

13

LA (INSUFICIENTE) GESTIÓN DE LA MOVILIDAD

Cómo convertir problemas en oportunidades

- 13.1 La gestión, ese gran desconocido
- 13.2 Aspectos clave de la gestión
- 13.3 La disrupción humana: hábitos y actitudes reactivas
- 13.4 Ideas clave



Si un buen Plan de movilidad constituye el 50% de una implantación exitosa de la movilidad (sostenible) en un municipio, el otro 50% depende de la gestión que se realice para implantarlo y promoverlo. Cuando este segundo 50% falla, existe una alta probabilidad de errar en los objetivos finales, o como poco, dilatarlos.

Debe recordarse que la movilidad funciona si las medidas se implantan correctamente, pero se requiere además una respuesta social adecuada a estas.

Para ello resultan fundamentales equipos técnicos municipales implicados y preparados con la formación suficiente para coordinar la implantación adecuada y a su vez una gestión persistente que permitirá cambiar hábitos a menudo muy arraigados.

La ausencia de técnicos formados tiende a resultar un “factor de rozamiento” para conseguir resultados, bien porque la gestión de las decisiones se tiende a dilatar,

por falta de convicción; bien porque los resultados, en caso de ser poco exitosos en los inicios o ante cualquier tipo de rechazo social, dejan automáticamente de tener atractivo político.

La falta de formación trae consigo también actuaciones atrevidas o poco desarrolladas, que desembocan en actuaciones con grandes dosis de tendencia al fracaso, bien por una implantación incorrecta, o bien por una carencia de los elementos necesarios. Cuando los resultados no se corresponden con las expectativas, o simplemente fallan, se tiende a culpar a la falta de interés de los usuarios, pero nunca al responsable de su implantación y gestión, como suele ocurrir.

El peor efecto en estos casos viene a ser, sin embargo, la enorme desincentivación que supone, no sólo para intentarlo de nuevo, sino sobre otras futuras posibles

actuaciones similares. La naturaleza humana desarrolla una memoria colectiva de los negativo y, por consiguiente, un miedo atávico de los políticos a equivocarse. Sólo aquellos con las convicciones y los apoyos técnicos adecuados se atreven a intentarlo de nuevo, una vez detectados los errores.

La gestión en mayúsculas afecta, además, a diferentes aspectos esenciales en el buen quehacer profesional: la implantación de criterios factibles, la obtención y uso de la información y el tratamiento social de los conflictos; también al uso equilibrado de los presupuestos, la comunicación y pedagogía necesarios para transformar la sociedad, en especial de las nuevas generaciones.

En ese sentido también resulta aconsejable prever una colaboración multidisciplinar e inter-departamental que aporte la mayor riqueza posible de conocimientos al

13.1 La gestión, ese gran desconocido

Al desplazarse por el territorio, resulta descorazonador descubrir infraestructuras de movilidad abandonadas o en mal estado. No son pocas las ocasiones donde se observan carriles bici que van de ningún sitio a ninguna parte, sin utilidad real, bien por un diseño erróneo, pero sobre todo por una implantación deficiente, a menudo producto de una gestión inadecuada; por no hablar de señalización horizontal prácticamente despintada o señalización vertical en mal estado que permanece durante meses así por la falta de un protocolo de mantenimiento.

En el capítulo primero se explicó que el principio de la movilidad sostenible se basa en el equilibrio simultáneo de tres aspectos: la eficacia técnica, la eficiencia económica y el impacto ambiental generado. La utilidad social de cualquier modo de transporte depende de que dicho equilibrio se mantenga en el tiempo.

Siguiendo como ejemplo el caso de una red de bicicletas, su sostenibilidad se garantiza cuando

los usuarios la utilizan como sistema cotidiano de transporte, porque su diseño, funcionalidad, comodidad y seguridad, resulta más atractivo, económico y saludable que la del coche en determinados desplazamientos.

Pero un conjunto de carriles bici discontinuos, sin conformar una red, mal diseñados y generador de conflictos o de situaciones de inseguridad vial puede conseguir una percepción negativa y un uso residual. En ese caso, a parte del rendimiento social negativo de esa infraestructura, el fracaso se acostumbra a achacar a los usuarios, en vez de a los responsables de una implantación o gestión inadecuadas.

De igual modo, uno de los problemas inherentes a la implantación de cualquier red de movilidad es el hecho de la inevitable necesidad de realizar una implantación progresiva, por motivos presupuestarios.

Una red mal implantada durante el proceso de desarrollo, puede generar un rechazo de los usuarios potenciales y desmotivación, que se realimentaría además de la crítica social, que hoy en día puede expandirse de forma explosiva

Figura 13.1: Ejemplo de implantación inapropiada de una acera bici.



