y Sociales (DAAS) para generar espacios de diálogo y confianza institucional?
- ¿Cuáles fueron las principales preocupaciones manifestadas por los operadores de transporte autorizados y su relevancia en la formulación del PRR?
- ¿Cómo fue la interacción entre la ATU, específicamente desde la DAAS, y los operadores de transporte autorizados?

Por lo expuesto, la articulación de estos objetivos y preguntas orientadoras permitirá trascender de la descripción cronológica de los hechos hacia una reconstrucción reflexiva de la experiencia.

5. MARCO TEÓRICO

La implementación de reformas en el transporte público en América Latina se ha caracterizado por tensiones políticas y sociales. Por ello, para comprender el proceso de socialización de la ATU en 2024, es importante revisar cómo se han gestionado procesos similares de reordenamiento y gestión social, así como las perspectivas teóricas que guían la presente sistematización.

5.1. La complejidad de la reforma en contextos de fragmentación

A nivel regional, el reordenamiento del transporte se representa como un desafío de gobernanza más que una modificación técnica de rutas. Siguiendo a Poole (2017), las políticas de movilidad en ciudades como Lima enfrentan el reto de transitar desde un modelo atomizado y desregulado hacia uno sostenible, donde

la principal barrera no es la infraestructura, sino la resistencia de los actores tradicionales que operan bajo lógicas de la informalidad.

En el ámbito local, la experiencia del Corredor Azul en Lima Metropolitana es paradigmática. Rojas (2018) analiza que uno de los "nudos críticos" en su implementación fue la deficiente coordinación institucional y la falta de una estrategia de comunicación que integrara a los diversos operadores. Esta falta de articulación generó vacíos que terminaron por erosionar la confianza en la reforma, un antecedente de lo que la Dirección de Asuntos Ambientales y Sociales (DAAS) de la ATU busca enfrentar y mitigar.

5.2. Gestión social y participación ciudadana en planes reguladores

La gestión de sistemas integrados no puede ser exitosa sin una gestión y articulación social robusta. En ese sentido, Molina y Victoria (2011) señalan, a partir de la experiencia en ciudades colombianas, que la gestión social es el eje articulador que permite la viabilidad de los Sistemas Integrados de Transporte Masivo (SITM). Los autores sostienen que la infraestructura es insuficiente si no existe una mediación que gestione los impactos sociales y prediales desde una perspectiva de diálogo.

Por otro lado, experiencias de planificación a menor escala, como el Plan Regulador en Montes de Oca (Pujol et al., 2001) señalan que los procesos participativos suelen ser diagnosticados como insuficientes cuando los actores sociales perciben que su intervención no tiene un peso real en la toma de decisiones finales.

Asimismo, en contextos nacionales recientes, el caso de Andahuaylas (Rojas y Carbonel, 2025) refuerza la idea de que un plan regulador solo mejora el servicio si logra alinear las expectativas de los operadores con las exigencias normativas del ente regulador a través de una aplicación progresiva y consensuada.

5.3. La construcción social de la realidad y la socialización política

Berger y Luckmann (1966) sostienen que la realidad se construye socialmente a través de tres momentos simultáneos: la externalización, la objetivación y la

internalización. En este esquema, la sociedad es un producto humano (externalización), se convierte en una realidad objetiva (objetivación) y, finalmente, el hombre se convierte en un producto social (internalización).

En ese marco, la socialización se trata del proceso mediante el cual el individuo es inducido a participar en la estructura objetiva de la sociedad o de un sector específico de ella. Como señalan Berger y Luckmann (1966): "La socialización secundaria es la internalización de 'submundos' institucionales o basados sobre instituciones" (p. 172). Para el operador de transporte, la socialización del Plan Regulador de Rutas (PRR) representa precisamente el acceso a un "submundo" donde la realidad del transporte deja de ser vista exclusivamente como un negocio privado de libre albedrío para ser internalizada como un servicio público regulado.

La solidez de este proceso radica en la capacidad del Estado (a través de la ATU y la DAAS) para presentar el PRR como una "realidad inevitable". Siguiendo a Berger y Luckmann (1966, citados en Alfonso, 2018), mediante la socialización se internaliza la realidad cotidiana, construyendo identidades que regulan las prácticas de los sujetos. Si el operador no logra internalizar esta nueva realidad objetiva, el PRR será percibido solo como una imposición externa.

Sin embargo, este proceso de construcción de realidad no es lineal ni está exento de tensiones. Como destaca Alfonso (2018), existen dos caras en la socialización que chocan en el espacio público:

- La estructura de poder dominante que busca imponer una nueva objetivación de la realidad (el ordenamiento del transporte).
- Los sectores subordinados que poseen sus propias habitualizaciones y significados previos sobre lo que "es" el transporte.

Desde la perspectiva de Hyman (1959, como se citó en Alfonso, 2018), la socialización política es el aprendizaje de modos sociales que corresponden a posiciones específicas en la sociedad. Aquí, el operador de transporte no solo memoriza un nuevo mapa de vías, también atraviesa un proceso de aprendizaje de un nuevo rol político frente al Estado. Este tránsito implica pasar de una

posición de resistencia basada en la autonomía individual a una de coexistencia o colaboración institucional.

Para que esta socialización sea efectiva, se requiere de la legitimación, que Berger y Luckmann (1966) definen como un proceso de "objetivación de significado de segundo orden" (p. 118). El PRR debe ser legitimado no solo por la fuerza de la ley, sino por un discurso que lo haga parecer "lógicamente necesario" ante los ojos del operador.

5.4. Sociología de la acción pública

A fin de analizar el rol de la Dirección de Asuntos Ambientales y Sociales (DAAS) en la socialización del PRR es importante considerar la perspectiva de Lascoumes y Le Galès (2004). Dichos autores proponen que las políticas públicas deben entenderse a través de sus instrumentos de acción. Un instrumento, en este caso, el Plan Regulador de Rutas es un dispositivo que organiza las relaciones sociales entre el poder público y sus destinatarios.

Bajo esta mirada sociológica, el instrumento lleva consigo una carga política y una visión del mundo. La socialización realizada por la ATU entre noviembre y diciembre de 2024 se trata de un proceso de legitimación de dicho instrumento, asimismo la entidad intenta que los operadores acepten la racionalidad del instrumento.

En términos de Berger y Luckmann (1966), la DAAS actúa como un agente de socialización secundaria que busca la simetría entre la realidad objetiva (el PRR aprobado) y la realidad subjetiva de los operadores (su comprensión y aceptación del plan). El éxito de esta acción pública depende de reducir el conflicto y buscar la cooperación mediante la creación de espacios de confianza, donde el instrumento deje de ser visto como una amenaza y pase a ser parte de la estructura institucional internalizada.

5.5. La interacción social y la vida cotidiana en el sistema de transporte

Para comprender el proceso de socialización es necesario descender al nivel de la microsociología. En ese orden de ideas, Giddens (2010) sostiene que "el

estudio de la interacción social en la vida cotidiana arroja luz sobre instituciones y sistemas sociales más amplios" (p. 278). Bajo esta lógica, las sesiones de socialización del PRR realizadas por la ATU en noviembre y diciembre de 2024 se constituyen como espacios de interacción que sostienen el orden social del sistema de transporte.

En estos espacios se producen lo que Giddens denomina encuentros o interacción focalizada, entendida como aquellos encuentros en los que dos o más personas comparten un mismo foco de atención sobre lo que dicen y hacen, en contraste con otras interacciones más difusas que ocurren en un mismo entorno (Giddens, 2010). Durante la socialización del PRR, la DAAS y los operadores de ruta entran en un proceso de negociación de significados donde cada parte utiliza marcadores como el lenguaje técnico legal o la jerga del transporte convencional para delimitar el inicio y el fin de la interacción y establecer los límites de la autoridad.

Un concepto crucial para analizar el comportamiento de los operadores es el de gestión de la impresión. Giddens (2010), citando a Goffman, explica que los individuos suelen controlar la imagen que los demás forman de ellos durante una interacción (p. 293). En el contexto del PRR, los operadores de ruta pueden adoptar posturas de conformidad aparente ante la ATU para evitar tensiones o conflictos, mientras que en sus interacciones no focalizadas (con sus pares) mantienen una estructura de resistencia.

Asimismo, la relevancia de esta perspectiva radica en la conexión entre la interacción cotidiana y la estructura social. La implementación del Plan Regulador de Rutas depende de la repetición constante de estas interacciones. Si los operadores logran internalizar las nuevas pautas de interacción mediante el contacto diario y regulado con la autoridad, se produce una transformación del sistema a nivel macro. Como sostiene Giddens (2010), los sistemas sociales dependen de las pautas de interacción social que se siguen día tras día. De este modo, la socialización del PRR es un intento de reconfigurar las interacciones cotidianas del operador para construir una nueva realidad institucional en el transporte de Lima y Callao.

5.6. Ejes articuladores para la sistematización

Para orientar la reconstrucción reflexiva de la experiencia en la ATU, se proponen tres ejes conceptuales:

5.6.1. La socialización como espacio de mediación de poder

Se analiza en qué medida la interacción entre la Dirección de Asuntos Ambientales y Sociales (DAAS) y los operadores de transporte permitió la construcción de un espacio de comunicación bidireccional. A partir del enfoque de Berger y Luckmann (1966), se examina si el proceso de socialización del PRR logró inducir la internalización de la norma como una realidad legítima o si, por el contrario, persistió una brecha entre el discurso técnico de la autoridad y la realidad de los operadores.

5.6.2. El instrumento (PRR) como vector de cambio social

Siguiendo a Lascoumes y Le Galès (2004), se evalúa el Plan Regulador de Rutas como un dispositivo que reconfigura las relaciones entre la ATU y los operadores de transporte. En este sentido, se analiza su capacidad para ordenar el sistema, modificar prácticas preexistentes y generar nuevas reglas de interacción.

5.6.3. La interacción social y la construcción de significados en el proceso de socialización

Este eje se centra en el análisis de las dinámicas de interacción desarrolladas durante las mesas de diálogo, desde una perspectiva microsociológica (Giddens, 2010). Se examina cómo, a través de interacciones focalizadas, los actores negocian significados, expresan preocupaciones y construyen posicionamientos frente al PRR. Asimismo, incorpora el enfoque de Goffman sobre la gestión de la impresión, para analizar las estrategias de comportamiento de los operadores en los espacios formales de socialización y su contraste con las dinámicas informales.

6. METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN

6.1. Método

La presente sistematización se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, orientado a comprender el proceso de socialización del Plan Regulador de Rutas (PRR) desde la perspectiva de los actores involucrados. Este enfoque permitió interpretar significados, percepciones y dinámicas de interacción, priorizando el análisis del "cómo" se desarrollaron los procesos de diálogo, más que la búsqueda de relaciones causales lineales.

Asimismo, el estudio se inscribió en una perspectiva interpretativa, reconociendo que la realidad social es construida por los actores y que el proceso de investigación está atravesado por la interacción entre el investigador y el contexto analizado.

6.2. Diseño

El diseño correspondió a una sistematización de experiencias con enfoque narrativo y reflexivo. Desde el enfoque narrativo, se reconstruyó el proceso de socialización del PRR de manera secuencial, organizando los hechos en función de su desarrollo temporal y de las experiencias de los actores participantes.

Asimismo, se incorporó un análisis reflexivo, mediante el cual se examinó críticamente el rol del investigador como parte del proceso, reconociendo la influencia de su posición, experiencia profesional y contexto institucional en la interpretación de los datos.

6.3. Objeto de investigación

El objeto de estudio fue el proceso de socialización del Plan Regulador de Rutas (PRR) ejecutado por la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU) entre noviembre y diciembre de 2024, entendido como un proceso de interacción social, construcción de significados y legitimación de una política pública.

6.4. Unidad de análisis

La unidad de análisis estuvo constituida por las interacciones sociales entre los servidores de la ATU y los operadores de transporte autorizado durante las mesas de diálogo.

Esta unidad permitió observar, en un nivel micro, las dinámicas de negociación, las estrategias comunicacionales, la gestión de percepciones y la construcción (o resistencia) de legitimidad frente al PRR.

6.5. Técnicas utilizadas

Se emplearon técnicas cualitativas orientadas a la reconstrucción de experiencias y discursos:

- Entrevistas semiestructuradas en profundidad, aplicadas a actores clave, con guías diferenciadas para operadores de transporte y servidores de la ATU. Estas entrevistas se concibieron como conversaciones guiadas, con un esquema flexible de preguntas abiertas, orientadas principalmente a indagar el "cómo" se desarrolló el proceso de socialización.
- Análisis documental, que incluyó la revisión de informes técnicos, actas de las mesas de diálogo, registros institucionales y la versión preliminar del PRR, con el fin de contextualizar y contrastar la información recogida en campo.

En conjunto, estas técnicas permitieron triangular información y enriquecer la comprensión del proceso de socialización.

6.6. Aplicación de entrevistas

Las entrevistas semiestructuradas fueron realizadas de manera predominantemente virtual, en el marco de las disposiciones de trabajo remoto vigentes durante el periodo de recolección de información, asociadas a la coyuntura de crisis energética. Esta modalidad permitió garantizar la participación de los informantes en condiciones de disponibilidad y seguridad.

De manera excepcional, una de las entrevistas fue realizada de forma presencial, en función de la accesibilidad del entrevistado.

Cabe precisar que, al tratarse de entrevistas semiestructuradas, la aplicación de las guías no fue rígida. En el caso de los servidores de la ATU, algunas preguntas fueron omitidas durante el desarrollo de la entrevista, en la medida en que los temas ya habían sido abordados de manera espontánea en respuestas previas.

6.7. Fuentes de información

Las fuentes de información incluyeron:

- Fuentes primarias: representantes legales y asesores técnicos de las empresas de transporte participantes, así como servidores públicos de la DAAS y de otras direcciones de línea de la ATU.
- Fuentes secundarias: registros de asistencia, bases de datos de la intervención, normatividad vigente y documentos institucionales vinculados al PRR.

6.8. Estrategias utilizadas para llegar a la población objetivo

Para garantizar la pertinencia y calidad de la información, se emplearon estrategias de selección intencional de informantes clave.

