

CEN/TC

Fecha: 09-2009

CWA 99999:2009.5

CEN/TC

Secretariado: ON

Código de conducta para la implantación de la calidad en la gestión de la movilidad en ciudades pequeñas y medianas —

Code of practice for implementing quality in mobility management in small and medium sized cities —

ICS:

Descriptores: versión 23 de septiembre de 2009

Tipo de documento: CWA

Subtipo de documento:

Nivel de documento: Publicación

Idioma del documento: E. Traducción al español revisada por CEDEX (www.cedex.es)

Índice

Página

Prólogo	4
Introducción	5
1 Alcance.....	6
2 Referencias normativas.....	6
3 Términos y definiciones	6
4 Gestión de la calidad en la gestión de la movilidad en ciudades pequeñas y medianas	8
4.1 Introducción.....	8
4.2 Esquema de gestión de la calidad en la gestión de la movilidad	8
4.3 Introducción del proceso de mejora de la calidad: la escala de desarrollo	10
4.4 Componente 1: Política de gestión de la movilidad	11
4.4.1 General	11
4.4.2 Elemento 1: Necesidades del usuario y de la sociedad	12
4.4.3 Elemento 2: Política de gestión de la movilidad por escrito	12
4.4.4 Elemento 3: Liderazgo	14
4.5 Componente 2: Estrategia.....	14
4.5.1 General	14
4.5.2 Elemento 4: Programa de gestión de la movilidad.....	15
4.5.3 Elemento 5: Asociaciones.....	15
4.5.4 Elemento 6: Recursos humanos	15
4.5.5 Elemento 7: Presupuesto	16
4.6 Componente 3: Implementación.....	16
4.6.1 Elemento 8: Diferentes categorías de las medidas de gestión de la movilidad	16
4.6.2 Elemento 9: Medidas de apoyo a la gestión de la movilidad	18
4.7 Componente 4: Supervisión y evaluación.....	19
4.7.1 Elemento 10: Resultados del usuario y de la sociedad	19
4.7.2 Elemento 11: Reacción de las partes interesadas.....	21
4.7.3 Elemento 12: Análisis de la gestión	21
5 Procedimientos de evaluación del esquema de gestión de la calidad en la gestión de la movilidad	21
5.1 Introducción.....	21
5.2 Evaluación interna	22
5.2.1 Autoevaluación	22
5.2.2 Pequeña auditoría interna	22
5.2.3 Auditoría interna	22
5.3 Auditoría externa.....	23
5.4 Certificación y evaluación comparativa	24
6 Más información sobre los procedimientos de auditoría	24
6.1 Uso del cuestionario y mecanismo de valoración en los procedimientos de auditoría.....	24
6.2 Formato del informe de auditoría.....	25
6.3 Calificación de los auditores externos	25
Anexo A (informativo) Definición y categorización de las medidas de gestión de la movilidad individual.....	26
A.1 Introducción.....	26
A.2 Medidas de información	26
A.2.1 Centro de movilidad.....	26
A.2.2 Asesor de movilidad	26
A.3 Medidas promocionales	26

A.3.1	Asistencia Personalizada de Viajes (APV)	26
A.4	Medidas de organización y coordinación	26
A.4.1	<i>Carpooling</i> (uso compartido de un automóvil privado).....	26
A.4.2	<i>Carsharing</i> (servicio de coches compartidos)	27
A.4.3	Minibús compartido.....	27
A.5	Medidas vinculadas a lugares concretos.....	27
A.5.1	Plan de movilidad	27
A.5.2	Gestión de aparcamientos de coches	28
A.5.3	Planes de movilidad escolar.....	29
Anexo B	(informativo) Breve cuestionario de autoevaluación sobre el esquema de gestión de la calidad en la gestión de la movilidad	30
Anexo C	(informativo) Versión ampliada del cuestionario sobre el esquema de gestión de la calidad en la gestión de la movilidad	34
C.1	Introducción	34
C.2	Escala del desarrollo	34
C.3	Componente 1: Política de gestión de la movilidad.....	35
C.3.1	Elemento 1: Necesidades del usuario y de la sociedad	35
C.3.2	Elemento 2: Política por escrito	36
C.3.3	Elemento 3: Liderazgo.....	37
C.4	Componente 2: Estrategia de gestión de la movilidad	38
C.4.1	Elemento 4. Programa de gestión de la movilidad.....	38
C.4.2	Elemento 5: Gestión de los recursos humanos	39
C.4.3	Elemento 6: Asociaciones	40
C.4.4	Elemento 7: Presupuesto.....	41
C.5	Componente 3: Aplicación de la gestión de la movilidad	42
C.5.1	Elemento 8: Categorías en las medidas de gestión de la movilidad.....	42
C.5.2	Elemento 9: Medidas de apoyo a la gestión de la movilidad	43
C.6	Componente 4: Supervisión y evaluación	44
C.6.1	Elemento 10: Resultados del usuario y de la sociedad.....	44
C.6.2	Elemento 11: Reacción de las partes interesadas	45
C.6.3	Elemento 12: Análisis de la gestión.....	46
Anexo D	(informativo) Guía detallada para realizar pequeñas auditorías internas.....	47
Anexo E	(informativo) Guía detallada para realizar auditorías internas.....	49
Bibliografía	52

Prólogo

El borrador de este Acuerdo de Trabajo del CEN (Comité Europeo de Normalización - CWA por sus siglas en inglés) ha sido redactado y aprobado el 04-09-2009 por un grupo de representantes de las partes interesadas, cuya constitución fue apoyada por el CEN siguiendo la petición pública de participación realizada en julio de 2007.

En el centro de gestión del CEN hay una lista, a disposición de los compradores, de las organizaciones y particulares que respaldaron el consenso técnico representado por el Acuerdo de Trabajo del CEN. Estas organizaciones provienen de los siguientes sectores económicos: universidades y consultorías.