13 LA (INSUFICIENTE) GESTIÓN DE LA MOVILIDAD / 13.1 La gestión, ese gran desconocido

gracias a las redes sociales, o incluso de forma premeditada utilizando imágenes o noticias falsas. La gestión relacionada con el público y los usuarios también es una parte fundamental en el éxito de cualquier infraestructura de movilidad; gestión que además afecta a muchos aspectos diferentes, donde los gestores de movilidad municipales tienen una gran responsabilidad y capacidad de acción:

- a) *Gestión de la información*: adquisición de datos y percepción social.
- b) *Gestión de la implantación*: programa estratégico / decisiones.
- c) *Gestión del seguimiento*: calidad de la infraestructura, mejora progresiva.
- d) *Gestión pedagógica*: fomento, conflictos, indisciplina.
- e) *Gestión de la comunicación*: con los usuarios y la población.
- f) *Gestión económica* de la movilidad

Estos 6 aspectos suelen además requerir la acción simultánea y coordinada de diferentes departamentos de un municipio. Sin embargo, la distribución de cargos políticos o los simples hábitos de trabajo, tienden a generar

compartimentos estancos más que a fomentar visiones colaborativas. En este sentido deben formularse estructuras de trabajo que obliguen a esa coordinación si lo que se desea es crear oportunidades de éxito social, sea cual sea la ideología que gobierne.

Así pues, una gestión incorrecta puede ser tan perniciosa como una mala planificación. Para evitarlo, se requieren dos condiciones que además es preferible que vayan juntas:

- Unos mínimos conocimientos sobre movilidad y las herramientas que deben aplicarse en los aspectos indicados.
- Una implicación y motivación para mantener la gestión de forma continuada o sostenida, dado que siempre existirán personas reacias a los cambios y requerirá esfuerzo convencer a los dudosos.



13.2 Factores clave de la gestión.

La aplicación del sentido común afecta al 90% de la gestión que acostumbran desarrollar los municipios en temas de movilidad; tan solo el restante 10% corresponde a decisiones técnicas para la cual se requieren apoyos especializados. Dicho lo cual, no debe olvidarse, sin embargo, que, obviamente, ese sentido común debe basarse en nociones aplicadas, en primer lugar, considerando todos los modos de transporte que concurren en una misma vía pública, y en segundo lugar, bajo unos criterios técnicos previamente acordados.

A partir de aquí, los aspectos a tratar son esenciales para conseguir los objetivos perseguidos:

a) Gestión de la información.

Es quizás el aspecto más claro de la gestión, però donde falla la casi totalidad de municipios. La redacción de proyectos y la toma de decisiones

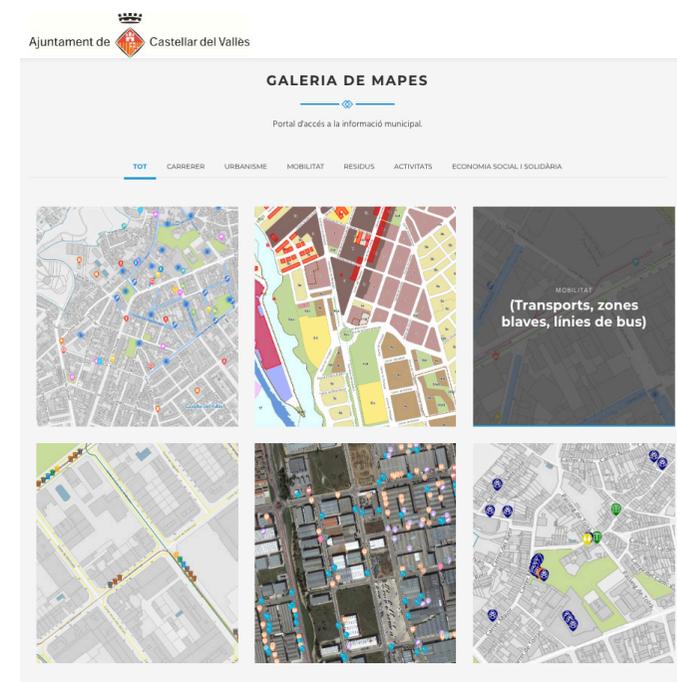
requiere de bases de datos que contengan una descripción de la oferta de movilidad disponible, es decir, una descripción mapificada (georeferenciada) de las redes de movilidad y los servicios disponibles que permita cuantificarlos adecuadamente y conocer el grado de servicio que proporciona a la población. También de información relativa al comportamiento de la demanda, es decir, del uso que las personas realizan de cada modo y del nivel de calidad que perciben.

Su omisión tienen un origen cultural, o dicho de otro modo, una ausencia de hábito histórico (de ahí su generalización), cuando resulta esencial tanto para tomara decisiones, como para demostrar la correcta aplicación de cada una y de la evolución del conjunto.

La disponibilidad de información suficientemente robusta (completa de todo el ámbito de análisis) resulta esencial, però requiere un esfuerzo muy importante en cada proyecto de movilidad, en tiempo y coste, si no existe previamente.

Para ello se requiere una cartografía actualizada de las infraestructuras, y una base de datos en

Figura 13.2: Geoportal de información municipal de acceso público. Castellar del Vallés. (Tecnogeo)



condiciones. Ello tan sólo ya representa establecer un protocolo en la manera de actualizar dicha información de forma permanente, de manera que prácticamente este disponible al momento tanto para los gestores como para los ciudadanos. Y

13 LA (INSUFICIENTE) GESTIÓN DE LA MOVILIDAD / 13.2 Factores clave de la gestión

definir responsabilidades específicas. Sin embargo, en la práctica resulta difícil encontrar esa actitud tanto en municipios como en empresas, dada la tendencia a compartimentar las responsabilidades y a veces a eludirlas.