- Se estableció contacto directo con actores que tuvieron participación activa en las mesas de diálogo desarrolladas entre noviembre y diciembre de 2024.
- Se seleccionaron informantes que representaran diversidad de posiciones dentro del sector, incluyendo empresas con rutas críticas, así como aquellas que mostraron mayor disposición al diálogo.

Este criterio permitió captar distintas perspectivas, tensiones y niveles de aceptación del PRR.

6.9. Criterios éticos

El proceso de investigación se desarrolló respetando principios éticos fundamentales. Todos los participantes fueron informados sobre los objetivos del estudio y otorgaron su consentimiento informado de manera voluntaria.

Asimismo, se garantizó la confidencialidad de la información y el anonimato de los participantes, asegurando que los datos recogidos fueran utilizados exclusivamente con fines académicos.

7. RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

7.1. Situación inicial

El proceso de socialización del Plan Regulador de Rutas (PRR) no inició como un ejercicio meramente informativo, sino como una intervención diseñada para gestionar un escenario de alta complejidad relacional. Desde su concepción, la socialización se planteó como un mecanismo para mediar entre una propuesta técnica —el reordenamiento del sistema de rutas— y un conjunto de actores con prácticas consolidadas, intereses diversos y niveles diferenciados de confianza hacia el Estado.

En ese sentido, la situación inicial del proceso estuvo marcada por tres condiciones específicas. En primer lugar, existía una asimetría de información entre la autoridad y los operadores. Mientras la ATU contaba con un instrumento técnico estructurado, los operadores disponían de conocimientos empíricos basados en su experiencia cotidiana, lo que generaba tensiones respecto a la viabilidad de las propuestas planteadas.

En segundo lugar, se identificó una disposición heterogénea hacia el diálogo. Algunos operadores mostraban apertura a conocer los alcances del PRR, mientras que otros se aproximaban al proceso desde una lógica de cautela o resistencia, anticipando posibles afectaciones a sus rutas o ingresos. Esta diversidad de posturas implicaba que la socialización no podía ser uniforme, sino que requería adaptaciones en función de los perfiles de los participantes.

En tercer lugar, el proceso se desarrolló bajo una presión contextual externa, vinculada a la inseguridad en el sector transporte y a la incertidumbre económica, factores que influían directamente en la percepción de riesgo de los operadores. Esto condicionaba las interacciones desde el inicio, ya que cualquier propuesta institucional era evaluada en función de su impacto inmediato en la sostenibilidad del negocio.

Bajo estas condiciones, la socialización del PRR se configuró como un espacio donde no solo se transmitía información, sino donde se ponía en juego la posibilidad de construir legitimidad en un contexto de desconfianza estructural.

7.2. Actores, roles y posicionamientos en el proceso

El proceso involucró principalmente a dos tipos de actores: los servidores de la ATU y los operadores de transporte autorizado. Sin embargo, más allá de esta distinción formal, cada grupo desempeñó roles específicos dentro de la dinámica de interacción.

Por parte de la ATU, los servidores asumieron un rol dual. Por un lado, actuaron como portadores del discurso técnico, encargados de explicar los fundamentos del PRR y sus implicancias operativas. Por otro lado, particularmente desde la DAAS, desempeñaron un rol de mediadores sociales, orientado a facilitar el diálogo, canalizar inquietudes y reducir tensiones.

En el caso de los operadores, su participación estuvo atravesada por múltiples posicionamientos. Algunos se ubicaron en una lógica de interlocución activa, formulando observaciones técnicas y buscando incidir en el proceso. Otros adoptaron una postura de observación estratégica, participando sin comprometer abiertamente su posición. Finalmente, un grupo expresó resistencia explícita, cuestionando la viabilidad del plan o la capacidad de la ATU para implementarlo.

Estas diferencias no fueron estáticas, sino que evolucionaron a lo largo del proceso, evidenciando que la socialización funcionó como un espacio de reconfiguración de posiciones, más que como un simple canal de transmisión de información.

7.3. Desarrollo del proceso

El proceso de socialización del PRR se desarrolló entre el 25 de noviembre y el 14 de diciembre de 2024, siguiendo una secuencia que combinó planificación institucional e interacción dinámica con los actores.

7.3.1. Etapa de organización y convocatoria

En la fase inicial, se diseñó la estrategia de convocatoria considerando la diversidad del sector transporte. La convocatoria se realizó de manera segmentada, lo que permitió agrupar a las empresas en función de criterios operativos y territoriales. Esta decisión facilitó la gestión logística de las sesiones y permitió una mayor focalización en las problemáticas específicas de cada grupo.

Asimismo, en esta etapa se definieron los contenidos y materiales de presentación del PRR, priorizando una estructura que permitiera explicar los aspectos técnicos del plan de manera ordenada. No obstante, desde el inicio se evidenció la necesidad de complementar este enfoque con estrategias de comunicación más accesibles.

7.3.2. Etapa de implementación de las mesas de diálogo

La fase central del proceso estuvo constituida por la realización de mesas de socialización grupal. Estos espacios funcionaron como escenarios de interacción focalizada, donde los actores compartieron un mismo marco de atención en torno al PRR.

Durante las sesiones, la ATU presentó los lineamientos del plan, abordando aspectos como la reorganización de rutas, la integración del sistema y los criterios técnicos utilizados. A partir de estas exposiciones, se abrió el espacio para la participación de los operadores, quienes formularon observaciones relacionadas principalmente con:

- La viabilidad operativa de las rutas propuestas
- La adecuación de la flota a los nuevos requerimientos
- Los posibles impactos económicos del reordenamiento

Las interacciones desarrolladas en estas mesas evidenciaron que el proceso no se limitaba a la transmisión de información, sino que implicaba una negociación constante de significados. Los operadores reinterpretaron los contenidos técnicos desde su experiencia cotidiana, mientras que la ATU buscó traducir el lenguaje técnico en términos comprensibles.

7.3.3. Etapa de registro y formalización de aportes

Durante el proceso de socialización, se materializó los aportes y acuerdos con los transportistas mediante el envío de correos solicitando modificaciones ya sea de recorrido, flota o tipología por parte de la empresa de transporte. Este mecanismo permitió formalizar la participación de los operadores y generar una percepción de incidencia en el proceso.

La sistematización de estos aportes constituyó un insumo relevante para la evaluación técnica del PRR, pero también cumplió una función simbólica, al reforzar la idea de que el proceso de socialización no era meramente consultivo, sino que tenía implicancias reales en la toma de decisiones.

7.4. Dinámica temporal del proceso

El proceso de socialización del Plan Regulador de Rutas (PRR) se desarrolló entre el 25 de noviembre y el 14 de diciembre de 2024, concentrándose en un periodo breve caracterizado por una alta intensidad de actividades e interacciones entre la ATU y los operadores de transporte.

Durante este intervalo, se dieron de manera continua las etapas de convocatoria, implementación de las mesas de diálogo y registro de aportes, lo que implicó una dinámica de trabajo sostenida y con escasos márgenes de pausa entre sesiones. Esta concentración temporal condicionó tanto la profundidad de las discusiones como la capacidad de los actores para procesar la información y formular observaciones.

Si bien el proceso puede ser analizado a partir de hitos clave, como el inicio de las mesas, los momentos de mayor intercambio y el cierre de las sesiones, en el presente documento se prioriza una reconstrucción analítica del desarrollo del proceso antes que su representación gráfica. En ese sentido, la dinámica temporal es abordada de manera integrada en la descripción de las etapas y en el análisis de los momentos críticos.

7.5. Momentos críticos y gestión de tensiones

A lo largo del proceso se identificaron diversos momentos críticos que evidenciaron las tensiones inherentes a la socialización del PRR.

Uno de ellos se produjo durante las primeras sesiones, cuando algunos operadores cuestionaron abiertamente la viabilidad del plan. Estas intervenciones generaron un ambiente de tensión que puso a prueba la capacidad de conducción del proceso por parte de la ATU.

Frente a ello, se optó por fortalecer la estrategia de diálogo, ampliando los espacios de participación y priorizando una escucha activa. Esta decisión permitió canalizar las inquietudes de los operadores y reducir el nivel de confrontación.

Otro momento crítico estuvo asociado a la diversidad de intereses dentro del sector. La coexistencia de empresas con diferentes escalas de operación y niveles de formalización dificultó la construcción de consensos. En respuesta, se adoptó una estrategia de diferenciación en la interacción, reconociendo las particularidades de cada grupo.

7.6. Adaptaciones en la estrategia de socialización

El proceso evidenció la necesidad de realizar ajustes sobre la estrategia inicialmente planteada. En particular, se identificaron tres tipos de adaptaciones:

- Adaptación comunicacional: se pasó de un enfoque predominantemente técnico-expositivo a uno más interactivo, incorporando explicaciones más accesibles.
- Adaptación metodológica: se incrementaron los espacios de participación, permitiendo mayor intervención de los operadores.
- Adaptación relacional: se fortaleció el rol de los gestores sociales como mediadores, facilitando la traducción entre el lenguaje técnico y la experiencia práctica.

Estas adaptaciones permitieron sostener el proceso y mejorar las condiciones de diálogo, evidenciando el carácter dinámico de la intervención.

En síntesis, la socialización del PRR se configuró como un proceso complejo de interacción social, en el que convergieron dimensiones técnicas, políticas y relacionales. Lejos de ser un ejercicio lineal, el proceso estuvo marcado por ajustes continuos, negociaciones y reconfiguraciones de sentido.

La experiencia evidenció que la implementación de instrumentos de política pública no depende únicamente de su solidez técnica, sino de su capacidad para ser comprendidos, discutidos y eventualmente legitimados por los actores involucrados.

8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

8.1. Estrategia de organización y análisis de la información

El análisis de la presente sistematización se desarrolló mediante un enfoque cualitativo basado en la codificación progresiva de la información recolectada a través de entrevistas semiestructuradas a operadores de transporte (n=4) y servidores públicos de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU) (n=2), complementado con el análisis de documentos institucionales vinculados al proceso de socialización del Plan Regulador de Rutas (PRR).

En una primera etapa, se realizó una codificación abierta, identificando unidades de sentido en torno a ejes recurrentes en los discursos, tales como: percepciones sobre el PRR, experiencias en las mesas de diálogo, dinámicas de interacción con la ATU, niveles de confianza institucional y preocupaciones operativas.

Posteriormente, se desarrolló una codificación axial, que permitió agrupar dichas unidades en categorías analíticas más amplias, alineadas tanto a los objetivos de la investigación como a los enfoques teóricos adoptados: (i) estrategias de socialización, (ii) interacción Estado–operadores, (iii) articulación de demandas y toma de decisiones, (iv) construcción de confianza institucional y (v) barreras y tensiones del proceso.

Asimismo, mediante una codificación selectiva, se identificaron patrones de recurrencia y divergencia entre actores, así como cambios, permanencias y

condicionantes contextuales, integrando los hallazgos empíricos con los aportes teóricos de Peter Berger y Thomas Luckmann, Pierre Lascoumes y Patrick Le Galès, y Anthony Giddens.

8.2. Patrones y aprendizajes emergentes

8.2.1. La socialización como espacio híbrido

Uno de los principales hallazgos es que la socialización del PRR fue experimentada como un espacio que combinó elementos de apertura al diálogo con una orientación técnica en la toma de decisiones.

Desde la perspectiva institucional, el proceso fue concebido como un mecanismo participativo que permitió recoger observaciones de los operadores, a través de reuniones estructuradas. En palabras de un servidor de la ATU, el proceso implicó “discusiones técnicas con los operadores para poder llegar a consensos” (S1).

Por su parte, los operadores reconocen la existencia de espacios de participación; sin embargo, matizan su alcance. Como señala uno de ellos, “sí se podía opinar, pero no todo lo que se proponía se podía aplicar” (O2), lo que evidencia una percepción de participación condicionada.

Asimismo, otro operador destaca que “había comunicación directa, pero el tiempo era limitado” (O3), lo que refuerza la idea de que el diálogo existió, aunque con restricciones operativas.

8.2.2. Persistencia de la desconfianza estructural hacia el Estado

Otro patrón relevante es la presencia de una desconfianza previa hacia la institucionalidad pública, que condiciona la forma en que los operadores interpretan el proceso.

Si bien algunos entrevistados reconocen avances en la relación con la ATU, esta confianza se encuentra fuertemente vinculada a resultados concretos. En ese sentido, un operador señala que la confianza se

fortalece en la medida en que “se cumplan los acuerdos y se respeten las autorizaciones” (O1).

Desde la perspectiva institucional, esta situación es reconocida como un punto de partida complejo. Como menciona un servidor, “no partíamos de cero, había una relación previa con los operadores” (S2), lo que da cuenta de una historia de interacciones que influye en el desarrollo del proceso.

Este hallazgo evidencia que la socialización no se desarrolla en un vacío, sino en un contexto de relaciones previas que condicionan tanto la disposición al diálogo como la construcción de confianza.

8.2.3. Centralidad de las preocupaciones económicas y operativas

El análisis muestra que los operadores interpretan el PRR principalmente desde su impacto en la sostenibilidad económica de sus actividades.

En las entrevistas, se identifica una preocupación recurrente por la viabilidad de las rutas y los costos asociados. Un operador señala que “la preocupación es si con las rutas vamos a poder sostener la operación” (O3), mientras que otro enfatiza que “no es solo la ruta, sino todo lo que implica en unidades y costos” (O4).

En contraste, desde la ATU se plantea una lógica centrada en el ordenamiento técnico del sistema. Como indica un servidor, “no necesariamente lo que se solicita es lo más adecuado técnicamente” (S2).

Esta diferencia configura una de las principales divergencias del proceso: la coexistencia de una racionalidad técnico-institucional y una racionalidad económico-operativa, que condiciona tanto las negociaciones como los niveles de aceptación del PRR.

8.2.4. Diferencias entre discurso formal e interacción real

Un hallazgo significativo es la forma en que los operadores gestionan su participación en los espacios formales de socialización.

En las entrevistas se observa que la interacción con la autoridad se desarrolla en un marco de moderación. Como señala un operador, “se trataba de llegar a consensos sin generar conflicto” (O2), lo que sugiere una estrategia orientada a mantener la interlocución con la ATU.