El proceso formal de desarrollo del Acuerdo de Trabajo del CEN seguido por el grupo ha sido aprobado por los miembros nacionales del CEN, pero ni ellos ni el centro de gestión del CEN pueden considerarse responsables del contenido técnico del Acuerdo de Trabajo del CEN o de un posible conflicto con los estándares o la legislación. Este Acuerdo de Trabajo del CEN no se puede considerar, de ningún modo, un estándar desarrollado por el CEN y sus miembros.

La ronda de revisión/aprobación final de este CWA empezó el 13-08-2009 y se cerró con éxito el 04-09-2009. El texto final del CWA se sometió a la aprobación del CEN para su publicación el 23-09-2009.

Este Acuerdo de Trabajo del CEN está a disposición pública como documento de referencia de los miembros nacionales del CEN: AENOR, AFNOR, ASRO, BSI, COSMT, DIN, DS, ELOT, IBN/BIN, IPQ, MSZT, NEN, NSAI, NSF, ON, SEE, SIS, SFS, SNV, STRI, SUTN, UNI.

Se agradecen los comentarios o sugerencias de los usuarios del Acuerdo de Trabajo del CEN. Estos deben dirigirse al centro de gestión del CEN.

Introducción

El concepto de gestión de la movilidad pretende promover el transporte sostenible y gestionar la demanda del uso del automóvil mediante la modificación de las actitudes y el comportamiento de los viajeros. En el núcleo de la gestión de la movilidad se encuentran las llamadas medidas “blandas”, como la información y la comunicación, la organización de servicios y la coordinación de las actividades de los diferentes agentes implicados. A menudo, las medidas “blandas” contribuyen a la mejora de la eficacia de las medidas “duras” dentro del transporte urbano (como por ejemplo la construcción de nuevas líneas de tranvía, nuevas carreteras y nuevos carriles bici). Las medidas de gestión de la movilidad (en comparación con las medidas “duras”) no requieren necesariamente grandes inversiones financieras y pueden presentar una elevada relación coste-beneficio.

La gestión de la movilidad es una propuesta para el transporte orientada fundamentalmente a la demanda. Su finalidad es apoyar y fomentar un cambio de actitud y comportamiento para reducir el uso del coche privado y consolidar medios de transporte sostenibles. La cooperación entre las instituciones públicas y las privadas proporciona soluciones que satisfacen los objetivos tanto públicos como privados en movilidad y transporte. Las herramientas de gestión de la movilidad son la información, la comunicación, la organización y la coordinación, y requieren promoción.

Las bases del presente CWA se sentaron en la reunión 37 del CEN, “Gestión de calidad en la gestión de la movilidad en ciudades pequeñas y medianas - MOBIMA”, cuyo secretariado ocupó ON. Se desarrolló gracias a una estrecha colaboración con expertos del proyecto MAX “Campañas exitosas de concienciación para viajes y estrategias de gestión de la movilidad”, apoyadas por el Sexto programa marco de la Unión Europea. El trabajo de este proyecto se organizó en cuatro paquetes de trabajo.

El resultado global de MAX ha sido la creación de diferentes herramientas orientadas a profesionales que quieran poner en marcha medidas de gestión de la movilidad o que quieran mejorar su práctica actual. Dichas herramientas están vinculadas al sistema de gestión de la calidad descrito en este documento y proporcionan una orientación para introducir la calidad en la gestión de la movilidad.

El sistema de gestión de la movilidad descrito en este documento, su implementación y aplicación continua han sido desarrollados dentro del paquete de tareas C de MAX. El CWA actual está basado en estudios que consisten en:

1. Una clara (re)definición del concepto de gestión de la movilidad y una categorización de las medidas de gestión de la movilidad.
2. El establecimiento de un prototipo de sistema de gestión de la movilidad.
3. Una evaluación de este prototipo basada en la realización de una encuesta-cuestionario a los gestores de la movilidad de 47 ciudades europeas.
4. Un debate del grupo analizado con cinco expertos en gestión de la movilidad y dos abogados.
5. Y, finalmente, una muestra del sistema de gestión de calidad de Kortrijk, una ciudad mediana de Bélgica, en la región de Flandes.

Todos los pasos de la investigación llevados a cabo perfeccionaron el prototipo inicial hacia el sistema de gestión de calidad descrito en este CWA. Una serie de expertos de universidades, consultorías, autoridades públicas y entes de estandarización contribuyeron a este trabajo en el marco del paquete de tareas C de MAX y en la reunión 37 del CEN “MOBIMA”. El actual CWA ha recibido el apoyo de representantes de estos sectores.

1 Alcance

Este documento proporciona un código de conducta para definir, aplicar y mejorar continuamente la calidad en la gestión de la movilidad en ciudades de tamaño pequeño y mediano. Se consideran ciudades pequeñas y medianas aquellas que tienen de 20.000 a 200.000 habitantes.

Sin embargo, el mismo esquema de gestión de la calidad se podría aplicar a cualquier ciudad o municipio que invirtiera en gestión de la movilidad independientemente de su tamaño. El esquema de gestión de la calidad en la gestión de la movilidad presentado también podría ayudar a entidades, agencias o empresas privadas – en este documento denominadas “organizaciones”– a la hora de definir una política de gestión de la movilidad.

El esquema de gestión de la calidad presentado se puede usar como principio para una autodeclaración basada en un procedimiento de auditoría interna o como base para recibir una certificación otorgada por una tercera parte competente.

2 Referencias a la normativa

Este documento incorpora disposiciones de otras publicaciones por referencia (con fecha o sin fecha). Estas referencias a la normativa se citan en los lugares correspondientes del texto y las publicaciones se enumeran más adelante. En relación con las referencias con fecha, las últimas enmiendas o revisiones de cualquiera de estas publicaciones solo tendrán validez en este documento cuando se incorporen a él a través de enmiendas o revisiones. En cuanto a las referencias sin fecha, se aplica la última edición de la publicación referida.