Incluso municipios que ya han realizado un plan de movilidad, deben volver a recoger toda la información pocos años después al revisar el plan vigente, por no haber realizado ningún esfuerzo adecuado en ese sentido.

La captura de información específica, antes y después de implantación de un proyecto para comparar los resultados obtenidos, desgraciadamente tampoco forma parte de los hábitos de la mayoría de municipios. Sin este hábito, resulta imposible comprobar la validez de cada actuación realizada, su grado de evolución o la necesidad de correcciones y, en definitiva, la adecuación de las inversiones públicas realizadas, algunas de las cuales deben mantenerse en el tiempo.

En una población, hasta dos años después de la peatonalización de la plaza central no se realizó una encuesta para conocer el grado de aceptación

Figura 13.3: Transformación del espacio peatonal de Cervera (Cataluña)



de dicha transformación. Tan sólo la obtención de ese resultado permitió a su alcalde disponer de la confianza y apoyo social para proseguir con el proceso de cambio que se estaba solicitando por una buena parte de la población, tal como reflejaba la misma encuesta

Está claro que los hábitos se pueden crear a partir de obligaciones permanentes, de igual modo como una determinada expresión cultural pasa a convertirse en tradición cuando se mantiene o repite durante un período de tiempo hasta el punto que nadie se pregunta si debería dejar de realizarse. Se da por hecho.

También deberíamos destacar el caso del Reino Unido donde las inversiones públicas vienen acompañadas obligatoriamente de un informe público (*Rapport*) de análisis de resultados, redactado tiempo después para concluir precisamente sobre los aspectos que hemos comentado.

Este debería ser un procedimiento habitual en cualquier administración pública. Para los políticos además, la información de la gestión realizada, y la percepción permanente de los usuarios (votantes) sobre sus políticas desplegadas debería ser un

tema crucial. Sin embargo se ciñen la mayoría de las veces a explicar las cosas realizadas, desconociendo realmente sus consecuencias finales, y sobre todo, los motivos que subyacen cuando no funcionan. Pero debe reconocerse que los políticos reciben sobre todo las críticas de los ciudadanos desconectados, más que los halagos.

b) Gestión de la implantación

Dos errores muy comunes en el proceso de planificación suelen ser:

1. Plantear la planificación como un cúmulo de decenas de actuaciones, descoordinadas de una visión global y unos objetivos operativos, a menudo sin cuantificación del coste económico ni temporal. Es lo que se conoce como “Planes estratégicos”.
2. Confundir lo que en realidad debe ser una hoja de ruta a medio y largo plazo, con una foto fija inamovible de la realidad.

Ya ha quedado demostrado el exíguo resultado de los Planes Estratégicos, a pesar de las múltiples ciudades que lo redactaron cuando se puso de moda el término.

La cantidad de recursos públicos malgastados podría ser inacabable. El mero hecho de programar decenas de acciones sin una justificación más clara que una promesa, ha sido en realidad la constatación de la acostumbrada ausencia de conceptos claros que se observa demasiado a menudo.

Este tipo de planificación tiene sobre todo atractivo para aquellas personas que no tienen inconveniente en realizar una retahíla de promesas sin un calendario y sobre todo un programa económico realista. Son puros “brindis al sol”.

Este tipo de planificación (si se le puede llamar así) se dedica a dar palos de ciego, manteniéndose a remolque de las circunstancias, en vez de avanzar a ellas y, por consiguiente, se derrochan recursos públicos para apagar fuegos, en vez de utilizarlos para evitar que se produzcan.

Por el contrario, una visión completa a largo plazo con objetivos claros y actuaciones estructuradas para obtener esos objetivos, no implica una idea fija, sino una hoja de ruta a la cual dirigirse. La continua transformación del entorno, que previsiblemente va a cambiar todavía más, condicionado por las tecnologías y la sensorización de la ciudad

Figura 13.4: Carta de los lectores. La Vanguardia. 2 Marzo 2020



Aviso claro: acera deteriorada

“Així està la vorera d'accés al pàrquing del carrer Vilafranca 33, al barri de Gràcia de Barcelona. Moltes persones hi han caigut, entre elles la meva dona, que es va trencar la ròtula el 17 de desembre passat. Actualment, la vorera segueix sense reparar”, se queja el lector Carles Vivanco



13 LA (INSUFICIENTE) GESTIÓN DE LA MOVILIDAD / 13.2 Factores clave de la gestión

y de los vehículos, no debe evitar disponer de una visión objetivo, adaptando y enfocando los nuevos requerimientos a esos principios y visión que se persigue, aunque no sea exactamente la establecida al inicio.

La implantación progresiva de las redes de movilidad sí requiere, en cambio, de un *programa estratégico de implantación*, con el objeto de optimizar las actuaciones y recursos disponibles para maximizar los resultados. Y actuaciones sostenidas en el tiempo para obtener esos resultados. De otro modo, son las circunstancias las que determinan la evolución del territorio, a menudo de forma caótica o espontánea. La ausencia de reglas y objetivos puede interesar a unos pocos, pero no a la sociedad en su conjunto.

c) Gestión del seguimiento

No hay peor imagen para un municipio que observar infraestructuras públicas en mal estado o desatendidas. Sin embargo, resulta habitual comprobar esta situación por lo que se refiere a señalización vertical y horizontal de la vía pública, del pavimento o mobiliario urbano.