Asimismo, se evidencia que la comunicación, aunque directa, se encontraba mediada por las condiciones del espacio. En palabras de otro entrevistado, “había comunicación directa, pero no siempre se podía profundizar en todos los temas” (O3).

Desde la ATU, la interacción es entendida como un espacio de discusión técnica. Un servidor indica que el proceso implicó “evaluar las propuestas dentro de parámetros técnicos” (S2).

Estos elementos permiten caracterizar las mesas de socialización como espacios de interacción regulada, donde el diálogo está condicionado por relaciones de poder, criterios técnicos y estrategias de comportamiento de los actores.

8.3. Relación con el marco teórico

Los hallazgos permiten establecer una relación importante con los enfoques teóricos que orientan la investigación.

Desde la perspectiva de Berger y Luckmann, el proceso de socialización del PRR puede interpretarse como un intento de institucionalizar una nueva definición de la realidad del transporte urbano, en la que este deja de ser concebido exclusivamente como una actividad económica para ser reconfigurado como un servicio público regulado. No obstante, los resultados evidencian que dicha internalización es parcial y tensionada, en la medida en que los operadores continúan interpretando el PRR desde marcos previos vinculados a la sostenibilidad económica de su actividad. Esto confirma que la

construcción de una nueva realidad institucional no es automática, sino que implica procesos graduales de negociación de significados.

Con relación al enfoque de Lascoumes y Le Galès, el PRR se configura como un instrumento que no solo organiza técnicamente el sistema de transporte, sino que también estructura las formas de interacción entre el Estado y los operadores. En este marco, la socialización observada se aproxima a un modelo de participación regulada, en el que, si bien se generan espacios de diálogo, la toma de decisiones permanece enmarcada por criterios técnicos institucionales. Ello explica las divergencias identificadas entre actores respecto al alcance real de la participación y evidencia que la eficacia del instrumento depende no solo de su diseño, sino de su apropiación por parte de los actores involucrados.

Por su parte, desde el enfoque de Giddens, las mesas de socialización pueden ser comprendidas como espacios de interacción donde se reproducen y, al mismo tiempo, se negocian las estructuras sociales. La evidencia muestra que estas interacciones están atravesadas por relaciones de poder, asimetrías de información y estrategias de comportamiento, lo que se expresa en prácticas como la moderación del discurso en espacios formales y la expresión de desacuerdos en ámbitos informales. De este modo, la interacción no solo refleja la estructura institucional, sino que también la reproduce y la reconfigura en la práctica.

8.4. Impactos y cambios generados

El proceso de socialización del PRR generó impactos diferenciados en los actores involucrados, evidenciando tanto cambios como permanencias en sus percepciones y formas de interacción.

En el plano institucional, la ATU logró fortalecer su capacidad de gestión social al incorporar mecanismos de diálogo con los operadores. Esto permitió recoger información relevante sobre la viabilidad operativa del PRR y ajustar determinados aspectos del diseño en función de las observaciones recibidas. En términos de cambios, se identifica una mayor apertura institucional hacia la incorporación de insumos provenientes del sector regulado, así como un

aprendizaje en la conducción de procesos participativos en contextos complejos.

En el caso de los operadores, los efectos fueron más heterogéneos. Por un lado, se observa un cambio en el nivel de información y comprensión del PRR. Como señala un entrevistado, “al menos ya sabíamos cómo iba a ser el planteamiento” (O1), lo que evidencia una reducción de la incertidumbre informativa. Asimismo, el proceso permitió una mayor familiarización con el lenguaje técnico y los criterios utilizados por la autoridad.

Sin embargo, estos cambios coexisten con importantes permanencias. En particular, se mantiene una percepción de incertidumbre respecto a la implementación del plan y a sus efectos económicos. Como indica otro operador, “se entendió mejor, pero eso no significa que estemos de acuerdo” (O3). Esta afirmación refleja que la mejora en la comprensión no necesariamente se traduce en aceptación, lo que constituye una de las principales tensiones del proceso.

En términos generales, el proceso de socialización logró reducir brechas informativas y abrir canales de interacción, pero no logró transformar completamente las percepciones estructurales del sector, especialmente aquellas vinculadas a la confianza y a la viabilidad económica del PRR.

8.5. Logros, obstáculos y lecciones aprendidas

En el proceso de socialización del PRR, uno de los principales logros fue la generación de espacios de diálogo técnico entre la ATU y los operadores de transporte, lo que permitió recoger información operativa relevante e incorporar ciertos ajustes en el diseño del plan. Asimismo, se evidenció una mejora en el nivel de información de los operadores respecto al contenido y alcance del PRR.

No obstante, el proceso enfrentó obstáculos importantes. Entre ellos, destaca la persistencia de una desconfianza previa hacia la institucionalidad pública, así como las diferencias entre la lógica técnica de la autoridad y la lógica económico-operativa de los operadores. A ello se suman limitaciones de tiempo en las mesas de trabajo y dificultades en la comunicación derivadas de brechas de lenguaje y asimetrías de información.

Como lecciones aprendidas, se identifica que los procesos de socialización requieren no solo espacios formales de participación, sino también condiciones que permitan una interacción efectiva entre actores con marcos de referencia distintos. Asimismo, se evidencia que la comprensión del contenido técnico no garantiza su aceptación, lo que pone en relieve la importancia de considerar las condiciones económicas y operativas de los actores en este tipo de procesos.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

El análisis del proceso de socialización del Plan Regulador de Rutas (PRR) permite concluir que este se desarrolló como un mecanismo institucional orientado a generar espacios de interacción entre la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU) y los operadores de transporte.

En relación con el objetivo general, se evidencia que el proceso se estructuró a través de mesas de diálogo grupales que permitieron la circulación de información técnica y la recolección de observaciones del sector. Sin embargo, dichas interacciones se configuraron como espacios de participación regulada, donde la toma de decisiones permaneció delimitada por criterios técnicos institucionales.

Respecto a las estrategias de socialización, se concluye que estas combinaron mecanismos formales de convocatoria, exposición técnica y apertura al diálogo. No obstante, su alcance estuvo condicionado por limitaciones de tiempo, brechas de lenguaje y asimetrías de información, lo que restringió la profundidad de la interacción.

En cuanto a las preocupaciones de los operadores, se identificó que estas se concentraron principalmente en la viabilidad económica del PRR, particularmente en lo referido a rutas, flota y costos operativos. Este hallazgo evidencia que la aceptación del plan está fuertemente mediada por su impacto en la sostenibilidad de las empresas.

Asimismo, en relación con la interacción entre la ATU y los operadores, se concluye que esta estuvo atravesada por una desconfianza estructural previa y por la coexistencia de racionalidades distintas: una técnico-institucional y otra económico-operativa. Esta tensión condicionó tanto el desarrollo del proceso como sus resultados.

9.2. Recomendaciones

En primer lugar, resulta fundamental ampliar el alcance de la participación, no solo en términos de cobertura, sino también de profundidad. Esto implica diseñar mecanismos que permitan una mayor incidencia de los actores en etapas tempranas del proceso, antes de que las decisiones técnicas se encuentren consolidadas.

En segundo lugar, se recomienda fortalecer las estrategias de comunicación, considerando las diferencias en los marcos de referencia de los actores. La traducción del lenguaje técnico a formatos más accesibles facilita una participación más informada. Asimismo, el uso de herramientas visuales y ejemplos concretos contribuye a mejorar la apropiación del contenido por parte de los operadores.

En tercer lugar, es necesario considerar de manera más explícita la dimensión económica en el diseño y socialización de las políticas. Dado que los operadores evalúan las intervenciones en función de su impacto en la sostenibilidad de sus actividades, resulta clave incorporar análisis económicos claros y transparentes que permitan anticipar los efectos de las medidas propuestas.

Otra recomendación relevante es la ampliación de los tiempos destinados a los procesos de socialización. Las limitaciones temporales identificadas en las entrevistas restringieron la posibilidad de profundizar en los temas discutidos y de construir consensos más sólidos. Procesos más prolongados y con mayor continuidad podrían favorecer una interacción más sustantiva.

Asimismo, se sugiere descentralizar los espacios de diálogo, trasladando las reuniones hacia los contextos donde se desarrolla la actividad de los operadores.

9.3. Reflexión final

La sistematización de la experiencia de socialización del PRR permite evidenciar la importancia de reflexionar críticamente sobre los procesos de intervención pública, no solo desde sus resultados, sino también desde sus dinámicas internas.

En este sentido, la sistematización se configura como una herramienta fundamental para la producción de conocimiento aplicado, en la medida en que permite recuperar aprendizajes a partir de la práctica y generar insumos para la mejora de futuras intervenciones. A través del análisis de las experiencias concretas, es posible identificar patrones, tensiones y oportunidades que no siempre son visibles en los enfoques normativos o exclusivamente técnicos.

Para la sociología, este tipo de ejercicios resulta especialmente relevante, ya que contribuye a comprender cómo se construyen, negocian y transforman las relaciones entre el Estado y la sociedad en contextos específicos. La sistematización no solo permite describir procesos, sino también interpretarlos, situándolos en marcos más amplios de análisis.

En el caso del PRR, la experiencia analizada muestra que la implementación de políticas públicas en sectores complejos requiere no solo de solidez técnica, sino también de una comprensión profunda de los actores involucrados, sus intereses, percepciones y formas de interacción. En ese sentido, la sociología aporta herramientas clave para analizar estas dimensiones y contribuir a la construcción de intervenciones más pertinentes y sostenibles.

10. BIBLIOGRAFÍA

Alfonso, A. (2018). Aproximaciones a la socialización. Estudios del Desarrollo Social: Cuba y Latinoamérica, 6(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0253-92762018000200013&script=sci_arttext

Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao. Reglamento de Organización y Funciones de la ATU. https://www.gob.pe/institucion/atu/normas-legales/6499826-064-2025-atu-pe

https://www.gob.pe/institucion/atu/normas-legales/6499826-064-2025-atu-pe

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). La construcción social de la realidad. Amorrortu Editores.

Giddens, A. (2010). Sociología (6.ª ed.). Alianza Editorial.

Lascoumes, P., y Le Galès, P. (2004). Gouverner par les instruments. https://storage.gra.cloud.ovh.net/v1/AUTH_3877b9485d06455c8b7c11a9fadaeb2d/attachments/original/6/1/9/002591619.pdf

Molina, C. y Victoria, M. (2011). Investigación analítica de la gestión social y predial en la construcción de infraestructura para Sistemas Integrados de Transporte Masivo – SITM, en cinco ciudades colombianas. Nodo, 13(25). https://revistas.uan.edu.co/index.php/nodo/article/view/50/40

Poole, E. (2017). ¿Hacia una movilidad sustentable? Desafíos de las políticas de reordenamiento del transporte público en Latinoamérica. El caso de Lima. Letras Verdes. Revista Latinoamericana de Estudios Socioambientales, (21), 4-25. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S1390-66312017000100004&script=sci_arttext

Pujol, R. et al. (2011). Diagnóstico del Proceso Participativo: Plan Regulador Montes de Oca. Repositorio Kérwá. https://www.kerwa.ucr.ac.cr/items/198f2786-a28f-4d90-96d8-9143b4bf8e7f

Rojas, G. (2018). La coordinación en el proceso de implementación de la Reforma del Transporte en Lima Metropolitana: el caso del Corredor Azul [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional PUCP. https://tesis.pucp.edu.pe/items/88346368-a785-4f1e-877c-c22116f969f8

Rojas, R. y Carbonel, E. (2025). Aplicación de un plan regulador para mejorar los servicios de transporte urbano e interurbano en la provincia de Andahuaylas, región Apurímac, durante el período 2022 – 2023. Revista de Ciencias Químicas e Ingeniería, 1(1). https://journalacademic.com/index.php/rcqi/es/article/view/4/8

11. ANEXOS

11.1. Matriz de análisis

COMPONENTES DIMENSIONES	VARIABLES	INDICADORES
- DIMENSIÓN 1 Regulación del transporte público: Normativa que regula el sector y su impacto en la operatividad.	- Ordenamiento de las rutas de transporte - Seguridad jurídica y protección de operadores de transporte autorizados	- Número de empresas de transporte autorizadas - Número de rutas de transporte autorizadas - Confianza en el respaldo institucional
- DIMENSIÓN 2 Gestión social: Capacidad para gestionar procesos de diálogo y concertación.	12. Estrategias de socialización 13. Convocatoria de actores 14. Capacidad de articulación y concertación 15. Construcción de confianza y legitimidad 16. Eficiencia en la toma de decisiones	- Número y tipo de estrategias de socialización - Número de empresas de transporte participantes - Número de reuniones realizadas - Número de acuerdos alcanzados - Tiempo transcurrido entre la identificación de un problema y el acuerdo formal para resolverlo

11.2. Protocolo de consentimiento informado

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO DE ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una sistematización de experiencia conducida por Frank Cristhian Velásquez Centeno con DNI N° 73211317, bachiller de la Escuela Académico Profesional de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, bajo la asesoría de la Mg. Marina Irigoyen Alvizuri. La sistematización, denominada "El proceso de socialización en el marco del Plan Regulador de Rutas de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU) durante el año 2024", tiene como objetivo analizar dicho proceso de socialización.

Se le ha contactado a usted en calidad de operador de transporte autorizado. En ese sentido, si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 30 y 60 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de la sistematización de la experiencia. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y las notas de las entrevistas *serán almacenadas únicamente por el investigador en su computadora personal por un periodo de tres años, luego de haber publicado la investigación, y solamente él y su docente tendrán acceso a la misma*. Al finalizar este periodo, la información será borrada.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos un informe con los resultados de la sistematización de la experiencia a su correo electrónico.

En caso de tener alguna duda sobre la sistematización, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: frank.velasquez@unmsm.edu.pe o al número 965 475 298.