EN ISO 19011, *Directrices para la auditoría de sistemas de gestión medioambiental y/o de calidad (ISO 19011:2002)*

3 Términos y definiciones

En el contexto de este documento se usarán los siguientes términos y definiciones.

3.1

Gestión de la movilidad

Es un concepto para promover el transporte sostenible y para gestionar la demanda del uso del automóvil mediante la modificación de las actitudes y el comportamiento de los viajeros.

En el núcleo de la gestión de la movilidad se encuentran las llamadas medidas “blandas”, como la información y la comunicación, la organización de servicios y la coordinación de las actividades de los diferentes agentes implicados. A menudo, las medidas “blandas” contribuyen a la mejora de la eficacia de las medidas “duras” dentro del transporte urbano (por ejemplo, la creación de nuevas líneas de tranvía, nuevas carreteras y nuevos carriles bici). Las medidas de gestión de la movilidad (en comparación con las medidas “duras”) no requieren necesariamente grandes inversiones financieras y pueden presentar una elevada relación coste-beneficio.

Para tener una idea de lo que esto significa en la práctica, se puede afirmar que en una ciudad en la que se aplican medidas de gestión de la movilidad,

- proliferan las campañas y el fomento de los desplazamientos a pie, en bicicleta y en transporte público;
- se ofrece asistencia personalizada para la realización de los desplazamientos con el fin de informar sobre dónde y cómo se puede reducir el uso del coche;
- su empresa podría pagarle los billetes de transporte público con el fin de animarle a utilizar una alternativa al coche para ir al trabajo;

- en zonas residenciales podría disponer de un servicio de *carsharing* (servicio de coches compartidos) cerca de su casa;
- en las escuelas podría haber planes de movilidad que organizaran itinerarios seguros para que los niños pudieran ir andando a la escuela;
- para realizar viajes de ocio en transporte público, habría la opción de usar los servicios de consultoría prestados por un centro local de movilidad;
- los permisos de construcción podrían estar vinculados a ciertos requisitos para minimizar el impacto del nuevo proyecto urbano en la movilidad. Por ejemplo, se podría crear un plan de movilidad para el transporte del personal de la obra, los visitantes y el material para la obra, o limitar el número de plazas de aparcamiento previstas;

Las medidas de gestión de la movilidad raramente se adoptan de forma aislada, sino que a menudo aparecen como un conjunto de medidas, como por ejemplo, campañas de información combinadas con infraestructura, políticas tarifarias o regulaciones normativas.

3.2

Esquema de gestión de la calidad en la gestión de la movilidad

Se trata de un sistema utilizado para dirigir y gestionar los procesos y resultados relacionados con la calidad de una administración u organización para garantizar que:

- se puedan introducir (nuevas) medidas de gestión de la movilidad de forma fácil y eficiente,
- las medidas de gestión de la movilidad (existentes) sean efectivas,
- se satisfagan las necesidades de la sociedad, los usuarios y las partes interesadas,
- se incorporen mejoras continuas y
- se establezca la gestión de los procesos y resultados y se mantenga adecuadamente.

3.3

Organización

Se trata de la entidad responsable de la definición y aplicación de un plan de gestión de la movilidad.

Esta entidad podría, por ejemplo, ser un departamento de transportes o de movilidad de una autoridad municipal o regional, una empresa, una institución educativa o un proveedor de servicios de transporte. En primer lugar, este esquema de gestión de la calidad en la gestión de la movilidad se ha creado para (los departamentos de transporte de) municipios y ciudades de tamaño medio y pequeño; pero también lo pueden usar ciudades más grandes, autoridades regionales y organizaciones privadas.

3.4

Evaluación comparativa

Es un proceso muy utilizado en la gestión, particularmente en la gestión estratégica, en el que las organizaciones evalúan diferentes aspectos de sus procesos relacionados con las buenas prácticas, normalmente dentro de su propio sector o departamento.

Esto permite crear planes para adoptar la mejor estrategia, normalmente con la finalidad de mejorar aspectos relacionados con el rendimiento. La evaluación comparativa debería tratarse como un proceso continuo a través del cual las organizaciones intentarían mejorar sus resultados. El proceso de identificación de buenas prácticas y el aprendizaje que se puede extraer de ellas es una herramienta potente en la búsqueda de una mejora continua de los resultados y el rendimiento.

Una organización puede realizar una evaluación comparativa de su rendimiento de diferentes formas:

- evaluando sus actividades y estableciendo metas para el rendimiento de la gestión de la movilidad, determinando las áreas de comparación de mayor utilidad;
- identificando otras organizaciones con actividades similares y un rendimiento excepcional, iniciando contacto con ellas para llevar a cabo un programa comparativo;
- evaluando el rendimiento de la organización u organizaciones con las que se establece la comparación, a través de un intercambio de información (ej. visitas) que permita comparar el rendimiento de esas con su propio rendimiento;
- identificando y aplicando medidas basadas en la evaluación de otras organizaciones. Esto exige desarrollar métodos para aplicar los resultados de la evaluación comparativa y buscar más implicación con otras organizaciones. La organización mantiene “ciclos de evaluación comparativa” y se convierte en el objetivo de otras organizaciones para realizar evaluaciones comparativas. La organización explora la posibilidad de asesorar a otras organizaciones.