Las auditorías de movilidad que realiza

permanentemente la Fundación RACC y concretamente de análisis de la señalización vertical de orientación urbana son un caso paradigmático (ver documentos www.fundacionracc.es) han puesto de manifiesto de forma reiterada que la casi totalidad de las ciudades o territorios analizados no disponía de un Plan de señalización y, por consiguiente, de un protocolo de seguimiento planificado, limitándose a una sustitución o añadido de señales cuando alguna circunstancia especial lo requería.

Es precisamente la ausencia de ese protocolo y la gestión adecuada para desarrollarlo, lo que lleva con el devenir de los años a presentar una señalización globalmente ineficiente para los usuarios, tanto por la coherencia de los itinerarios, dando una alta posibilidad a la pérdida durante el recorrido, como a una disminución de imagen de calidad del municipio.

En el apartado de opinión de los lectores de los periódicos suelen ser muy habituales los temas de movilidad, y sobre todo las quejas por infraestructuras en mal estado debido a un mal mantenimiento (Figura 13.4).

Así pues, es habitual comprobar cómo los esfuerzos

Figura 13.5: Señalización sin el mantenimiento adecuado





se centran en construir nuevas infraestructuras, pero escasamente en planificar su mantenimiento. En el caso de la señalización además puede afectar a la seguridad vial.

d) Gestión (pedagógica) de la transformación

Se ha tratado en el Capítulo 5 aquellos hábitos de movilidad que contribuyen negativamente o directamente en contra de una movilidad más sostenible.

Si lo más fácil ha sido achacar o criminalizar directamente al vehículo como el culpable de todos los males (hablando con propiedad: los usuarios conductores), lo cierto es que muchos otros contribuyen, también debido a un proceso de adaptación entre modos de transporte, como por ejemplo ocurre entre ciclistas y peatones, o últimamente con usuarios de patinete eléctrico.

Lo cierto es que se detectan malos hábitos de comportamiento entre los diferentes modos de transporte allí adonde el factor humano interviene. Y en especial frente a nuevos sistemas donde existe un grado de desconocimiento, y a veces rechazo o baja aceptación inicial.

La interacción de malos hábitos da como

resultado conflictos e indisciplina, que contribuye al mal funcionamiento del sistema de movilidad. Debe realizarse, por consiguiente, una gestión dirigida a modificar esos hábitos, minimizar los conflictos y reducir la indisciplina.

Debe tenerse en cuenta que algunos hábitos requieren una generación para modificarse. En ese sentido, los de movilidad, y sobre todo aquellos con décadas de implantación que ha dado como resultado la dependencia del uso del automóvil, asociado al componente sociológico de estatus social, son los más arraigados, y precisan una atención e insistencia especial para modificarlos o desarraigarlos.

Los conflictos surgen por varios motivos:

- 1) Como resultado de un diseño inadecuado que hace confluir necesidades incompatibles, o cuya demanda supera la capacidad para el cual fueron diseñados.
- 2) Por la combinación de malos hábitos en el uso de alguna infraestructura que da como consecuencia una disminución de la efectividad de la misma, o de otra compartida. Ello se observa fácilmente en la escala urbana cuando en determinados vías de pequeña dimensión se debe compartir el espacio

13 LA (INSUFICIENTE) GESTIÓN DE LA MOVILIDAD / 13.2 Factores clave de la gestión

Figura 13.6: Gestión pedagógica de circulación urbana en bici con niños.



y, por consiguiente, el flujo de cada modo de transporte depende del respeto entre los diferentes usuarios. Incluso en vías donde algunos modos de transporte se encuentran segregados, se producen conflictos por falta de respeto o desconocimiento.

Los hábitos de ocupación (por derechos adquiridos..) de la vía pública a falta de señalización

13.10

en determinadas vías; el egoísmo de los usuarios por ocupar un espacio a sabiendas de perjudicar a otros, son algunos de estos motivos.

Pero también algo tan sencillo como conocer el uso de los intermitentes, por ejemplo para señalar los movimientos en una glorieta, o al cambiar de carril para avisar al resto de conductores próximos, que en realidad no lo aplica el 80% de los conductores,

contribuye da un peor rendimiento del usos de las infraestructuras, y a mayores cotas de inseguridad vial.

Existen sin embargo actuaciones y gestiones exitosas en cuanto al cambio de hábitos: La peatonalización de los centros históricos, cuya red viaria se suele componer de calles muy estrechas, ha sido la mejor solución y los primeras actuaciones en materia de jerarquización viaria que se realizaron en ciudades, de forma intuitiva, antes incluso de que apareciese el término de movilidad sostenible.

Allí donde se identifican claramente las prioridades de uso de las diferentes calles (jerarquización viaria), se han creado espacios de movilidad de mayor calidad urbana. Además se ha demostrado que genera mayor actividad económica, pese a las reticencias iniciales de los comerciantes al considerar que la ausencia de estacionamiento directo en sus puertas, mataría el interés de consumo de los clientes.