Yo, _____, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (*marcar una de las siguientes opciones*):

	Declarada, es decir, que en el investigador se hará referencia expresa de mi nombre.
	Confidencial, es decir, que el trabajo de suficiencia profesional **no** se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y el investigador utilizará un código de identificación o pseudónimo.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

_____

Nombre completo del (de la) participante Firma Fecha

Correo electrónico del (de la) participante:_____

Frank Cristhian Velásquez Centeno

_____

/Nombre del Investigador responsable Firma Fecha

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO DE ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una sistematización de experiencia conducida por Frank Cristhian Velásquez Centeno con DNI N° 73211317, bachiller de la Escuela Académico Profesional de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, bajo la asesoría de la Mg. Marina Irigoyen Alvizuri. La sistematización, denominada "El proceso de socialización en el marco del Plan Regulador de Rutas de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU) durante el año 2024", tiene como objetivo analizar dicho proceso de socialización

Se le ha contactado a usted en calidad de servidor público/funcionario público. En ese sentido, si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 30 y 60 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de la sistematización de la experiencia. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y las notas de las entrevistas *serán almacenadas únicamente por el investigador en su computadora personal por un periodo de tres años, luego de haber publicado la investigación, y solamente él y su docente tendrán acceso a la misma*. Al finalizar este periodo, la información será borrada.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos un informe con los resultados de la sistematización de la experiencia a su correo electrónico.

En caso de tener alguna duda sobre la sistematización, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: velasquezcentenofrank@gmail.com o al número 965 475 298.

Yo, _____, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (*marcar una de las siguientes opciones*):

	Declarada, es decir, que en el investigador se hará referencia expresa de mi nombre.
	Confidencial, es decir, que el trabajo de suficiencia profesional **no** se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y el investigador utilizará un código de identificación o pseudónimo.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

_____

Nombre completo del (de la) participante Firma Fecha

Correo electrónico del (de la) participante:_____

Frank Cristhian Velásquez Centeno

_____

/Nombre del Investigador responsable Firma Fecha

11.3. Guías de entrevistas

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE SOCIOLOGÍA

Guía de Entrevista de la sistematización de experiencia titulada "El proceso de socialización a los operadores de ruta convencional en el marco del Plan Regulador de Rutas de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU) durante noviembre y diciembre del año 2024"

Dirigida a operadores de ruta convencional
Autor: Frank Cristhian Velásquez Centeno

INDICACIONES (previas a la Entrevista en sí)

Muy buenos días, mi nombre es Frank Velásquez, Bachiller en Sociología por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, y estoy realizando mi Trabajo de Suficiencia Profesional titulado "El proceso de socialización en el marco del Plan Regulador de Rutas de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU) durante el año 2024", cuyo objetivo es analizar dicho proceso de socialización. Cabe resaltar que los datos brindados en esta entrevista son confidenciales y están bajo estricta reserva para los fines de la presente investigación. Le agradezco su gentil participación.

DATOS GENERALES

¿Cuál es su nombre?
¿Cuántos años tiene?
¿Cuál es su formación académica?
¿En qué empresa de transporte trabaja? ¿Hace cuánto tiempo?
¿Cuál es su cargo en la empresa de transporte donde trabaja? Comente cómo están organizados.
¿Cuántos años de experiencia tiene en el sector transporte?

Vínculo con el sector y la empresa	
01	¿Cómo llegó usted a ocupar un cargo de representación en la empresa de transporte a la que pertenece?
02	¿Cuál es su opinión sobre la situación actual de las rutas autorizadas?
03	¿Cómo definiría al Plan Regulador de Rutas?
04	Desde su perspectiva, ¿cómo ayuda o perjudica la actual regulación del transporte convencional a la seguridad jurídica de la empresa de transporte a la que pertenece?
Las estrategias de socialización	
05	¿Cómo fue el proceso mediante el cual se enteró y fue convocado a las reuniones de noviembre y diciembre de 2024?
06	¿De qué manera se desarrollaron las reuniones grupales? *(Dejar que comente y usar estas otras preguntas como incentivo a seguir dialogando)* ¿Sintió que el formato permitía un diálogo real o era más una exposición de la autoridad?
07	¿Cómo fue la dinámica de trabajo con los funcionarios de la DAAS? ¿Sintió que hubo una escucha activa de sus problemas?
Articulación y concertación	
08	¿Cómo fue el proceso de presentar sus observaciones (sobre rutas, flota o plazos)? Comente sus impresiones.
09	¿Cuál es su opinión sobre los acuerdos alcanzados durante este proceso? ¿Considera que sus demandas principales fueron integradas en el Plan Regulador?
10	¿Cómo percibió la coordinación entre las diferentes áreas de la ATU al momento de darles respuestas a sus pedidos?
Construcción de confianza	
11	¿Cuál fue su motivación inicial para participar en este proceso?
12	¿Cómo cambió (o se mantuvo) esa motivación al finalizar las reuniones?
13	¿Cómo percibe que estas jornadas de socialización influyeron en la confianza que su empresa tiene hacia la ATU como institución?
Dificultad y lecciones	
14	Desde su punto de vista, ¿cuáles fueron las principales barreras o dificultades que impidieron una mejor comunicación durante la socialización?
15	¿Cómo cree que debería ser el proceso de socialización ideal para futuras normativas de transporte? ¿Qué propondría usted para mejorar esa relación?
16	¿Qué opinión le merece que el Plan Regulador de Rutas haya pasado por este proceso de socialización antes de ser aprobado formalmente?

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE SOCIOLOGÍA

Guía de Entrevista de la sistematización de experiencia titulada "El proceso de socialización a los operadores de ruta convencional en el marco del Plan Regulador de Rutas de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU) durante noviembre y diciembre del año 2024"

Dirigida a servidores y funcionarios públicos

Autor: Frank Cristhian Velásquez Centeno

INDICACIONES (previas a la Entrevista en sí)

Muy buenos días, mi nombre es Frank Velásquez, Bachiller en Sociología por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, y estoy realizando mi Trabajo de Suficiencia Profesional titulado "El proceso de socialización en el marco del Plan Regulador de Rutas de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU) durante el año 2024", cuyo objetivo es analizar dicho proceso de socialización. Cabe resaltar que los datos brindados en esta entrevista son confidenciales y están bajo estricta reserva para los fines de la presente investigación. Le agradezco su gentil participación.

DATOS GENERALES

¿Cuál es su nombre?

¿Cuántos años tiene?

¿Dónde nació?

¿Cuál es su formación académica?

¿Cuál es su cargo actual en la ATU y a qué órgano o unidad orgánica pertenece?

¿Cuál fue su rol específico durante el proceso de socialización del PRR en 2024?

¿Cuántos años de experiencia tiene trabajando en el sector transporte?

Regulación del transporte	
01	¿Cómo definiría al Plan Regulador de Rutas?
02	¿Cómo describiría la situación de las rutas convencionales antes de la formulación de este nuevo Plan Regulador de Rutas?
03	Desde la perspectiva técnica de la ATU, ¿de qué manera el nuevo PRR contribuye a fortalecer la seguridad jurídica de las empresas de transporte que operan formalmente?
04	¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentaron al intentar conciliar la perspectiva técnica con la realidad operativa que manifestaban los transportistas?
Las estrategias de socialización	
05	¿Cómo se diseñó la estrategia de convocatoria para asegurar la participación de las más de 300 rutas de transporte?
06	¿Cuáles fueron los lineamientos para convocar a las empresas de transporte?
07	¿Cuáles fueron los criterios más difíciles de consensuar con los operadores de transporte? ¿Cómo se trataron esas diferencias?
08	¿De qué manera se preparó al equipo técnico para manejar las expectativas o posibles conflictos sociales que pudieran surgir durante las jornadas de socialización?
09	¿Cómo describiría la dinámica de interacción entre los funcionarios y los representantes d las empresas durante las reuniones?
Articulación y concertación	
10	¿Cómo fue el proceso interno para canalizar las observaciones de los transportistas (sobre rutas, flota o plazos) hacia las áreas encargadas de la redacción final del plan?
11	¿Qué criterios se utilizaron para determinar qué demandas de los operadores eran técnicamente viables de ser integradas en el PRR y cuáles no?
12	¿Bajo qué condiciones considera usted que se lograron los acuerdos que menciona el informe final del proceso?
Construcción de confianza	
13	¿Cómo percibió la actitud de los transportistas, desde el primer contacto en noviembre hasta el cierre de las mesas en diciembre?
14	¿De qué manera considera que este proceso de diálogo ha impactado en la confianza institucional hacia la ATU?
Dificultad y lecciones	
15	Desde la gestión pública, ¿cuáles fueron las principales barreras (normativas, políticas o logísticas) que limitaron un mejor alcance de la socialización?
16	¿Qué aprendizajes institucionales rescata de esta experiencia para la futura implementación de políticas de transporte en Lima y Callao?

11.4. Matrices de sistematización de entrevistas

ENTREVISTA A OPERADORES DE TRANSPORTE			
ID	**Pregunta**	**Participante**	**Respuesta**
O1_P1	¿Cómo llegó usted a ocupar un cargo de representación en la empresa de transporte a la que pertenece?	O1	Bueno, por mi experiencia y los estudios que tengo y mi familia también venía de la mayoría de transportistas.
O2_P1		O2	En Translima me convocaron a una evaluación en el año 2003, correcto, me evaluaron y de acuerdo a la experiencia que he tenido, me calificaron. Primero tuve el cargo de adjunto en el área de operaciones y luego ya en el año 2006 cogí el cargo de subgerente de operaciones.
O3_P1		O3	Bueno, yo me yo este postulé una plaza de jefe de operaciones en la empresa cuando la empresa tenía 90 buses. Luego se ha ido este se echó a una reingeniería y se empezó a comprar rutas y había necesidad de contratar más jefe de operaciones. Luego tomé este la gerencia de operaciones de las rutas, de todas las rutas. ¿Ha sido un proceso bastante largo de aprendizaje, sobre todo que nos ofrecían una línea de carrera, no?
O4_P1		O4	En este momento soy la gerente general y llevo 25 años aproximadamente, Por votación. Se hacen, se convoca a junta y los accionistas participamos, este hacemos propuestas de los candidatos y se hace una votación.
O1_P2	¿Cuál es su opinión sobre la situación actual de las rutas autorizadas?	O1	Las rutas autorizadas, bueno, están bien diseñadas, pero lo que ahorita le informaría es que nos está perjudicando.
O2_P2		O2	Actualmente de plan regulador cuenta con un promedio de 462 rutas, que si bien es cierto están entre Lima y Callao para prestar servicios en estas 2 provincias. La mayoría de las rutas han sido sí modificadas a fin de que sea más rentable, y no solamente rentabilidad, sino que también que trate de abastecer la demanda de los usuarios.
O3_P2		O3	Bueno, mi opinión personal es que las rutas autorizadas creo que están dentro del marco legal, sobre todo que tienen una estabilidad jurídica que tanto se pedía. No considero que se ha hecho una buena distribución. La red vial de Lima creo que está bien distribuido, más allá de que las rutas o las empresas operadoras no cumplan la flota requerida. no?
O4_P2		O4	A ver, en este momento estamos viviendo realmente una crisis. Si bien es cierto, ha habido este plan regulador, nosotros todavía sufrimos el tema de transporte informal, ¿no? Hemos este presentado toda la documentación, todo lo que nos ha pedido este la autoridad de transporte, pero aún así este vivimos las consecuencias de un de un transporte pues este que ha rebasado, ¿no?
O1_P3	¿Cómo definiría al Plan Regulador de Rutas?	O1	Está bien hecho, solamente falta concluirlo, está bien hecho.
O2_P3		O2	El plan regulador de rutas 2024 2025, porque es en esos 2 periodos si ha mejorado el diseño operacional, no podría decir de todas, pero si de una gran parte de un 70% de todas las rutas de transporte público. ¿De qué manera los ha hecho más eficiente? Porque los han en algunos casos se han modificado hacia zonas que requerían de servicios que estaban actualmente servidos por vehículos informales o rutas informales. Entonces, lo que ha buscado plan regulador es diseñar recorrido donde exista esta informalidad para poder darle mayor seguridad al usuario. Es muy diferente en que un usuario se traslade en un vehículo formal en un vehículo informal. El informal muchas veces no cuenta con el tema de los seguros SOAT, no cuenta con el tema de los seguros de Reportacionalidad Civil, inclusive muchas veces los informales son conducidos con personas que no cuentan con licencia de conducir.
O3_P3		O3	Bueno, el plan regulador de rutas para mí es un documento técnico normativo que establece la estructura de las rutas de transporte público, no cierto. ¿En dónde se determinan qué rutas pueden operar, por qué avenida circular, cuál es su origen destino, qué tipo de buses deben usar, cuántas unidades deben operar, qué empresas están autorizadas, no? Cierto, en otras palabras, el orden del sistema de transporte para evitar desorden, superposición de rutas y competencias informales. No, esa para mí la definición así resumida, ¿no?