4 Gestión de la calidad en la gestión de la movilidad en ciudades pequeñas y medianas

4.1 Introducción

El esquema descrito en los siguientes párrafos garantiza una aplicación eficiente y sistemática de la gestión de la calidad en la gestión de la movilidad. Así, adoptar un enfoque sistemático sobre la gestión de la movilidad;

- garantiza que la política de gestión de la movilidad y las medidas de gestión de la movilidad estén claramente definidas, comprendidas y aceptadas por todas las partes interesadas (políticos locales, directivos, principales socios privados y públicos, internos y externos) y por el grupo objetivo o por un grupo más amplio de ciudadanos;
- permite que los objetivos de gestión de la movilidad estén claramente definidos y estrechamente integrados en el objetivo de movilidad (sostenible) de la ciudad u organización y que sean acordes al área central de negocio de la organización;
- posibilita que se comprendan, asignen y acuerden las responsabilidades de las diferentes partes de la política de gestión de la movilidad;
- permite establecer sociedades fuera de la propia organización de gestión de la movilidad (ej. con otros departamentos, con proveedores de transporte público, escuelas, empresas);
- promueve un enfoque lógico al planeamiento y fomenta un cálculo más preciso (recursos humanos, tiempo y costes);
- proporciona un medio consistente con el que llevar a cabo la supervisión y evaluación;
- asegura a los directivos y a las partes interesadas la adopción de un enfoque integral de gestión de la movilidad; una posible recompensa, como por ejemplo la obtención de un sello de calidad, puede reforzar esta idea.

4.2 Esquema de gestión de la calidad en la gestión de la movilidad

El esquema de gestión de la calidad en la gestión de la movilidad propuesto en este CWA para ciudades pequeñas o medianas se centra en una curva de gestión de calidad basada en el proceso descrito en EN ISO 9001, el modelo de excelencia de EFQM [1], el modelo de BYPAD [2] y el modelo de Boon *et al.* [3]. Este esquema abarca los cuatro componentes lógicos, cada uno de ellos concretado en una serie de criterios de calidad, que suman un total de 12 elementos:

- Componente 1: Política de gestión de la movilidad
 - Elemento 1: Necesidades del usuario y de la sociedad
 - Elemento 2: Política
 - Elemento 3: Liderazgo
- Componente 2: Estrategia
 - Elemento 4: Programa o plan de gestión de la movilidad
 - Elemento 5: Asociaciones internas y externas
 - Elemento 6: Recursos humanos
 - Elemento 7: Presupuesto
- Componente 3: Implementación
 - Elemento 8: Categorías de gestión de la movilidad.
 - Elemento 9: Medidas de apoyo a la gestión de la movilidad.
- Componente 4: Supervisión y evaluación.
 - Elemento 10: Resultados para el usuario y la sociedad
 - Elemento 11: Retroalimentación de los distintos agentes implicados.
 - Elemento 12: Revisión de la gestión

Estos 12 elementos son indicadores clave para que, tanto las ciudades como las organizaciones, puedan poner en marcha medidas de gestión de la movilidad y mejorar continuamente el rendimiento de dicha gestión. Dar información y debatir sobre la forma en la que la ciudad u organización está dando respuesta a esos 12 indicadores supone una aportación para una evaluación objetiva y periódica de la política de gestión de la movilidad y de la forma y dirección que deben tomar las futuras mejoras.

Los cuatro componentes lógicos y doce indicadores clave del esquema de gestión de calidad en la gestión de la movilidad se pueden presentar sobre un gráfico circular ([Figura 1](#)). Los principios de los cuatro componentes del esquema de gestión de calidad en la gestión de la movilidad y los doce indicadores clave o criterios de calidad se describen con más detalle en los apartados del [4.4](#) al [4.7](#). Se proporciona una breve introducción para cada indicador, así como una visión general de los subcriterios principales.



Figura 1 — Esquema de gestión de la calidad en la gestión de la movilidad en ciudades pequeñas y medianas

4.3 Introducción del proceso para una mejora de la calidad: escala de desarrollo

El esquema de gestión de la calidad en la gestión de la movilidad no puede funcionar sin implicación de la organización que lo lanza. Por el contrario, requiere que una ciudad u organización juegue un papel activo a la hora de examinar y valorar las prácticas que está desarrollando en función de los 12 indicadores o criterios de calidad, y determinar posteriormente cómo se podría mejorar la gestión de la movilidad mediante cambios en algunos de estos elementos. La escala de desarrollo de la gestión de la calidad se usa como mecanismo de evaluación que indica en qué nivel de revisión y valoración de su práctica se encuentra una ciudad u organización en función de cada uno de estos 12 indicadores . Se distinguen seis fases de desarrollo (Figura 2).

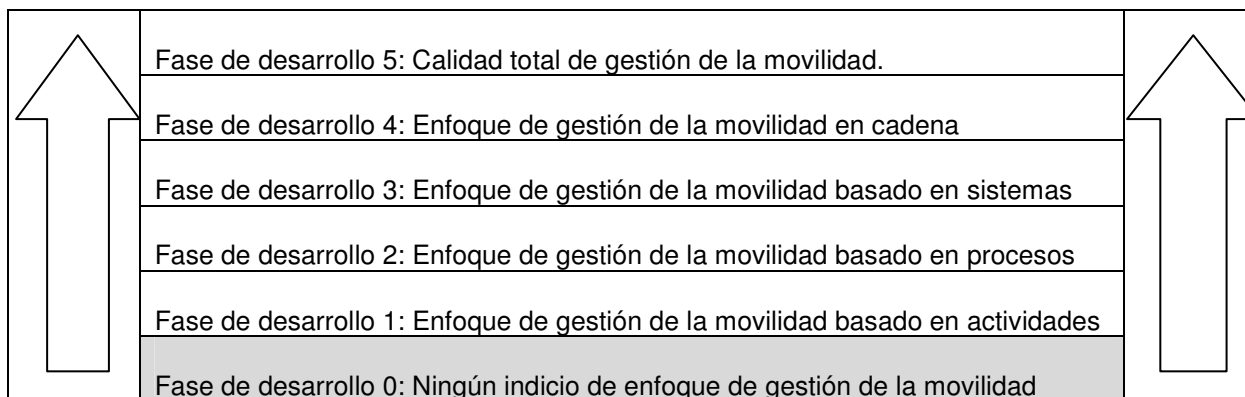


Figura 2 — Fases de desarrollo

Las características clave de las 5 fases de desarrollo son:

— **Fase de desarrollo 0**

No hay indicios de desarrollo de una política de gestión de la movilidad, ni ninguna acción de gestión de la movilidad..