Tan sólo una gestión sostenida para mantener los criterios de uso en el tiempo, ha permitido demostrar la bondad de estas actuaciones, un cambio de percepción de los residentes sobre el

13 LA (INSUFICIENTE) GESTIÓN DE LA MOVILIDAD / 13.2 Factores clave de la gestión

Figura 13.8.1: Estado de la Avda. Diagonal antes de la transformación (2010).

Figura 13.8.2: Propuestas A y B de transformación de la Diagonal en el referéndum (2010).

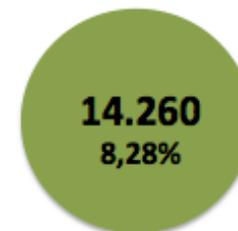


Figura 13.9: Resultado del referéndum sobre las alternativas al proyecto de Tranvía por la Diagonal (2010).

PROPUESTA A



PROPUESTA B



C: NINGUNA DE LAS ANTERIORES



13 LA (INSUFICIENTE) GESTIÓN DE LA MOVILIDAD / 13.2 Factores clave de la gestión

opción A, ni la opción B) constituyese el 80% de la participación, y cuya denominación, también supuso un error estratégico de comunicación al ser interpretada como “Ningún cambio” por una buena parte de la población (Figura 13.9).

Otra consecuencia negativa, además de contribuir a la caída del alcalde responsable de la idea en las siguientes elecciones, fue el empobrecimiento del proyecto que se ejecutó en la legislatura siguiente con otro alcalde, cuyas propuestas fueron poco ambiciosas, simplemente por el intento de diferenciarse lo más posible de la opción anterior. A pesar de que la opinión de la mayoría de expertos de movilidad coincidían en que la conexión del tranvía por la Diagonal era la solución principal sobre el cual debería pivotar todo el proceso de transformación, lo cierto es que en 2023 todavía sigue siendo un proyecto en proceso de ejecución.

De esta experiencia se pudo aprender la lección de cómo una comunicación errónea puede derivar en una mala aceptación social, que por desconfianza propia de la naturaleza humana, o por intereses muchas veces inconfesables, se encuentran fácilmente excusas para oponerse aunque se trate de un simple intento de transformar y mejorar una

Figura 13.10. Transformación de la plaza central en Puigcerdá (Girona)



realidad que permita elevar las cotas de calidad de vida urbana.

Resulta también ilustrativo el caso de una población del Pirineo catalán (Puigcerdá), cuyo alcalde se decidió a transformar el centro de la población, -que en aquellos momentos era un aparcamiento público regulado bastante caótico- en una plaza peatonal para disfrute de ciudadanos y visitantes. Poco antes de iniciarse la transformación, se empezó a generar una corriente de oposición, especialmente liderada por el sector comercial, que veía en la eliminación de ese aparcamiento, un peligro para el comercio adyacente (Figura 13.10).

El alcalde solicitó un estudio para explicar los beneficios de esa obra. Las conclusiones principales del mismo fueron que simplemente existía una falta de comunicación sobre las amplias alternativas de aparcamiento a distancias muy próximas; también se observó como algunos comerciantes hacían de ese aparcamiento un espacio de uso personal casi gratuito, de modo que la alternativa de transformación implicaría asumir un coste particular de estacionamiento, motivo evidentemente poco confesable para ejercer su oposición.

Nadie cuestionará hoy en día el éxito de la transformación finalmente realizada, pero debe insistirse que la ausencia de una comunicación adecuada, permitió la generación de controversia y oposición de directa de aquellas personas cuyos intereses particulares, pusieron en riesgo su implantación final.

El simple hecho de comunicar las conclusiones del estudio y de las soluciones complementarias aplicadas al iniciar la obra, ayudaron a desactivar el problema.

En el caso de proyectos que requieren un período largo de redacción, como puede ser un plan de movilidad, debe preverse también un proceso de comunicación en sus diversas fases, no sólo como procedimiento normal de un proceso democrático transparente, que obviamente puede, y debe estar abierto inevitablemente a las críticas. También por ser altamente positivo en el hecho de involucrar a la población en el proceso transformador, ya que ha de requerir la implicación a medio y largo plazo, que a menudo supera un ciclo electoral.

f) Gestión económica

La gestión económica es necesaria para

infraestructuras de muy diversa escala, desde las territoriales (grandes redes viarias o ferroviarias) hasta locales. Pero todas ellas tienen dos cosas en común:

1. La limitación de los recursos económicos, y
2. La discusión sobre el peso de la aportación pública en la gestión de las mismas.

¿Alguien sabe por qué se asume que determinadas redes deben sustentarse únicamente de los recursos que pagan sus usuarios (peajes, tasas aeroportuarias..), mientras otras están subvencionadas?

En la mayoría de municipios los recursos económicos son escasos para las necesidades existentes. No puede pretenderse implantar todas esas necesidades de movilidad sino es mediante un proceso progresivo y sostenido de años, donde el factor económico será fundamental en la programación estratégica que se proponga.

En esa programación aparecen contrastados, y a veces enfrentados, los costes del usuario individual y el coste social aportado desde las administraciones para su implantación y mantenimiento. Ello resulta especialmente importante en todos

aquellos servicios de transporte público donde, casi de forma automática, se asume que deben estar subvencionados, al menos en parte, por la administración competente.