O4_P3		O4	Ha sido muy buena propuesta, es muy bueno para las empresas este formales, para las empresas que estamos este invirtiendo en transporte, pero de todas maneras este hay falencias en el camino que yo espero se vayan solucionando en el tiempo.
O1_P4	Desde su perspectiva, ¿cómo ayuda o perjudica la actual regulación del transporte convencional a la seguridad jurídica de la empresa de transporte a la que pertenece?	O1	Jurídicamente, sí. Es bien, es bien para mi empresa. Si, ¿ya podemos nosotros estar pensando en una renovación de unidades?
O2_P4		O2	Nosotros ya contamos con autorizaciones, no si tenemos un es una herramienta jurídica el tener una autorización por 5 años, no que ha permitido abrirnos las puertas en las instituciones financieras para una renovación del futuro. Correcto, entonces jurídicamente nos ha dado un respaldo ya. Y nos ha dado una seguridad no solamente a la empresa, sino también a las instituciones bancarias, no, en el cual ya estamos, tenemos esa seguridad de prestar servicio durante 5 años.
O3_P4		O3	Bueno, ayuda, ayuda porque como te comento o como te comento en la definición, este ordena el sistema de transporte para evitar desorden. Eso genera mayor rentabilidad a las empresas y obviamente el tema de la estabilidad jurídica ayuda bastante, ¿no? O sea. En algo puede perjudicar, no para las empresas formales, imposible.
O4_P4		O4	En este momento realmente ya no lo sentimos como antes, tenemos este autorizaciones que nos proporcionan a nosotros la confianza para poder seguir invirtiendo. Conforme vayamos nosotros también adecuándonos, esto estos años también van a ser incrementados, ¿no?
O1_P5	¿Cómo fue el proceso mediante el cual se enteró y fue convocado a las reuniones de noviembre y diciembre de 2024?	O1	Bueno por correo electrónico llego a mi empresa que estamos, como bien llamaba para una reunión.
O2_P5		O2	A ver, ATU convocó a reuniones, primeras reuniones generales mediante los gremios, no para que los gremios comuniquen asus empresas afiliales que iban a ser convocadas para unas reuniones para tratar o de una y otra manera debatir los recorridos de cada ruta que estaban autorizadas. Entonces la autoridad nos agrupó en este programa de socialización. Para que cada empresa, mediante su representante legal, no? se apersone y debatan sobre su recorrido que tenían autorizado.
O3_P5		O3	Mira, este mediante correos y por y por WhatsApp, no nos enviaron mensajes y nos empezaron a citar para las reuniones de socialización, no que ustedes le llaman.
O4_P5		O4	Nosotros fuimos convocados por el portal, no nos llega la convocatoria a la empresa, nos llega el plan regulador y en base a eso nosotros también este comenzamos a hacer nuestros nuestro trabajo, no a nivel interno en las empresas, no ver las unidades, ordenar la parte jurídica. Y todo lo demás.
O1_P6	¿De qué manera se desarrollaron las reuniones grupales? (Dejar que comente y usar estas otras preguntas como incentivo a seguir dialogando) ¿Sintió que el formato permitía un diálogo real o era más una exposición de la autoridad?	O1	Sí.
O2_P6		O2	Muchas empresas hacían un recorrido que no estaban autorizados, entonces eso entraba en evaluación. ATU le volvía a convocar luego para informar si ese recorrido. ¿Procedía o no procedía? No, si procedía, entonces se plasmaba en el nuevo plan regulador de rutas. Entonces, a muchas empresas nos ha permitido sincerar nuestro recorrido. Entonces, ese sinceramiento ha sido favorable a todos. Porque de una y otra manera formalizamos nuestro recorrido para dar un servicio a los usuarios y no tener interrupciones por parte, el área de fiscalización, eso nos ha ayudado bastante el sinceramiento de los económicos. No, porque aquí ambos debatíamos, la autoridad bajo su información y el operador bajo su información, ambos se trataba de debatir y llegar a un consenso. Pero un consenso técnico y legal que no permitía, tampoco que no permita también transgredir y afectar a otras rutas, porque eso tampoco no era el fin. El fin era llegar a un consenso, tanto la información que tenía la autoridad, porque la autoridad cuando te convocaba ya tenía información de tu recorrido, de tu flota, de tu tipología, hasta qué hora sería. Entonces, bajo esa información, la empresa también tenía que justificar si en caso estaba cometiendo algunas faltas, pero aún así también le hacía ver sus problemas que tenía de informalidad, su problema de que no había un sinceramiento recorrido o que ya había solicitado modificaciones años anteriores y que no se atendía, en este plan regulador muchas de esas solicitudes fueron atendidas, no en beneficio de la empresa y en beneficio de los usuarios, pasajeros.
O3_P6		O3	Bueno, en mi caso particular, yo sí este pude poner también mis ideas, mis puntos de vista o si había alguna alguna este observación al plan regulador de rutas. O sea, yo sí, o sea, en mi caso particular sí nos ha ido a bastante las reuniones grupales, no, sobre todo hemos visto la realidad de otras empresas en comparación con la nuestra.

O4_P6		O4	Han habido cosas que nosotros hemos tenido, que de todas maneras asesorarnos de manera particular, no siempre ha sido una información que nos proporcione a nosotros. este. Llegar a hacer cada una de las cosas sin que haya una asesoría. De todas maneras hemos tenido que por más que el ATU sí ha tenido toda la intención de hacerlo la manera más informativa. De todas maneras, siempre hay cosas no que quedan pendientes, que uno de repente por el grupo o cosas internas que lleva cada uno, su empresa este ha tenido que ordenarse.
O1_P7	¿Cómo fue la dinámica de trabajo con los funcionarios de la DAAS? ¿Sintió que hubo una escucha activa de sus problemas?	O1	Sintio tuvo una escucha activa de lo que usted mencionaba, de sus problemas.
O2_P7		O2	Sí, o sea, nosotros había casos que han sido complejos, había casos que han sido leves. Los casos leves se definían en el momento, no, porque solamente era un poco de decir sí está correcto la el recorrido. Entonces ese recorrido pasaba a plan regulador. Habían casos complejos que si Atún requería una evaluación y quien nos decía correcto va a quedar pendiente y lo vamos a volver a citar. Y nos volvía a citar ya con toda la información que yo tenía, la información que nosotros habíamos hecho llegar en ese momento ya tenían otro panorama, otra visión y bajo esa nueva visión muchos llegamos a solucionar nuestros problemas en cuanto a recorrido. En cuanto a flota y en cuanto a la carrocería que estábamos prestando.
O3_P7		O3	Bueno, desde el inicio, desde la comunicación, que ha sido bastante este bastante este clara y las reuniones también. O sea, ha habido una comunicación directa, no entre funcionario y empresa, y eso es importante. Eso creo lo que faltaba anteriormente en las en cualquier cambio que se quería hacer en el transporte. no? O sea, escuchar lo que la autoridad lo escucha directamente al operador, no, y no a un representante o no a un este allegado que o a un tramitador.
O4_P7		O4	Sí, hemos este constantemente necesitado asesoría este de la autoridad y con las personas con las que nosotros hemos tenido una comunicación directa. Sí, ha sido inmediato, no? la las soluciones.
O1_P8	¿Cómo fue el proceso de presentar sus observaciones (sobre rutas, flota o plazos)? Comente sus impresiones.	O1	Bueno, no hice ni una observación. Sí estaba de acuerdo. Estaba de acuerdo con todos.
O2_P8		O2	A ver, ATU convocaba por ruta, teníamos que presentar nuestras observaciones, nos daban un plazo, nos daban un canal para nosotros hacer llegar nuestras observaciones. Primero era un canal, era un canal correo electrónico que era por 3 días. Luego se abrió por medio del portal de ciudadanos, no que se ampliaron en muchos casos hasta 5 días, no porque a veces habían casos complejos en el cual también el operador tenía que hacer una evaluación rápida para poder definir el recorrido porque sabíamos que este recorrido que formaba parte de la ficha técnica iba a formar parte del plan regulador, entonces también teníamos ese tiempo de los cinco días para evaluar y podíamos contestar dentro del plazo permitido.
O3_P8		O3	Mira, el caso de nosotros, como teníamos casi 100% este establecido las rutas, por ejemplo, hemos cambiado el la tipología de las últimas empresas que habíamos comprado en la misma reunión. Se han hecho ese tipo de cambios, o sea, se han tomado nota e inmediatamente se hicieron los cambios, no? Y algunas observaciones que se hizo en cuanto a los a los terminales. O a los términos de media vuelta en el momento en el o sea, nosotros sí nos ha ayudado bastante.
O4_P8		O4	Nos dieron un número para poder comunicarnos y la comunicación fue directa este vía vía telefónica o de y WhatsApp, no netamente de esa manera, no más que nada con el tema de propietarios, firmas. ¿Que debía o no debía ir? No, pero sí la solución, las dudas fueron absueltas también, no en su momento.
O1_P9	¿Cuál es su opinión sobre los acuerdos alcanzados durante este proceso? ¿Considera que sus demandas principales fueron integradas en el Plan Regulador?	O1	Sí, estaban consideradas.
O2_P9		O2	La mayoría de nuestras demandas, más que demanda, nuestras solicitudes han sido consideradas en el plan regulador de rutas, es cierto que han quedado algunas que necesitaba mayor análisis, necesitaba de repente no evaluar a una sola ruta, necesitaba evaluar en conjunto, entonces eso quizás ha quedado pendiente que luego del plan regulador ha sido ya considerado, pero la mayoría sí hemos dado solución a nuestras fichas técnicas o a nuestras rutas autorizadas.
O3_P9		O3	Sí, todas, todas las que estaban dentro de las posibilidades que se podían hacer dentro de los parámetros técnicos. Tampoco salirnos y pedir cosas este descabelladas, ¿no? O sea, todo lo que estaba adentro sí nos han sido atendidos.
O4_P9		O4	sí, no he tenido ningún problema referente a eso

O1_P10	¿Cómo percibió la coordinación entre las diferentes áreas de la ATU al momento de darles respuestas a sus pedidos?	O1	Sí, sí, ha sido una proyección.
O2_P10		O2	A ver, yo con la experiencia que tengo, yo siempre he felicitado a la ATU que creó un canal de comunicación de la DAAS, que es la dirección de asuntos sociales con el operador. Ese canal nos ha permitido de que nosotros nos acerquemos más a la autoridad y que la autoridad hacele llegar en un tiempo lo más pronto nuestros problemas. Entonces yo considero y felicito a la ATU por esa área que nos ha permitido que todos nosotros como operadores podamos acercarnos a la autoridad y que la autoridad escuche nuestros problemas.
O3_P10		O3	Bueno, la coordinación, bueno, siempre ha sido fluida, no siempre ha sido fluida, o sea, para nosotros y yo creo que para todas las empresas también ha sido muy directa, ¿no? O sea, siempre ha habido una comunicación directa.
O4_P10		O4	No, como le reafirmo, yo no tuve ningún tipo de problemas con que no me no me atendieran, no, a pesar de que todas las empresas en ese momento estábamos hecha un caos, no porque teníamos tiempos. Entonces este no, yo no puedo tener ninguna queja al respecto.
O1_P11	¿Cuál fue su motivación inicial para participar en este proceso?	O1	Bueno, me pareció interesante porque al menos el acto nos está dando cinco años de concesión y era importante asistir a esa reunión.
O2_P11		O2	Primero porque formo parte de los operadores, soy el gerente, el subgerente de operaciones. Yo veo, o sea, yo tengo a cargo 6 rutas de transporte público de Translima. Entonces era el especialista encargado de poder debatir o poder un poco sustentar nuestras solicitudes ante la autoridad.
O3_P11		O3	Bueno, la motivación es este primero conocer lo que está pensando la autoridad, no segundo, este establecer o permanecer en el mercado, pues con el con la inversión que se ha hecho, no, o sea, ese es no.
O4_P11		O4	Obviamente querer tener la mayor información posible para ir llegar a mi proceso este de la manera más idónea, no?
O1_P12	¿Cómo cambió (o se mantuvo) esa motivación al finalizar las reuniones?	O1	Bueno, salimos complacidos de la reunión porque nos dieron buena explicación.
O2_P12		O2	No, en muchos casos se ha motivado porque hemos conseguido como le dije en primer lugar sincerar nuestro recorrido, nos ha permitido en muchos casos sincerar nuestra flota y sincerar nuestra tipología o carrocería, yo creo que la experiencia y y el desarrollo del plan regulador de rutas ha permitido mejorar, de repente me da un 100% porque no tengo todas las rutas, tengo un poco, pero si en mi caso mío nos ha permitido si tener hacerlo más rentable, más eficiente la ruta de transporte público.
O3_P12		O3	Bueno, no cambió al contrario, no. O sea, creo que todas las empresas han salido satisfechas de las reuniones, , sobre todo con la seguridad que el cambio estaba hecho, pues no que el gran regulador de rutas se iba a aplicar. Por lo tanto, la permanencia en el sector era por mucho tiempo. no?
O4_P12		O4	No estuve igual, motivada hasta el final, ¿no?
O1_P13	¿Cómo percibe que estas jornadas de socialización influyeron en la confianza que su empresa tiene hacia la ATU como institución?	O1	Bueno, hemos agarrado confianza porque han cumplido con lo que nos habían prometido desde los cinco años de la autorización.
O2_P13		O2	La confianza que hemos tenido con ATU es de que ya en la en las primeras o segundas reuniones, porque la socialización no se ha llevado a una sola reunión, se ha llevado en 2 o en 3 en 3 reuniones, porque había casos complejos donde ya ATU nos nos garantizaba porque tenía que salir, no de que ya nuestro pedido había sido atendido, no en todos los casos, pero sí en la mayoría. En el cual nosotros nos hemos sentido satisfecho y todo eso se ha plasmado cuando ya se emitió el plan regulador de ruta. Yo creo que esa confianza que nosotros hicimos llegar a la autoridad se plasmó cuando se emitió el plan regulador. En febrero, cuando salió el plan regulador de rutas del 2025, eso nos dio la confianza de que realmente la autoridad sí nos había escuchado, sí, la autoridad sí nos había atendido porque ya había un documento formal, un documento formal que nos garantizó de que realmente la confianza que ellos nos dijeron que sí lo vamos a atender, se pudo resolver o se pudo atender.