— **Fase de desarrollo 1**

Las actividades de gestión de la movilidad *ad hoc* están basadas en la voluntad de solucionar problemas; la calidad es el resultado de esfuerzos individuales; sin embargo, no hay una visión global común en el campo de la política de gestión de la movilidad, simplemente hay una planificación a corto plazo.

— **Fase de desarrollo 2**

Se conocen las necesidades y prioridades; hay una visión común sobre la política de gestión de la movilidad, pero el énfasis principal se sigue poniendo en los proyectos individuales. No hay programas integrados, la ciudad u organización tiene algunos acuerdos generales pero dan un compromiso limitado. No hay ninguna garantía de apoyo continuo, la coordinación con el equipo de gestión de la movilidad es limitada, se realiza una consulta cooperativa en el equipo, se dividen las tareas e intercambian conocimientos, pero también hay carencias regulares.

— **Fase de desarrollo 3**

Hay suficientes datos disponibles y un cambio general en la orientación, que pasa de ser interna a ser externa (el municipio ha iniciado un proceso de aprendizaje). Se establecen acuerdos vinculantes por escrito entre socios, hay un enfoque sistemático orientado a la renovación y la mejora, además se promueve el conocimiento experto. Por otra parte, los costes de los servicios se complementan y se da una integración profesional y organizativa.. Los líderes y asistentes están muy comprometidos.

— **Fase de desarrollo 4**

Se realiza regularmente un análisis y una evaluación sistemáticos del trabajo; se usan indicadores de calidad, que sirven como instrumentos de política; se lleva a cabo un análisis sistemático de problemas, que se supervisa regularmente; el modo de trabajo está orientado al futuro y la innovación; los efectos sinérgicos son relevantes dentro y fuera de la organización (valor añadido a la labor de equipo y la orientación externa).

— **Fase de desarrollo 5**

Hay un marco externo de referencia con las “mejores prácticas”; los criterios de calidad aplicados y los indicadores de rendimiento evolucionan positivamente; hay cooperación externa en todos los campos de trabajo relevantes; la ciudad o la organización gana reconocimiento como “una buena/la mejor” estrategia entre terceros; la ciudad u organización marca tendencia, la renovación de productos y servicios ya ha sido probada durante años (ej. a través de publicaciones, participando en debates, etc.).

Se puede realizar una valoración del estado de gestión de la calidad actual mediante la recopilación y análisis de información relativa a cada uno de los 12 indicadores (ej. a través de la combinación de análisis de documentos, entrevistas personales y debates colectivos con el equipo de gestión de la movilidad y con las principales partes interesadas). Asimismo, se pueden plantear acciones de mejora. La participación activa del coordinador o director de la gestión de la movilidad de la organización, del equipo de gestión de la movilidad, así como de las partes interesadas internas y externas, en el procedimiento de revisión fomenta soluciones creativas y relevantes desde la organización en sí misma. El procedimiento de valoración o revisión puede estar dirigido por un auditor designado internamente o por un auditor externo (ver [Cláusula 5](#)).

4.4 Componente 1: Política de gestión de la movilidad

4.4.1 General

La política de gestión de la movilidad define la visión global de una ciudad o una organización hacia la promoción del transporte sostenible, adoptando un enfoque orientado a la demanda. Su finalidad es apoyar y fomentar un cambio de actitud y comportamiento para reducir el uso del coche particular y consolidar métodos de transporte sostenible. La cooperación entre las instituciones públicas y privadas posibilita soluciones que satisfacen los objetivos en movilidad y transporte tanto públicos como privados. Las herramientas de gestión de la movilidad se basan en la información, comunicación, organización, coordinación y requieren promoción.

Se han definido tres elementos o criterios que constituyen la calidad de la política de gestión de la movilidad:

- Un buen conocimiento del comportamiento de la movilidad y de las necesidades de los grupos y ciudadanos objetivo como base para construir una política de gestión de la movilidad;
- La visión y objetivos generales de la política de gestión de la movilidad escrita en un documento normativo (“política por escrito”);
- Una buena coordinación y liderazgo globales de política y buenos procesos de gestión de la movilidad.

4.4.2 Elemento 1: Necesidades del usuario y de la sociedad

Los objetivos de la política de gestión de la movilidad de la ciudad u organización se deberían construir sobre la base de un buen conocimiento del comportamiento relativo a los desplazamientos y las necesidades de movilidad de todos los grupos objetivo y ciudadanos en general. La orientación de gestión de la movilidad debería reflejarse en los objetivos de la política de transporte. Además, hay que concienciar al gran público de los objetivos y actividades de la ciudad en relación con la movilidad sostenible a través de técnicas de comunicación y participación innovadoras, de forma que puedan recibir el apoyo público.

Una ciudad u organización puede tomar en serio el tema de las necesidades del usuario y de la sociedad de diferentes formas, por ejemplo recopilando información sobre el reparto modal de la ciudad y usándola en el desarrollo de una política de gestión de la movilidad. Algunas ciudades invierten en la investigación dirigida a grupos específicos o nuevos para la gestión de la movilidad (ej. niños, visitantes, ciudadanos, personas que se desplazan para ir a trabajar, nuevos residentes). Para hacer el borrador de la política de gestión de la movilidad se pueden analizar fuentes de información secundarias, como gráficos de accidentes de tráfico, tendencias en el uso del transporte público o gráficos de la calidad del aire.

Se pueden plantear las siguientes preguntas:

- ¿Los ciudadanos conocen los objetivos y ambiciones globales de la ciudad relativas al transporte sostenible?
- ¿Se involucran los ciudadanos en el proceso de planificación de la política ?

Se pueden llevar a cabo diferentes acciones para informar y obtener apoyo público a la gestión de la movilidad, desde los folletos puerta a puerta hasta la organización de foros públicos. Se pueden crear más acciones en función de las necesidades, para comunicar y convencer a los que deben tomar las decisiones y a las partes interesadas de la importancia y ventajas de la gestión de la movilidad.