Allí donde surgen necesidades colectivas, la utilización de recursos económicos permanentes y a veces crecientes para implantar, desarrollar y mantener esos servicios requiere de consensos sociales que deben ir más allá de ideologías para llegar a ser consistentes. Aún con todo, es cierto que siempre será positivo trabajar para que cada uno de esos servicios sea lo más auto sostenible posible en términos económicos, de modo que se reduzca el coste público y ello permita atender a otras necesidades, que siempre existen.

Sin embargo, está cada vez más extendida la idea de un estado- nación que atiende y cubre todas las necesidades colectivas a partir de los impuestos, mientras se desconoce el coste real de las infraestructuras y la aportación social en su funcionamiento. Por ejemplo: que casi todas las redes de bus urbano están subvencionadas como mínimo en un 50% de cada uno de los desplazamientos que se producen; que la aportación al servicio de Bicicleta Pública de

13 LA (INSUFICIENTE) GESTIÓN DE LA MOVILIDAD / 13.2 Factores clave de la gestión

Barcelona (denominado Bicing) proviene de los excedentes existentes del sistema regulado de estacionamiento (Zona azul).

De igual modo es habitual escuchar la exigencia social de que las infraestructuras viarias estén libres de peaje, desconociendo o ignorando (deliberadamente?) que el coste de mantenimiento de estas, si no se realiza gracias a la aportación de los usuarios directos, se pagará de forma indirecta a partir de los impuestos generales.

Ello conlleva un consenso respecto al modelo económico que se desea adoptar, teniendo en cuenta además las posibilidades reales de disponer de recursos, de saber obtenerlos de fuentes externas, o de la capacidad real de endeudamiento.

Sin embargo, debe considerarse que un modelo donde el usuario no se responsabiliza de las implicaciones económicas o consecuencias ambientales (contaminación) y sociales (accidentalidad) que genera su uso, dificulta en muchos casos los cambios de hábitos que se están requiriendo.

Uno de los temas más sensibles en todas las poblaciones: el estacionamiento en la vía pública,

también plantea un conflicto permanente. Por un lado la necesidad de proporcionar un espacio con la funcionalidad necesaria; por el otro la aplicación de una tarifa como método más efectivo -hasta el momento- para conseguir un uso colectivo altamente eficiente del espacio público viario.

Está demostrado que la ausencia de una tarifa, un reglamento de regulación de uso, y un procedimiento de control efectivo, acaba provocando una pérdida total de funcionalidad al poco tiempo, bien por mal uso, bien por abuso de los usuarios.

El coste siempre se suele percibir como exagerado, y desligado de cualquier estrategia de movilidad, sobre todo cuando no existe algún tipo de explicación pública relativa a la tarifa (o tasa) establecida, ni del objetivo social y su posibilidad de autosostenibilidad, para que no grave todavía más los recursos económicos generales.

En todos estos casos la comunicación resulta fundamental para aclarar, informar o hacer pedagogía de los que supone un sistema público de movilidad.

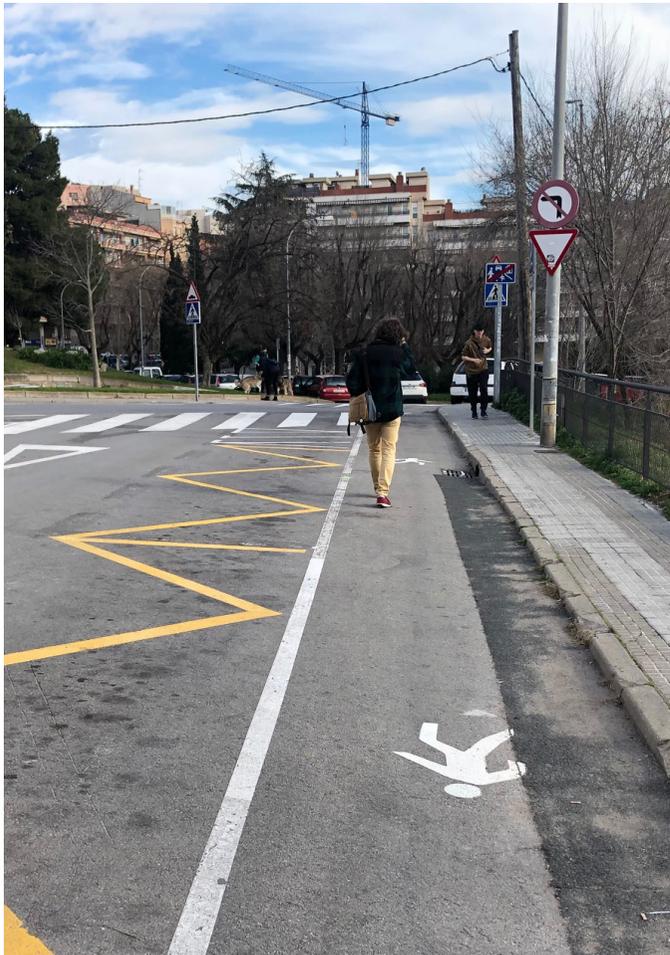
En la gestión económica, la limitación de recursos ante tantas necesidades también obliga a realizar

Figura 13.11. Diferentes formas de gestionar el estacionamiento regulado en calzada: Zona azul (rotación); Zona verde (residentes); Área Dum (Carga-Descarga); Parc&Ride (Intermodalidad); Parking express.; etc.