O3_P13		O3	Bueno, con los pedidos que hemos hecho y con el compromiso de la ATU que se han cumplido con la autoridad, ese eso genera confianza, ¿no? O sea, y las veces que no nos han podido atender de repente un pedido nos han dicho de frente, no lo vamos a hacer por este tema, o sea, nos han fundamentado y nosotros también hemos sido este accesibles. no? O sea, siempre ha habido un diálogo directo, como te dije al principio. Y sobre todo las cosas claras, no si te podemos ayudar en esto, en esto, o sea, eso ha sido importante.
O4_P13		O4	or mi parte, como yo le vuelvo a repetir desde el inicio, cada convocatoria que ha habido este, yo he acudido este y he salido se puede decir contenta, no de haber tenido toda la información a la mano y si en algún momento tuve una duda en la parte administrativa, fue solucionada.
O1_P14	Desde su punto de vista, ¿cuáles fueron las principales barreras o dificultades que impidieron una mejor comunicación durante la socialización?	O1	No hubo impedimento, sino que las conexiones estaban claras.
O2_P14		O2	El tiempo, lo que pasa es que lamentablemente ahí sí hubo grupos de gremios que exigían que este plan regulador se resuelva lo más pronto posible. Entonces nosotros como gremios no fuimos partícipes de eso porque nosotros decíamos que esto requería mucho más tiempo, pero había presión de todos los gremios de que de que este plan regulador tenía que salir. Claro, era era necesario, sí, el reordenamiento de las rutas era necesario, pero yo creo que el tiempo muchas veces no le permitió o no permitió de que se pudieran atender todos los problemas de la 462 rutas, no, entonces yo creo que ese fue una delimitación o una barrera más que tiempo, porque ATU sí demostró ser eficiente personal calificado, no que debatíamos, pero muchas veces existía el tema del tiempo. Claro, fue un factor que muchas veces delimitó a que de repente en muchos casos había empresas que no se han podido atender al 100%.
O3_P14		O3	Como te digo, nosotros, o sea, como grupo empresarial tenemos 10 rutas, o sea, no hemos tenido una barrera. Siempre ha habido una comunicación directa hasta el último momento, hasta ingresar los expedientes para el para la autorización. Siempre nos han atendido, o sea, siempre nunca hemos tenido una barrera, nos diga no. Hasta sábado nos han atendido, o sea, nosotros no hemos tenido inconveniente, yo creo que ninguna empresa tampoco.
O4_P14		O4	A ver desde mi perspectiva. Ninguna, simplemente el ambiente un poquito pequeño, pero igual no hubo ninguna. Sí, no hubo ninguna que yo consideré que ha sido perturbado en algo
O1_P15	¿Cómo cree que debería ser el proceso de socialización ideal para futuras normativas de transporte? ¿Qué propondría usted para mejorar esa relación?	O1	Bueno, de igual manera, para una próxima, igualito deberían comunicarnos a las empresas para participar.
O2_P15		O2	A ver, existe yo en mi experiencia que yo he tenido desde el año 96 que hubo un primer 92 que hubo un plan regulador en la Dirección Municipal de Transporte Urbano, antes era dirección, luego pasó a ofrecer Gerencia de Transporte Urbano, ahora es Autoridad de Transporte Urbano, después de cinco años. Hubo un proceso de reformulación del plan regulador, pero ¿cuál fue el proceso que se hizo para este esta reformulación? Ya no se evaluó a todas las rutas de manera independiente, sino se evaluó por conos, o sea, para qué? Para que en el momento de que el técnico o el especialista revise, se concentre más a evaluar por conos, o sea. Cono norte, todas las rutas que salían del cono norte y su deseo de viaje hacia lo distinto cono sur, cono oeste, cono oeste. Yo creo que si porque ninguna ruta es estática, todas las rutas son dinámicos y con el tiempo se van implementando nuevos centros generadores de viajes. Correcto, la demanda va creciendo, entonces ninguna ruta puede quedar estática. Toda ruta tiene que tener dinámica, movida, modificada. Entonces yo sí recomendaría a una nueva reformulación del plan regulador que se haga por conos.
O3_P15		O3	Mira, yo considero que la ATU debería, o sea, este proceso de socialización ha sido muy bueno, se ha hecho en las oficinas de la ATU, cierto, pero lo yo considero para mejorar y para que esto sea algo más real, lo deben hacer en los terminales de los paraderos, por ejemplo, invitar en el norte a 5 o 6 empresas. A un terminal, a un paradero, y ahí hacer el trabajo de socialización en el sur, en el este, o sea, identificar, segmentarlo por zonas y hacer este ese trabajo en campo, no, eso yo creo que podría ayudar terriblemente.
O4_P15		O4	Mire, la comunicación ha sido directa, ha sido este bien expuesta. Hemos tenido el material para leerlo con tiempo. Entonces pienso yo de que si se sigue llevando de esa manera, está muy bien.
O1_P16	¿Qué opinión le merece	O1	Magnífico porque ya han dado opiniones, nos ha hecho saber lo que tenía que venir.

O2_P16	que el Plan Regulador de Rutas haya pasado por este proceso de socialización antes de ser aprobado formalmente?	O2	A ver, yo creo que fue la mejor idea que tuvo la autoridad, porque si no lo hubiéramos tomado como que la autoridad no estaba imponiendo, no, entonces. Este proceso de socialización ha permitido de que la autoridad nos escuche, que la autoridad tenga más de cerca nuestros problemas en cuanto a recorrido, en cuanto a flota, en cuanto a diseño, no? entonces, mediante este proceso de socialización, muchas empresas han podido, de una y otra manera, hacerle llegar y resolver los problemas y que no se imponga un recorrido en el cual el operador tenía se iba a sentir ya presionado a que tenía que cumplir. Entonces fue muy buena que te digo, no sé si es una idea o fue el hecho de crear esta área o este o este programa de socialización, porque nos ha servido de puente que antes de llegar a una formalización, evaluar nuestra ruta rápidamente, ver en que solución le damos y concluir en un recorrido en el cual ya nosotros hemos podido renovar ya de una manera más satisfecha, o una manera más convincente de que realmente iba a ser rentable.
O3_P16		O3	Bueno, como te te vengo comentando para nosotros, o sea, para las empresas operadoras, ha sido muy bueno porque ha tenido una participación directa de los involucrados, como se dice creídamente, no se ha hecho en el escritorio, no o sea, se ha hecho con gente que conoce, con gente que ha estado viviendo diariamente. En el sector no solamente lo ha dicho la gente de la app, entonces es importante eso, muy importante.
O4_P16		O4	No, yo encantada, encantada. He sido una de las beneficiadas. Mi empresa ha tenido asus autorizaciones, hemos tratado de cumplir con todo lo que se se necesitaba. Entonces, por mi parte, yo feliz no continuar con la ATU y que siga desarrollándose con todo lo que viene también. no?No solamente con la autorización, ajá.
	O1: Operador de transporte 1		
	O2: Operador de transporte 2		
	O3: Operador de transporte 3		
	O4: Operador de transporte 4		

ENTREVISTA A SERVIDORES DE LA ATU			
ID	**Pregunta**	**Participante**	**Respuesta**
S1_P1	¿Cómo definiría al Plan Regulador de Rutas?	S1	Bueno, es una herramienta de planificación, como su nombre lo dice, que ha permitido el diseño más óptimo adecuado de las rutas de transporte convencional para Lima y Callao. Es una herramienta, es un instrumento.
S2_P1		S2	El plan regulador regulador de rutas era algo que ya se venía requiriendo desde prácticamente 2004. Este definirlo en sí desde el punto de vista académico viene a ser la organización de todas las rutas del transporte público, con obviamente el acompañamiento de lo que es la parte de planificación de la dirección de integración de transporte urbano y recaudo respecto a los proyectos de transporte que están por desarrollarse, el plan regulador de rutas, que es algo más inmediato, tiene que ser la base para poder ir migrando a justamente esa idea de nuevos sistemas o de las nuevas rutas o recorridos que está planificando. Entiendo todavía la DIR, no la DIR de la ATU.
S1_P2	¿Cómo describiría la situación de las rutas convencionales antes	S1	Bueno, entiendo que habían ciertas deficiencias en tanto el diseño de los recorridos y la cantidad de flotas, debido a que muchos años pues no se han, no se ha definido un plan, no además que existe. Y ya 2 municipalidades administrando este el tema de las empresas, por lo tanto, no existía una conexión adecuada, sino más bien existían más superposiciones o flotas excesivas en unas zonas y deficiencias en otras.

S2_P2	de la formulación de este nuevo Plan Regulador de Rutas?	S2	Describirlos, a ver, esa es algo complicado desde el punto de vista de opinión, no a ver, este siempre se ha escuchado, siempre se tiene sobre todo en prensa que existe una gran problemática en el tema de transporte, sobre todo en el tema de rutas de transporte público, toda vez de que quizá no están administradas en una manera que sí se tiene lo que es el transporte masiva, es decir, que si se tiene información de demanda, que si se tiene información de frecuencias, que se que esto se tiene con el metropolitano, con los corredores complementarios, con línea uno. Pero sin embargo, el tema de las rutas de transporte público, el transporte convencional no se tiene información. Entonces, justamente esa ese desconocimiento que se tiene este es que se vea el transporte público convencional, digamos como conflictivo, como desordenado, que en parte puede ser, no? En realidad, es justamente ese fue un poco el lo que se buscaba de conocer en el desarrollo y la evaluación del plan regulador de rutas. Y bueno, si se llega a comprobar un poco eso. Pero vamos, es que en realidad también no depende mucho del de los choferes o no depende mucho también del este de los cobradores, como que son parte no del transporte público, sino que también es del mismo ciudadano y y sobre todo del empresario de transporte, del gerente de transporte, no que quizás solamente busca. El tema de tener unos ingresos por unidad vehicular que vaya a tener registrado o autorizado y no se encarga del tema de la operación del transporte, de ir fiscalizando, de ir monitoreando como sus unidades van operando la ruta, no este y bueno, se fue conociendo un poco esto estos temas a través de estudios de campo que se realizaron, si mal no me equivoco, que empiezan en abril. En una primera instancia se se requerían cerca de 42 personas para poder ir levantando información, para conocer cómo se va moviendo el tema del transporte, cuánta demanda va moviendo cada una de las rutas de transporte público. Este se llegaron a buscar una comunicación. Justo ahí es donde nos apoyaron obviamente bastante ustedes. La comunicación directa con las empresas de transporte para que puedan brindar cierta ciertas este cierta seguridad con nuestro personal. Bueno, sin embargo, sabemos que en campo ayudaron a suscitar algunas cosas por ahí, pero no nos abrieron la puerta, no a nuestro personal para justamente ir conociendo cómo es la operación en el día a día. no Y llegamos a tener información prácticamente de cerca de 3 a 6 unidades en cada sentido de del viaje de las empresas de transporte. En algunos casos, ya por un tema de tiempo, llegamos solamente presentar un vehículo, pero eso ya fue justamente por la premura y la necesidad este y la presión también por parte del ministerio en su momento que teníamos reuniones con ellos de que esto te tenía que salir ya este y bueno, a la final lo las conclusiones que yo te podría dar de esto es que existe. Una gran demanda de pasajeros. Existe una oferta de pasajeros, pero justamente esta oferta que es a través de las empresas se podría ir mejorando con el tema de la capacitación, obviamente para el tema de los choferes, para el tema de los cobradores, la capacitación, sobre todo para los gerentes de las empresas de transporte, como te digo A operar la ruta y a tratar obviamente de ganar más pasajeros, no? Y esto a lo que lleva es a no cumplir con intervalos de paso, no cumplir con frecuencias y obviamente generan un malestar y un desorden dentro de las vías. Es ahí donde se genera la congestión. Muchas veces tenemos unidades quizá paradas en una misma esquina y generando colas más allá de 3 4 minutos que es lo que se llega a encontrar. Y bueno, quizá no es una percepción tanto de que nos falta oferta, sino que la oferta en estos momentos no está bien monitoreada o bien operada justamente por parte de estas empresas de transporte, no? y lo que busca ATU.
S1_P3	Desde la perspectiva técnica de la ATU, ¿de qué manera el nuevo PRR contribuye	S1	Bueno, la perspectiva técnica no te podría decir, pero de que el plan regulador contribuye a la seguridad jurídica. Yo dije que es una parte de la seguridad jurídica, no, porque la seguridad jurídica ya es este la cantidad de años de autorización que se les otorga. No va tanto por el plan regulado, pero el plan regulador lo que les permite es cierta manera de respetar las fichas técnicas que cada operador tiene, salvo algunas excepciones de modificación, no que puede ser de parte o de oficio, pero en buena parte lo que permite es que ya tienen una línea definida, una ruta definida y sobre ello lo que pueden hacer es ya hacer las versiones o planificaciones.

S2_P3	a fortalecer la seguridad jurídica de las empresas de transporte que operan formalmente?	S2	Claro, a ver, anteriormente, antes del plan regulador de rutas, no se aparte que no se había hecho el estudio, las empresas de transporte público solo estaban con ampliaciones de autorizaciones a ruta que en cualquier momento podría terminar. Siempre estaban ampliándose por 1 año o por 1 año y por 1 año, y obviamente una autorización de 1 año como empresario no te permite invertir en unidades o en cualquier mejora que puedas tener para Tu para tu empresa o para tu tus unidades, no. Entonces el fin del de plan regulador de rutas era la renovación de las autorizaciones justamente. ¿Y esto qué te brindaba? Te brindaba 5 años que tú tenías que tenías ya obviamente la el tiempo seguro para tu poder operar, para que tú puedas invertir. Pero adicional a ello, te daban, si mal no recuerdo mucho porque esto ya fue la segunda etapa. Te daban la potestad, si es que adquirías unidades o te arriesgabas a invertir en unidades que son del tipo GNB. No era una renovación de autorización de solamente 5 años y no llegaban a los 9 años, si mal no me equivoco. Y bueno, también dentro del proceso, algo que quizá toca recalcar, espero que se mantenga, era que con las con las rutas o con los concesionarios que hoy por hoy están en el transporte masivo, como pongo ejemplo, que el Metropolitano, que me tocó reunirnos también con ellos. Este tema de la intangibilidad o de la competencia cero que no quieren a unidades al lado de la Del recorrido del Metropolitano se le dio a entender a la final que no pueden estar aislados, no. O sea, no es que el tema de la intangibilidad sea algo, digamos muy bueno. Hoy por hoy ya vemos que el Metropolitano en tema de unidades como que quizá están en el límite y que necesitan ya más unidades para poder atender toda la gran demanda que tiene. Entonces este se les explicó que el tener unidades en realidad lo que hace es beneficiar obviamente al usuario, toda vez de que no todos los usuarios que están, por ejemplo, la avenida universitaria, van a querer ir siempre a algún punto que atiende el Metropolitano. O sea, los usuarios van a distintos puntos. Entonces ese fue también uno de los este de los ítems importantes que llegamos a hacer entender, si es que esa es la palabra, y no nos requirieron quizá la intangibilidad total, a pesar que en los contratos pueda señalarse un poco eso, no se se pudo mantener rutas de transporte público para avenida universitaria que tenían destinos diferentes a los que hoy atiende el Metropolitano. no?
S1_P4	¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentaron al intentar conciliar la perspectiva técnica con la realidad operativa que manifestaban los transportistas?	S1	Bueno, el regulador ha sido básicamente este un planteamiento basado en la realidad. Por lo tanto, la socialización lo que permitió básicamente es recoger algunos aportes no para mejorar o en algunos casos para informar. Este plan que se aprobó recogía ya. Información de campo sobre ya hechos reales, lo que estaba pasando en la ciudad con las rutas. Entonces, no podría señalar como un gran desafío que haya habido la de buscar alguna conciliación. Ha sido básicamente un proceso informativo donde se recogieron algunas propuestas o sugerencias de las empresas.
S2_P4		S2	Convencional, claro, lo que pasa, a ver, los transportistas hoy por hoy están este agrupados en gremios, ¿no? Y obviamente cada gremio busca de la mejor representatividad, lo mejor para cada uno de sus afiliados, en este caso la ruta de trans Pero no necesariamente lo mejor para un gremio va quizá con lo correcto. Técnicamente no, o sea, se entiende. Obviamente todos buscan lo mejor para cada uno y para los que están atrás de uno. Este la Los inconvenientes eran justamente en las reuniones de socialización hacerles entender. De que si bien es cierto, quieren, quieren ganar como todos, pero hay unos parámetros técnicos, hay una evaluación que se realizaba y que se le tenía que poner ciertos límites. No muchas empresas quizá querrían tener 100, 200 unidades, pero si técnicamente la demanda no justificaba eso, a la final este ellos también se podían ir 100. Y el este siendo afectados por ellos, porque de que le vale tener 200 unidades que ellos vayan a registrar y por ahí quizá tener un incentivo diario de esas 200 unidades, si es que la demanda solamente justifica tener 100 unidades, vas a tener 100 unidades que no van a ir operando con gente. Entonces, si bien es cierto, ellos que reciben un ingreso por cada unidad. Pueden sentirse mejor o en el sentido que van a recibir más, pero están siendo afectados este sus todos los que son parte de la empresa, igualmente y de los agremiados. Entonces, en estas reuniones ellos fueron, quizá en algunos casos, entendiendo, entendiendo ello, aparte que dentro de la normativa estaba de que más adelante, si mal no me equivoco, era en 1 año o 2 años. Ellos iban a tener que cumplir al 100% con la tipología de unidades que se les estaba requiriendo. No, o sea, no es que ellos tenían que pedir mucho, sino que muchos desconocían que a los 2 años ellos sí o sí tenían que cumplir con el 100%. Entonces ahí también como que ya esta conversación que se tenía con ellos fueron haciéndoles entender. y. Ya haciendo más cautos también en sus pedidos, no, eso fue algo que fue complicado al inicio, pero que bueno, creo que dentro del proceso y el que participaste y este estaba también el resto del equipo de DAS, fue fue complicado al inicio, pero que al final creo que fue llegando a buenos logros, ¿no?