4.4.3 Elemento 2: Política de gestión de la movilidad por escrito

Se ha creado un documento normativo de gestión de la movilidad o una sección específica sobre gestión de la movilidad en un documento normativo y se ha integrado en la política de transporte local con el objetivo de desarrollar el plan de transporte urbano de la ciudad o la organización¹. El documento de gestión de la movilidad o el apartado sobre gestión de la movilidad dentro de un documento explica las intenciones y ambiciones globales de la organización para promocionar el transporte sostenible y la gestión de la demanda del uso del coche mediante una modificación de las actitudes y comportamiento de los viajeros. Este documento normativo sobre gestión de la movilidad tiene que ser aceptado por los políticos, las partes interesadas y el público en general. Para prevenir un posible rechazo de dicho documento se puede consultar a los actores más relevantes durante la fase de confección del borrador del documento normativo sobre gestión de la movilidad.

Es importante que el documento en el que se plasma la política de transporte exprese claramente su orientación hacia la gestión de la movilidad y que sea afín con la definición que aparece en el apartado 3.1. También es útil situar la gestión de la movilidad en el marco de la política de transporte urbana, puesto que las medidas de gestión de la movilidad raramente aparecen aisladas. Normalmente están comprendidas dentro de un paquete de medidas (ej. campañas de información combinadas con infraestructura, política o regulaciones de precios). Es probable que la combinación de la gestión de la movilidad (medidas blandas) y medidas duras (infraestructuras, política y regulaciones de precios) de mejores resultados en cuanto al cambio de hábitos.

¿Qué distingue la gestión de la movilidad de otras medidas de transporte locales?

- La gestión de la movilidad está orientada a la demanda en vez de a la oferta.

Esto significa que la construcción de nuevas líneas de tranvía, nuevos carriles para bicicletas, nuevas carreteras, etc. no se considera parte de la gestión de la movilidad, ya que son medidas orientadas a la oferta.

NOTA Esto se refleja, por ejemplo, en las políticas de los Países Bajos y Suecia, donde en muchos casos es obligatorio evaluar en primer lugar el potencial de gestión de la movilidad antes de conseguir el permiso para la aplicación de medidas orientadas a la oferta, como la construcción de carreteras. También se refleja en el hecho de que en EE.UU. y algunos otros países, la gestión de la movilidad se conozca como gestión de la demanda de transportes (*Travel Demand Management* - TDM).

- Las medidas de infraestructura pueden formar parte de un enfoque global de la gestión de la movilidad.

En muchos países, la gestión de la movilidad se percibe como una actividad vinculada a un lugar concreto, un emplazamiento generador de tráfico, como empresas, escuelas o atracciones turísticas. En lugares como hospitales o parques de negocios, los paquetes de medidas de gestión de la movilidad podrían incluir medidas propias de infraestructura (aparcamiento para bicicletas, paradas de tranvía, aparcamiento para coches, servicios de autobús lanzadera...). Estas se consideran medidas de apoyo a la política de gestión de la movilidad.

¹ O un documento similar para los otros grupos objetivo (ej. un plan verde para los empleados de una empresa o un plan de movilidad de un lugar concreto para los organizadores de eventos).

- La gestión de la movilidad no tiene que estar necesariamente limitada a un lugar determinado.

Se consideran medidas de gestión de la movilidad aquellas soluciones a nivel local, regional o incluso nacional, como los servicios de *carsharing* (servicio de coches compartidos) o *carpooling* (uso compartido de un automóvil privado), los centros de movilidad, paquetes de información para nuevos residentes, campañas o integración de varios servicios en un sistema tarifario.

- Los planes de transporte urbano sostenible no se consideran gestión de la movilidad, pero deben contener medidas de gestión de la movilidad.

La gestión de la movilidad no incluye todos los ámbitos de tráfico y planificación de transporte. Los planes de transporte son parte de la gestión de la movilidad cuando están vinculados a lugares concretos, como planes de transporte al trabajo o planes de transporte escolar. No se consideran medidas de gestión de la movilidad, aunque están típicamente orientadas a la demanda, los carriles VAO (para vehículos de alta ocupación), el peaje urbano, la gestión del aparcamiento y el pago automático de peajes en las carreteras. Puesto que la gestión de aparcamiento a menudo es fundamental en la gestión de la movilidad vinculada a un lugar concreto, la gestión del aparcamiento como parte de un paquete de medidas de gestión de la movilidad se considera una parte integral de dicha gestión.

- La gestión del sistema de tráfico no se considera parte de la gestión de la movilidad.

Sin embargo, las medidas de gestión de tráfico cuyo objetivo es incidir en la demanda y cambiar las actitudes existentes se consideran medidas de gestión de la movilidad, especialmente si hacen más atractivas las alternativas al coche (ej. informando de la hora de salida real de los trenes vía teléfono móvil, Internet a través de varios sistemas de comunicación o navegación).

- Se consideran medidas de gestión de la movilidad la concienciación a los ciudadanos sobre la sostenibilidad del modo en el que se viaja, la formación en el ámbito de la movilidad y el marketing para la promoción de los modos más sostenibles.

Aunque estas medidas están en el núcleo de la gestión de la movilidad, algunos teóricos de la gestión de la movilidad no lo creen así. En la práctica, es casi imposible fijar los límites.

- Se considera que la gestión de la movilidad abarca el transporte de mercancías siempre que esté vinculado a un lugar concreto y que las medidas relativas a dichas mercancías formen parte de un plan de movilidad que también incluya viajeros. En cualquier caso, incluye el transporte de equipaje perteneciente a los viajeros. Si no se dan estas condiciones, la organización de transporte de mercancías se considerará dentro del ámbito de la logística, para la cual ya existe un sector muy especializado.