13 LA (INSUFICIENTE) GESTIÓN DE LA MOVILIDAD / 13.2 Factores clave de la gestión

Figura 13.12. Medidas de bajo coste para ampliar aceras. (Terrassa)



13.16

una utilización lo más inteligente posible.

La transformación del espacio público para ampliar una acera supone un gasto muy considerable en comparación con los recursos disponibles. Por ello, la aplicación provisional de medidas de bajo coste, puede permitir una transformación del espacio viario suficiente para inducir esos cambios de uso, hasta el momento en que puedan encontrarse los recursos para la actuación definitiva.

Este procedimiento permite además la realización de pruebas piloto que pueden ser reversibles en caso de que se observe que no se consiguen los resultados esperados. Pruebas que también deben ser comunicadas, y documentadas (seguimiento), para poder comunicar los resultados, en especial si se desea presentar como argumento para hacer la implantación definitiva.

Cualquier gobierno municipal que desee desarrollar y acelerar la implantación de la movilidad sostenible, debe estar preparado, o buscar asesoramiento para conseguir dominar dos aspectos fundamentales:

-La evaluación del beneficio social de las infraestructura que se desea implantar. El Método de evaluación de infraestructuras del transporte

propuesto desde el Colegio de Ingenieros de Caminos de Cataluña (2010) plantea un sistema más completo que el tradicional basado en el VAN y el TIR. Este procedimiento tiene en cuenta aspectos de mayor espectro que contribuyen a un retorno social mucho mayor del evaluado tradicionalmente, y por ello debe ser evaluado y comunicado como parte de la estrategia de implicación de la población.

-La capacidad para acceder a recursos económicos adicionales o estar dispuesto o promover asociaciones intermunicipales que permita acceder a economías de escala para compartir recursos y servicios que de forma individual no sería posible.



13.3 La disrupción humana: hábitos y actitudes reactivas

La actitud y/o la naturaleza humana es una de las causas principales de oposición al avance hacia una movilidad más sostenible, aunque sea de forma inconsciente. Malos hábitos, egos y política afectan a las decisiones cotidianas, dificultando o simplemente decidiendo incorrectamente o fuera del plazo.

La actitud de sospecha o el miedo ante las transformaciones o nuevas opciones, suele ser más habitual en la naturaleza humana que la curiosidad por lo nuevo. De ello surge la tendencia a la oposición (emocional), a pesar incluso de que multitud de experiencias demuestran su bondad.

Pero también la actitud de los responsables políticos y técnicos que dirigen y gestionan la movilidad, tiene un impacto fundamental en la reacción de la población. Para empezar, la tendencia a implantar soluciones poco fundamentadas, sin una justificación clara más que la visibilidad por

Figura 13.13. Conflictos por malos hábitos que deben ser modificados

Figura 13.14. Carril bici mal implementado



motivos populistas, puede resultar muy perjudicial si dichas soluciones después no tienen algún resultado significativo. Carriles bici inconclusos, puntos de carga eléctrica que permanece inutilizados, señalización casi semi abandonada suelen ser algunos de los casos más habituales.

Ello tiene relación directa con los procesos de gestión establecidos: Los mecanismos de detección, prevención y actuación suelen estar pensados, diseñados y regulados desde una actitud reactiva, según la cual se empieza a tomar decisiones cuando los problemas ya están claramente instalados y a menudo existe ya una queja pública latente. De este modo sólo se suele llegar tarde a aplicar soluciones.

No puede negarse, sin embargo, que la ausencia de sistemas adecuados como las nuevas tecnologías, hasta ahora no habían facilitado muchas veces la labor de seguimiento, que ahora puede realizarse de forma mucho más constante y con un coste menor.

Pero lo cierto también es que para la política, a menudo parece que resulta más atractiva la confrontación que solucionar los problemas.

13 LA (INSUFICIENTE) GESTIÓN DE LA MOVILIDAD / 13.3 La disrupción humana: hábitos, egos y actitudes reactivas

Además, solucionar problemas sin que la sociedad sea siquiera consciente de ello no genera rédito político. La confrontación ante un conflicto declarado produce votos, a favor de unos o de otros.

Frente a la detección de algún problema, ignorarlo conscientemente o negarlo es una actitud bastante habitual entre los responsables, como si el hecho de asumirlo les otorgara la culpa directamente. Sin embargo, precisamente la tendencia al “sistema reactivo” de gestión de la mayoría de administraciones hace que raramente un problema se genere en una misma legislatura. Suele ser la consecuencia acumulada de anteriores equipos de gobierno, que han aplicado el mismo sistema durante años, incluso partidos con ideologías de diferente tipo.