S1_P5	¿Cómo se diseñó la estrategia de convocatoria para asegurar la participación de las más de 300 rutas de transporte?	S1	Bueno, se definió, se se organizó grupos de a las rutas que tenían menor afectación de sus modificaciones como primer grupo por grupos grandes y posteriormente se fueron, digamos, considerando las demás rutas de acuerdo al nivel. de afectación que tenían de sus el diseño de su ruta, entonces se llegó a atender.
S2_P5		S2	A mí me pareció buena. A ver, este la idea siempre es de trabajar con el 100%, no con el 100% de rutas, que al final el 100% de rutas, que si mal no me equivoco, eran 472 rutas. Todas estas obviamente son administradas. No es que cada una sea una empresa diferente, por eso es que señalas tú ahí 300 empresas, que era más o menos, si mal no me equivoco. el. Casi el 90% de empresas que estaban autorizadas a operar alguna ruta, este entiendo hasta donde yo recuerdo que se buscó entrevistarse o reunirse con el 100%, que creo que eran 320 empresas o algo así, y se llegó solamente a 300 como señalas. Lo que pasa es que habían muchas empresas de que ya no operaban por x motivos, en ese entonces está un bueno en el auge, entre comillas, de mala manera de lo que es la extorsión, de lo que es este, lo de lo pedir cupus y todo ello, que entiendo que quizá fueron afectando también a ciertas empresas y llegaron a prácticamente ya el eliminarse estas empresas. no, Entonces este a mí me pareció correcto llegar a un 90% me pareció. Muy bueno, y aparte de que esas empresas que no llegaron, como te digo, era porque simplemente ya no estaban operando, a pesar que quizá eran rutas o empresas muy buenas, pero bueno, por equis motivos, ya en este caso externos, salo técnico externos, a lo que le toca la administración de ATUN. este. ¿Tuvieron esos problemas? El proceso me parece, como te digo, correcto. Se hicieron las mesas de trabajo. Empezábamos desde temprano y terminamos más allá del horario laboral. Si mal nos vio que nos quedamos a veces hasta las 8:00 de la noche, este, pero la idea en base a los tiempos y los cronamos que se tenían para poder cumplir con nuestro presidente y con el también con los pedidos del ministro. Lo Nos llevaron a eso, inclusive a trabajar, si mal no recuerdo, hasta los domingos, , pero era cumplir el objetivo, no este. Así que desde ese lado, dentro de las necesidades que se tenían, se cumplió el objetivo, como te digo, con problemas al inicio con para el entendimiento con los operadores, pero bueno, como el final llegó a concluirse en buenos puertos. No entiendo que siguen todavía con algunas evaluaciones, porque uno de los pedidos eran las solicitudes de modificaciones y expedientes que aún estaban pendientes en ese entonces. Entiendo que siguen por ahí tratando de subsanar pequeñas cosas ya, obviamente, pero este a mí me pareció bastante correcto, ¿no?
S1_P6	¿Cuáles fueron los lineamientos para convocar a las empresas de transporte?	S1	Caso por caso 1 a 1, ruta por ruta. En sitio se convocó las que tenían mayor, digamos, menor afectación y así se iba bajando el nivel.
S2_P6		S2	2 puntos, el tema de la flota, porque siempre, como te decía en hace un momento, ellos querían más unidades y el tema de la tipología de la flota. Nosotros como parte técnica teníamos como antecedente que el 2023 la Dirección de Integración de Transporte urbano y Recaudo ya había emitido un estudio, un informe respecto a el recordamiento. Entrenamiento de rutas de transporte público en la ciudad, una de las conclusiones que se tenían ahí era de que se tenía que trabajar con una zona entre comillas especial, que era la zona de mayor punto de atracción de viajes, que era la parte centro, prácticamente una gran zona, ahorita no recuerdo exactamente el nombre que tenía esta gran área. Y consideraba de que las unidades de transporte público que lleguen a circular por esta gran área tenían que ser unidades de tamaño mediano hacia hacia arriba. Quiere decir que las unidades del tipo camioneta rural, por ejemplo, por la avenida Alfonso. encontramos nosotros en campo en base a la demanda que también había desarrollado la DIR en ese estudio del 2023 y justamente estos 2 y 3 era lo obviamente lo más complicado de conversar y hacer entender con los operadores, no el tema del cambio de tipología, toda vez que ellos hoy por hoy están operando por unidades del tipo camioneta rural o combi por la parte del centro, y se les explicaba pues de que en base a la a los estudios previos al plan regulador ya habían antecedentes del 2023 y que ellos tenían conocimiento porque también hubo una socialización en ese entonces. O sea, ya no era algo que desconocían, era algo que ellos ya tenían que ir previendo de que tenían que cambiar sus unidades con las que venían operando. Se les explicó y obviamente ahí hubo un gran rechazo por parte de ellos. Sin embargo, nuestra posición, nosotros somos técnicos, o sea, más allá quizá de lo que puede hacer lo político u otras cosas, la posición nuestras netamente era técnica. Desde el punto técnico se les explicó las cosas, algunos entendieron, algunos manifestaron obviamente continuar con su rechazo, este, pero creo yo que la gran mayoría lo aceptó en estas mesas de trabajo todo de las empresas que fueron, pero creo que un mayor a un 70% a un 80% creo que sí hubo el entendimiento necesario en su momento, ¿no?
S1_P7	¿Cuáles fueron los criterios más difíciles de consensuar con los operadores de transporte? ¿Cómo se trataron esas diferencias?	S1	Más difícil y este creo que fueron el tema del ingreso a la centralidad. Lo que pasa que el equipo técnico definió una parte de la ciudad como parte de la centralidad donde no podrían entrar las camionetas rurales o las combis. Entonces existían una buena cantidad de rutas que tenían Vehículos, entonces al momento ya del plan regulador se le estaba retirando, se le estaba retirando, recortando o tenía la opción de migrar de tipología. Entonces eso fue uno de los temas y el otro fue la reducción de la flota, que también se inició en el estudio de plan de regulador que existían una cantidad de flota para una ruta, pero que en la realidad no estaban operando. Entonces se se empezó a reducir y se empezó a sincerar y eso tuvo cierta resistencia. Sin embargo, sí se llegó a confesar y consideras lo más óptimo para la ciudad
S2_P7		S2	------

S1_P8	¿De qué manera se preparó al equipo técnico para manejar las expectativas o posibles conflictos sociales que pudieran surgir durante las jornadas de socialización?	S1	------
S2_P8		S2	Claro, a ver, lo que pasa es que para poder trabajar con los operadores, ante cualquier duda que ellos puedan tener, lo que teníamos que hacer era reconocer cómo es la operación de cada una de los de las de las rutas de transporte, porque si desconocíamos el tema de las frecuencias y desconocíamos hasta dónde lleguen o si desconocíamos si es que están cumpliendo sobre todo el recorrido de sus rutas. Obviamente nos podían ellos decir a nosotros, mira, yo tengo mis unidades que están operando al 100% el recorrido y tengo tanta cantidad de demanda. Entonces son parámetros técnicos que nosotros teníamos que ir conociendo antes. Por eso es que se trabajó con el equipo de campo y lo que les comentaba que habíamos conversado con las empresas para que nuestro equipo pueda ir. Primero, verificando los recorridos de las rutas de transporte público del total de las rutas de transporte público. Segundo, aparte de este de conocer las rutas, teníamos que ir viendo también cuántas unidades pasaban por cada hora en distintos puntos de la ciudad. Tercero, el informalidad también teníamos que conocerlo porque obviamente es un uno de los principales problemas que tiene hoy por hoy el transportista. No solo la informalidad en el transporte público, sino también hoy por hoy el tema de los colectivos que obviamente les les quita demanda de transporte. También vivimos entre comillas por carne propia el tema esto de las extorsiones, porque nuestro nuestro personal también en algún momento dentro de las unidades ha tenido que ser descendido o ha visto justamente el tema de las extorsiones o incidentes de no sé de que los choferes este dentro de la operación por algunas necesidades han tenido que dejar la unidad con pasajeros incluidos dentro para poder pues atender sus necesidades en algunos puntos, ¿no? Y eso, bueno, particularmente yo no lo he vivido, no lo he vivido la verdad hasta ahora. Pero son cosas que se han ido viendo dentro de este levantamiento de información. Entonces esto que hemos ido conociendo nos permitió ir con una base sólida, aparte que obviamente teníamos las fotos, las evidencias, íbamos con nuestros GPSs, este teníamos comunicación interna siempre con todo el equipo de campo. Entonces, al momento de reunirnos con los operadores, ellos muchas veces a inicios no señala o acometerse quizá algún incumplimiento de recorrido. Y bueno, este esas pruebas nos permitieron, obviamente, ya mantener un poco nuestra posición a ante cualquier opinión que ellos podían tener contraria a la nuestra. no? Entonces, y yo considero que eso ha sido lo principal. El equipo de campo ha hecho un gran trabajo. Entiendo también que mucho parte del equipo de campo con lo que contamos fue fue de DAAS y de otras este áreas de la de ATU. Y bueno, yo creo que sin ese tipo no hubiéramos podido llegar al convencimiento que llegamos a tener por parte de cualquier duda que ellos podían tener, no cualquier posición que ellos tenían
S1_P9	¿Cómo describiría la dinámica de interacción entre los funcionarios y los representantes de las empresas durante las reuniones?	S1	En las reuniones no participaron funcionarios, más participaron en el equipo técnico y la dinámica era básicamente presentarles la propuesta ya que se tenía ya después de una ruta para cada ruta y la empresa o el representa de las empresas comentaban o entonces el equipo lo que hacía era analizar esa propuesta o ese comentario que hacía el representante de la empresa para poder evaluar si se este era más conversatorio, no era discusiones técnicas también que se desarrollaron.
S2_P9		S2	----
S1_P10	¿Cómo fue el proceso	S1	-----

S2_P10	interno para canalizar las observaciones de los transportistas (sobre rutas, flota o plazos) hacia las áreas encargadas de la redacción final del plan?	S2	En ese tema de interno te refieres a ver, por ejemplo, teníamos hoy una reunión. Los señores señalaban que dentro de los pedidos que tenían este habían presentado sus solicitudes y que todavía no tenían atención. Entiendo que refieres a como internamente nosotros evaluamos quizá esas solicitudes que ellos señalaban de que todavía estaba por la canción, ¿correcto? lo que pasa es que técnicamente nosotros ya nos estábamos basando también en algunas este parámetros que ya vienen de bueno de la experiencia de plan regulador. Particularmente yo, el como te comentaba al inicio, desde el 2004 que ya estaba en la dirección municipal de transporte urbano, ya había trabajado en el área de plan regulador de rutas. Entonces, los parámetros en sí como que mucho no han variado, solamente lo que se ha hecho ahora es que sí, ya están quizá en un documento, en una normativa interna, no. Entonces esa normativa interna, como ya se conocía, ya nosotros técnicamente podíamos quizás saber hasta qué punto técnicamente podemos decir o k sí podemos aceptar esto o no podemos aceptar esto, no todo lo que está fuera de los parámetros técnicos. Obviamente que que eran excesivos algunas. Yo recuerdo alguien que quizá nos pidió por ahí 15 km de más de recorrido. Este ya era prácticamente inviable, no toda vez de que la evaluación que se hizo no justificaba ello. Entonces ese esos pedidos así que excedían los parámetros que ya conocíamos que están plasmados internamente. No recuerdo la resolución con las cuales están ahí, pero es de la SCTR de la dirección de operaciones. Para nosotros nos pareció, no será algo fácil, ya teniendo los parámetros que podíamos permitir y lo que no permitíamos, no. O sea, lo que nos tocaba era solamente verificar. Mira, está dentro del rango que sí se que sí se puede, aparte que los señores han presentado por ahí, no sé, un su área de zona de estacionamiento. Que son unidades GNBY que sí están llegando a una zona o a una población que hoy por hoy solo tienen 2 o 3 rutas de transporte público y que la demanda sí es considerable. Esto lo sabíamos por parte ya del trabajo y campo que habíamos desarrollado. Entonces obviamente le dábamos una aprobación por parte del equipo de manera interna, ¿no? Y como te digo, los casos excesivos que amplía querían ampliar 15 km y como ampliabas el recorrido, querían 50 unidades más, pero en el campo habíamos veíamos que efectivamente no tenían quizá la demanda necesaria para poder cubrir eso o la zona a la que estaba llegando. Ya habían unas 1520 rutas de transporte público. Entonces no lo internamente, como te digo, lo veíamos bastante jalado de los pelos para poder en esos momentos ampliarlo. no Esto, aparte de que no la información que teníamos, ya no podíamos ir volviendo a salir a campo porque ya estábamos con los tiempos ahí encima y teníamos que sacar los informes que requería presidencia. no?
S1_P11	¿Qué criterios se utilizaron para determinar qué demandas de los operadores eran técnicamente viables de ser integradas en el PRR y cuáles no?	S1	¿Qué criterios? Eso sí, no sabría señalar porque justamente responden a criterios técnicos, ¿no? Y eso ya lo determinó el equipo que desarrolló el plan regulador, el equipo técnico, no, eso sí no sabría.
S2_P11		S2	--------
S1_P12	¿Bajo qué condiciones considera usted que se lograron los acuerdos que menciona el	S1	Los acuerdos que se habían llegado, como vuelvo a mencionar, este básicamente era las explicaciones técnicas que se le daba sobre, por ejemplo, una propuesta que la empresa señalaba que si es que eran viables, se les indicaba si es viable técnicamente, si responde, si respalda, no. En otros casos, cuando no era viable, también se le explicaba técnicamente que no era viable por una u otro motivo. entonces eso básicamente y en la gran mayoría lo que se es te puedo percibir o lograr, es que sobre que manejamos adecuadamente este tema de socialización.