- Forman parte de la gestión de la movilidad varias normativas e incentivos y desincentivos en la fijación de precios, siempre que apoyen medidas de gestión de la movilidad concretas, que estén contempladas en los apartados anteriores.

Un documento normativo sobre gestión de la movilidad solo es un buen instrumento si los que deben tomar decisiones respecto de la gestión de la movilidad a nivel local lo aprueban formalmente (ej. el jefe del departamento de transportes, el concejal responsable de la gestión de la movilidad, el alcalde de la ciudad...); si se actualiza regularmente, en línea con el marco legal y regulador; y si toma en consideración todos los cambios medioambientales. Un documento normativo sobre gestión de la movilidad de calidad también examina otros terrenos de la política a parte del transporte y la movilidad, como la planificación, el medioambiente, la vivienda, la economía, la comunicación o el turismo.

4.4.4 Elemento 3: Liderazgo

Para dirigir el proceso de gestión de la movilidad son necesarios una fuerte coordinación y liderazgo. Una persona (el gestor de movilidad o el coordinador de la gestión de la movilidad) o un equipo de administradores deberían asumir el rol de crear y diseminar la visión de gestión de la movilidad con el fin de

convencer a los que deben tomar las decisiones relevantes y a los líderes de opinión de las ventajas de la gestión de la movilidad, así como coordinar el liderazgo y las actividades diarias de dicha gestión. En la práctica, este líder se puede situar al nivel político local. Por ejemplo, el alcalde de una ciudad en persona o el concejal responsable de transportes podría ser el principal iniciador de una gestión de la movilidad, apoyado por un equipo administrativo de gestión de la movilidad. Este líder también puede ser una persona que trabaje en un departamento de la ciudad (ej. el departamento de transportes, el de medioambiente o el de comunicación). Si esta persona tiene el apoyo de la clase política, esto también podría funcionar.

El liderazgo real se encuentra en una persona clave o en un grupo de personas que tomen la responsabilidad global de la política de gestión de la movilidad, que motiven al equipo de gestión de la movilidad en el trabajo diario, pero que también estén activamente involucradas en escribir el documento normativo sobre gestión de la movilidad que se deberá consultar cada vez que se plantee la creación de proyectos urbanos importantes que exijan medidas y servicios de gestión de la movilidad. Se reconoce el papel de esta persona o grupo de personas, que participan en las redes regionales, nacionales e internacionales para intercambiar sus experiencias.

4.5 Componente 2: Estrategia

4.5.1 General

Dentro del marco de un documento normativo de gestión de la movilidad global, que explique la gestión de la movilidad, su visión y expectativas en el contexto de transporte local, y que es conocido y aceptado por los, el equipo responsable de la gestión de la movilidad tiene que designar la estrategia de gestión de la movilidad a seguir.

- Es necesario desarrollar un programa concreto de gestión de la movilidad en el que se establezca una combinación de medidas. Esta combinación incluye tanto medidas de gestión de la movilidad como medidas de apoyo. Se debe tener en cuenta la coordinación de estas medidas y hay que establecer prioridades. La combinación de medidas debe encajar en el plan urbano global de transporte sostenible de la ciudad, pero también hay que tener en cuenta las sinergias con otros departamentos de la ciudad.
- Hay que buscar y formalizar tantas asociaciones como sea posible. Hay que establecer y organizar la comunicación con los socios. Las asociaciones son particularmente importantes en el caso de medidas vinculadas a un lugar concreto.
- La organización interna debe estar en consonancia con el programa, por ejemplo, se deben tratar las siguientes cuestiones:
 - ¿Hay suficiente personal disponible en el equipo de gestión de la movilidad para realizar la combinación de medidas?
 - ¿La composición del equipo cumple con las necesidades?
 - ¿Se ofrecen posibilidades de formación?
- Se deben planificar las necesidades presupuestarias.

4.5.2 Elemento 4: Programa de gestión de la movilidad

Para conseguir los objetivos de cambio en el reparto modal, no hay que poner el énfasis únicamente en un solo medio de transporte. Hay que realizar mejoras a través de una estrategia de gestión de la movilidad multimodal para garantizar la accesibilidad a todos ellos. Al mismo tiempo, no hay que centrarse únicamente en viajes de un solo tipo. El programa de gestión de la movilidad de una ciudad u organización a largo plazo debe abarcar varios tipos de desplazamiento, por ejemplo los desplazamientos de los que se viajan diariamente para ir al trabajo, viajes escolares, viajes de placer... Esto significa que el objetivo está orientado a diferentes segmentos: ciudadanos y visitantes, los que viajan diariamente para ir al trabajo y los jefes,

estudiantes y alumnos con sus padres... se tienen en cuenta medidas vinculadas a un lugar concreto así como medidas para toda la ciudad. El alcance global de un programa de gestión de la movilidad debe ser multimodal y multisegmentado a largo plazo. Sin embargo, en una perspectiva de planificación a corto plazo, los recursos limitados pueden tener que centrarse en las áreas más problemáticas (tratando solo un medio o uno o pocos grupos objetivo claves).

Es importante también que el programa de gestión de la movilidad esté en consonancia con la política y objetivos generales de gestión de la movilidad y con la estrategia de transporte global. Los objetivos de los servicios de gestión de la movilidad deben ser complementarios de los objetivos de desarrollo sostenible de los ámbitos de la sanidad, la ordenación del territorio, la economía local u otros departamentos. El programa debe basarse en un consenso entre todos los socios involucrados en su aplicación. Debe combinar una mezcla de medidas de gestión de la movilidad a corto, medio y largo plazo, y la elección de dichas medidas debe basarse en una revisión de las medidas de gestión de la movilidad ya existentes. También son necesarios una valoración del riesgo y un análisis de la relación beneficio-coste, para establecer prioridades en las acciones. Los contactos con otras ciudades u organizaciones que estén implementando programas de gestión de la movilidad similares son útiles para intercambiar experiencias y para establecer objetivos realistas.