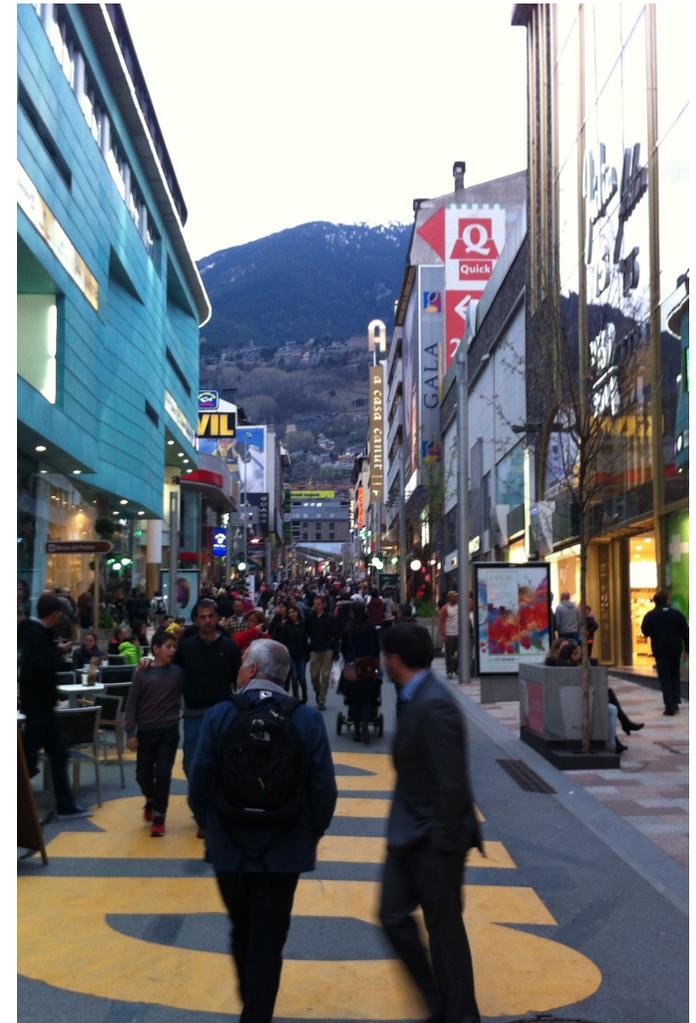
Por otra parte, resultados poco positivos suele generar miedo, si no se dispone de una solidez técnica del proyecto, que no necesariamente debe conseguir buenos resultados a corto plazo, sobre todo cuando se trata de cambiar hábitos.

Por estos motivos, en las jornadas técnicas o webs públicas tan sólo se escuchan o leen casos de éxito, pero apenas alguno que haga autocrítica

de errores, cuando debiera ser tan importante una cosa como la otra.

En estos momentos, la sociedad exige saber cómo se utilizan los recursos públicos y cual es el resultado. Por este motivo ya son necesarias actitudes proactivas, con personas responsables capaces de ejercerlas, que creen los mecanismos para una gestión ágil, capacidad de reacción y comunicación frente a la sociedad.

Estructurar mecanismos habituales y abiertos de seguimiento y análisis, debería ser casi una obligación de cualquier departamento que gestiona recursos públicos.



13.4 Ideas clave

- Una **gestión persistente** resulta fundamental si se pretende conseguir los objetivos que persigue la movilidad sostenible. Requiere determinación en los objetivos, sistemática en las acciones, y criterios sostenidos en el tiempo que vayan siendo asumidos y aceptados por la población, aún cuando sean inicialmente poco populares para una parte de esta.
- **Constatar las evoluciones y avances es la manera de vencer convenciendo.** Por este motivo resulta también esencial conocer y aplicar procesos de comunicación capaces de atraer y de difuminar posibles dudas y susceptibilidades que vayan surgiendo.
- La única forma de que los municipios estén preparados para recibir y sacar provecho público requiere, en primer lugar, de **personal técnico formado** para comprender las necesidades y preparar las estructuras adecuadas para realizar la implantación, constatar el seguimiento de los resultados y mantener la comunicación y capacidad pedagógica para incidir en los hábitos de movilidad.
No se requieren expertos especialistas, sino gestores capacitados y sobre todo motivados para desarrollar las tareas necesarias.
- En el caso de la movilidad también es necesaria una **visión global e integrada** de cada una de las redes de transporte y de su superposición en una misma red viaria; pero también de **programas estratégicos de implantación progresiva** adaptadas a las disponibilidades económicas, que obligará a desarrollarlas por fases. La estrategia consiste precisamente en mantener la coherencia del modelo integrado y conseguir seleccionar aquellas partes que, especialmente al inicio, consigan maximizar los resultados.
- Una **visión “final” no debe confundirse con una visión rígida.** Debe considerarse una hoja de ruta sobre la cual determinar aquellas acciones más adecuadas, pero previendo que en el camino pueden surgir nuevas opciones o cambios que obliguen incluso a modificar la visión final, mientras los principios y objetivo global: la movilidad sostenible, se mantengan.
- La **gestión proactiva** (avanzándose a los problemas o actuando rápidamente al primer indicio) es posible cuando se adopta de entrada una determinada actitud de coordinación y captación, seguimiento, evaluación y comunicación de la información. De otro modo sólo puede adoptarse una gestión reactiva (de respuesta cuando los problemas ya son evidentes).
- Todos los aspectos involucrados en la **gestión** deben estar orientados a **conseguir que**, en definitiva, la **sociedad no perciba** las necesidades de **cambio como** una obligación aceptada a regañadientes, sino como **una oportunidad de cambio** donde no sólo se consiga un bien social, sino también en muchos casos un beneficio individual. De este modo, la valoración y comunicación de los logros que se vayan consiguiendo, pueden convertirse a su vez en un elemento motivador permanente y en acelerador del cambio deseado.