S2_P12	informe final del proceso?	S2	Particularmente en base a la experiencia que se ha visto en la socialización, yo o sea, particularmente considero que ha sido satisfactorio. Como te digo, se han logrado cosas que inicialmente pensé que no se iban a lograr. Y esto lo digo por sobre todo por la parte contractual. El tema este. la intangibilidad del metropolitano es algo que particularmente consideré que iba a ser bastante complicado por no decir imposible toda vez que hay unos contratos entre comillas que se tienen que respetar este pero bueno primo un poco la parte lógica y la parte técnica por encima de ello y bueno ya muchas empresas que habían venido prácticamente señalando sabemos que nos van a retirar eso recuerdo que no que nos dijeron en un momento sabemos que nos van a retirar Y venimos con este planteamiento. Entonces no podíamos retirarlo porque íbamos a afectar, sobre todo al fin a nuestro usuario principal, que obviamente es el pasajero. Entonces hacer la evaluación técnica y sobre todo al equipo le trajo este bastante logro, bastante éxito es este haber. Considerado o logrado de que no se quiten a la ruta de transporte público, sobre todo en la parte de la avenea universitaria. Yo entiendo que si eso se hubiera dado en su momento hubieran habido bastantes usuarios afectados, no por no decir casi la gran mayoría de lo que es la avenea universitaria. Entonces eso es ha sido algo que yo considero bastante exitoso. Entiendo siempre de que los operadores, como también comenté, el o los. Este encargados, representantes de los gremios, siempre buscan, como te digo, el tema individual dentro del de su equipo de trabajo, dentro de los que están con ellos, este no se iba obviamente a satisfacer a todos, quizá en sus temas de necesidades y todo lo demás, pero yo lo considero exitoso del. No sabría decirte qué porcentaje que se tendría que hacer una encuesta con todas las empresas de transporte y ver qué tanto por ahí pueden estar contentos o no. Ahora digo contentos, no desde el punto de vista de intereses propios, sino desde el punto de vista de que el análisis técnico, porque eso es lo que nos corresponde, ha sido adecuado. No sé que pueden decir de que no es correcto porque no se les ha dado lo que han querido, porque hasta por una unidad decían que ya estaba mal todo, pero nosotros contentos del equipo porque se hizo lo técnicamente correcto, ¿no?
S1_P13	¿Cómo percibió la actitud de los transportistas, desde el primer contacto en noviembre hasta el cierre de las mesas en diciembre?	S1	Siempre de buena predisposición, o sea, ellos siempre han venido con buena voluntad por ahí uno que otro. Posiblemente hayan tenido ciertas este resistencias fuertes, no, pero en todas las reuniones de las mesas diálogo que se tuvo, siempre se recibió con respeto. Siempre tuvieron respeto de escuchar, entender y sobre todo, colaborar.
S2_P13		S2	Las primeras reuniones fueron fueron complicadas. Como te digo, muchos de los transportistas llegaban con una posición de que ellos conocían todo y que obviamente nosotros, sobre todo porque éramos un equipo bastante joven, a excepción de yo, de mi persona, quizás este trataban de señalar pues que teníamos mucha inexperiencia en el rubro de transporte, no, pero justamente para poder este tratar de sobrellevar ello es que fue la etapa del conocimiento, no realmente de la operación. Y aparte que el equipo técnico con el que se trabajó a mí me pareció muy buenos. Sé que todavía están por ahí por el área de fichas, si mal no me equivoco, de la subdirección, salud de transporte regular. Pero lo prioritario ha sido el conocimiento para poder justo esa primera etapa, como tú dices, de contacto que ha sido complicada, la podamos ir este mitigando poco a poco y que ellos entiendan que esos muchachitos, como en algún caso señalaron, pues sí, efectivamente conocían de la operación que ellos tenían como empresarios. Y muchas veces, pues ellos han quedado callados a cualquier. No sé si llegó a haber algún improperio por parte de algunos. Creería que sí, me comentó alguna de las chicas del equipo, este, pero cuando se le muestran las pruebas, se le muestran las fotos, se le muestra el GPS, este obviamente ya no hay posición por parte de ellos para que puedan mantener su comentario, su opinión, ¿no? Así que complicado, yo digo la palabra, es complicado al inicio, pero ya como te digo, poco a poco se fue, se fue llevando de mejor manera, ¿no?
S1_P14	¿De qué manera considera que este proceso de diálogo ha impactado en la confianza institucional hacia la ATU?	S1	Fue muy buena porque lo quev del operador de la ciudadanía, no, en este caso fue diferente porque sí se logró la presentación de la gran mayoría. Entonces eso es uno de los temas que fue muy reconocido por parte de los operadores y que sí generó confianza, ¿no?
S2_P14		S2	yo creo que ha sido bastante positiva, positiva, uno desde el punto de vista de del trabajo de ATU y otro de que ya las mismas, los mismos gremios este, pues se han dado cuenta de que de que ATU no es como mucho dice, quizá el improvisado, el que realmente no conoce la operación. de que no se meten dentro de la vivencia en sí del chofer o del cobrador, no ya esa idea. Yo después de esta socialización, yo creo que ha quedado de lado, ¿no? Como te digo, es son vivencias que nosotros hemos estado viendo en esta etapa de conocimiento de la ruta y todo lo que ha pasado y que eso se ha transmitido en estas mesas de trabajo. Entonces, obviamente, ya el encargado del gremio ve, pues no, o sea, con ellos no, yo no les puedo mentir, ¿no? Entonces ya eso yo espero de verdad de que de que sea visto de buena manera por parte de los transportistas, que sepan de que efectivamente la ATU está siendo parte del día a día con ellos a través de su equipo de campo y que también, obviamente, dentro de las sobre todo dentro de nuestras funciones, no dentro del punto de vista técnico, nosotros planteamos lo que consideramos mejor dentro de lo que hemos estudiado y lo que conocemos, y este estamos siempre con esa, con esa idea de mejorar dentro de lo que sea posible el tema del transporte. no?

S1_P15	Desde la gestión pública, ¿cuáles fueron las principales barreras (normativas, políticas o logísticas) que limitaron un mejor alcance de la socialización?	S1	Yo diría que tanto barreras no lo consideraría para la socialización. Yo diría si es que ha habido alguna este no tanto como barrera, pero sí. podría decirse para que el plan sea mucho más este perfecto para la ciudad. Es que las empresas pues no están organizadas a nivel empresarial, no muchos manejan básicamente este el tema de las afiliaciones. Pues lo que no maneja ni siquiera la flota, no. Entonces, cuando se hizo trabajo de campo, por ejemplo, se inició el incumplimiento de las rutas, no o que este no se les encontraba. Entonces esos temas sí, ciertamente dificultaban, pero más el la elaboración del plan, no tanto la socialización, sino más.
S2_P15		S2	Yo creo que este desde la gestión pública, bueno, lo que pasa es que todo tienen, tienen tiempos y cronogramas, ¿no? Entonces, siempre dentro de estos tiempos y cronogramas, la idea siempre es respetarlo. Yo creo que por ahí, si nos hubieran dado algo, creo que un mes más, que era lo que se estaba pidiendo en su momento, podíamos quizá abarcado un poco más de conocimiento, ¿no? De alguna ruta de transporte público, este, pero también obviamente se entiende la expresión que hay, no la presión en cumplir los tiempos. Entiendo el presidente de Atu tiene que cumplir con lo que le requiere el ministro. Entonces el ministro entiendo que también este tiene las personas que le hacen el seguimiento para que se puedan cumplir con todo ello. entonces. Yo creo que ha sido más un tema de tiempo que por ahí requeríamos, pero particularmente igual como te señalo, o sea, contento con los resultados. Estar en estas evaluaciones del plan regulador de verdad ha sido bastante laborioso. Te exprime bastante el tiempo porque hemos tenido reuniones, creo que hasta las 2:00 de la mañana lo recuerdo con la ingeniera que estuvo presidente antes del actual presidente, entonces, pero opinión muy particular con una experiencia ganada bastante bastante enriquecedora, no me ha hecho conocer más allá. Mira, yo como te comento, yo estaba desde el 2004 a 2005 y ya siendo practicante en la dirección municipal de transporte urbano, pero creo que en 4, 5, 6 meses he conocido mucho más de lo que quizá en todo este tiempo, no? Así que particularmente la pregunta creo que es solamente un tema de los tiempos, pero todo siempre está corriendo, que todo es para ayer, no? siempre en estas cosas.
S1_P16	¿Qué aprendizajes institucionales rescata de esta experiencia para la futura implementación de políticas de transporte en Lima y Callao?	S1	Bueno, el aprendizaje es eso, no de que la participación ciudadana es lo más importante en cualquier proyecto. Este El aporte social es lo más valorado que debe tener un proyecto, ya sea plan, normativo, lo que fuera, porque finalmente es lo que la realidad, la lo que la realidad te dice, no, y quién mejor que el mismo el mismo usuario, la misma colación te puede decir cuál es la realidad y su participación es lo más importante que debe tener. Eso podríamos recoger.
S2_P16		S2	Lo que yo creo que debe de fomentarse como institución y que es base, y como te te lo dije hace un momento, que he aprendido más en esos cuatro, 5 o 6 meses que prácticamente el resto de mi etapa como parte de los equipos de ATU es que siempre se tiene que tener o siempre se tiene que tener una visión institucional de que lo la información de campo es lo vital para la toma de decisiones. Entonces siempre se tiene que ir trabajando, conseguir equipos. No hay un área hasta donde yo recuerdo el equipo que se formó fue en realidad una suma de personas de distintas áreas. No hay un equipo constante que esté día a día levantando esta u otra información que a la final es lo que se requiere justamente para cualquier toma de decisión, lo reitero, este, pero es algo que creo que debería de tomarse como un área en específico. No hay un área hasta donde yo recuerde, como te digo, en la dirección de operaciones y aparte, obviamente, desde el punto de vista institucional, si es que queremos nosotros atender la satisfacción de los viajes a los usuarios tenemos que acercarnos más a ello a través de encuestas y todo lo demás. Entiendo que también esto es parte de DAS, este, pero debería de darse mayor importancia a ello, tener indicadores y todo eso es prioritario para poder conocer quién es nuestro usuario y, sobre todo, poder atender sus necesidades, ¿no? Pero entiendo que va un poco también este de la mano de las políticas que ya va teniendo ATU hace poco. Bueno, te había comentado que bueno, ya hace un corto tiempo, no estoy por ATU, pero sé que ahora se están haciendo evaluaciones también para los usuarios de ATU en el tema del fomento del ciclismo. no Entonces, por ahí, desde la institución en la que ahora pertenezco, estamos haciendo unas evaluaciones por ello y entiendo que eso va a ir no solamente para el trabajador de Atu, también se va a ir conociendo un poco más a los usuarios, que como te digo, es lo que se debe de poner en fuerza, ¿no?
	S1: Servidor ATU 1		
	S1: Servidor ATU 2		

11.5. Análisis de recurrencias y divergencias

TEMAS	ENTREVISTADOS					
	O1	O2	O3	O4	S1	S2
Situación inicial	Desconfianza hacia la ATU	Apertura al cambio con reservas	Presencia de informalidad	Problemas estructurales del sector	Sistema desordenado	Superposición de rutas y baja formalización
Proceso de socialización	Participación con tiempo limitado	Espacios de diálogo técnico	Convocatoria por WhatsApp y correo	Participación grupal organizada	Estrategia planificada	Alta cobertura de empresas
Interacción	Escucha parcial	Diálogo técnico orientado a consenso	Comunicación directa	Participación con limitaciones	Discusión técnica	Tensión técnico–operativa
Resultados del proceso	Demandas parcialmente consideradas	Aportes mayormente incorporados	Valoración positiva del proceso	Participación útil pero limitada	Incorporación selectiva	Decisión según criterios técnicos
Construcción de confianza	Confianza por cumplimiento	Mejora de confianza	Relación más cercana	Confianza en proceso	Fortalecimiento institucional	Legitimidad del proceso
Barreras	Falta de tiempo	Tiempo insuficiente	Problemas de comunicación	Persistencia de informalidad	Presión institucional	Dificultad de conciliación
Lecciones aprendidas	Importancia del diálogo	Necesidad de continuidad	Mayor cercanía territorial	Mejorar coordinación	Valor del trabajo de campo	Importancia de evidencia
Recomendaciones	Más tiempo de diálogo	Continuar socialización	Descentralizar reuniones	Mejor comunicación	Mejor planificación	Fortalecer participación