4.5.3 Elemento 5: Asociaciones

Planear e implementar los servicios de gestión de la movilidad también significa unir las fuerzas locales y de las partes interesadas con el objetivo fundamental de desarrollar medidas de movilidad sostenible en la ciudad de la forma más eficiente. Las partes interesadas relevantes podrían ser:

- los proveedores de transporte público local (bus, tren, metro, sistemas a la demanda),
- las asociaciones locales que representen las necesidades e intereses de los ciclistas, peatones, usuarios del coche y del transporte público,
- los principales generadores de transporte de la ciudad y sus representantes o grupos de presión (como organizaciones de venta al por menor, la comunidad escolar, empresas privadas, hospitales, organizadores de eventos), organizaciones y asociaciones que representen a los ciudadanos (ej. asociaciones de la tercera edad y de juventud, asociaciones de residentes, diferentes consejos asesores...),
- organizaciones medioambientales, turísticas y recreativas,
- autoridades del transporte a un alto nivel (regional o federal), policía local, etc.

Es importante elegir los socios convenientes, atribuir las tareas adecuadas y gestionar posteriormente las asociaciones para progresar hacia un comportamiento de transporte sostenible por parte de todos los residentes y visitantes de la ciudad. El equipo de gestión de la movilidad de la ciudad u organización debe realizar con cierta regularidad una valoración de las asociaciones existentes y de su nivel de colaboración.

Las asociaciones relacionadas con servicios y medidas de gestión de la movilidad deberían formalizarse en grupos de trabajo con responsabilidades y tareas específicas. Es necesario distribuir las tareas y roles dentro de la sociedad con el objetivo de que acaben produciéndose aportaciones y “*feedback*”, ofreciendo apoyo en la implementación de las medidas (a través de la aportación de personal, de material, etc.), proporcionando financiación o a través de una combinación de estos. Se necesitan canales transparentes de comunicación para que los socios intercambien información entre ellos (ej. reuniones, herramientas tecnológicas de comunicación) y tener en cuenta el conflicto de intereses entre las partes.

4.5.4 Elemento 6: Recursos humanos

Las tareas y aptitudes requeridas en el equipo de gestión de la movilidad de una ciudad son variadas. El equipo de gestión de la movilidad tiene que poseer aptitudes relacionadas con el transporte, así como

aptitudes de marketing y comunicación. Como la cooperación estructural entre diferentes áreas de política de una ciudad y con socios públicos y privados está en el núcleo de la gestión de la movilidad, las aptitudes organizativas también son fundamentales. La composición del equipo de gestión de la movilidad y el otorgamiento de poderes son cruciales para que el resultado sea bueno.

En ciudades pequeñas y medianas se puede plantear un equipo de gestión de la movilidad que no sea independiente. Es más habitual una situación en la que funcionarios de los departamentos de transporte y/o movilidad combinen tareas específicas vinculadas a la gestión de la movilidad con tareas de gestión del tráfico, como el mantenimiento de infraestructuras, normativas... En este contexto, para preservar una continuidad en los servicios de gestión de la movilidad y en las actividades aplicadas, es importante realizar una buena planificación de recursos humanos y una buena gestión.

Gestionar recursos humanos para la gestión de la movilidad abarca muchos aspectos. En primer lugar, el tiempo y los medios deberían ser suficientes para aplicar los servicios de gestión de la movilidad planificados en el programa de gestión de la movilidad. El segundo aspecto es preservar la continuidad en la aplicación de gestión de la movilidad con el personal que la está llevando a cabo. En tercer lugar, se requieren conocimientos suficientes sobre sostenibilidad, tráfico y transporte, marketing y comunicación. Si no fuera posible disponer dentro de la propia administración de la ciudad de un equipo que dominara todos esos temas, se deberían subcontratar tareas específicas.

4.5.5 Elemento 7: Presupuesto

Una de las características de los servicios y acciones relacionados con la gestión de la movilidad es que no suponen grandes inversiones en infraestructuras y que no tienen que planificarse detenidamente y con el suficiente tiempo antes de que pueda empezar su construcción y aplicación. El presupuesto para gestión de la movilidad está habitualmente compuesto de aportaciones que provienen de diferentes líneas de presupuesto (de los diferentes socios públicos y privados involucrados). Además, el salario de las personas que intervienen en la implementación del programa constituye a menudo la mayor parte de los costes de servicios y actividades de gestión de la movilidad. Por otro lado, se tienen que planificar los costes logísticos, el apoyo tecnológico y de material de diferentes departamentos de la ciudad. A causa de la composición del presupuesto para la gestión de la movilidad se suele prestar menos atención al presupuesto en la fase de planificación, especialmente si es a largo plazo. A pesar de la fragmentación del presupuesto total en la fase de planificación, sigue siendo muy importante documentar el presupuesto completo para calcular y valorar la rentabilidad de los servicios y actividades de gestión de la movilidad realizados.

Un punto importante en relación con este aspecto es valorar si el presupuesto para las medidas y servicios planeados es suficiente. Además, hay que garantizar la exploración y utilización de todos los canales posibles de financiación, incluso las subvenciones que van más allá de las que tradicionalmente se relacionan con el "transporte" (como los presupuestos para sanidad, medioambiente o la comunicación de la ciudad). Esto puede ser la base para una nueva asociación. Hay que vigilar el presupuesto financiero a largo plazo. El apoyo logístico también es un recurso que hay que planificar, que es habitual para los servicios de gestión de la movilidad. Las medidas de comunicación y coordinación, que configuran el núcleo de las medidas de gestión de la movilidad, también requieren nuevas tecnologías de la información.

4.6 Componente 3: Aplicación

4.6.1 Elemento 8: Diferentes categorías de las medidas de gestión de la movilidad

Las medidas de gestión de la movilidad son medidas "blandas". Dentro del proyecto MAX [4] se definieron las siguientes categorías de medidas "blandas":

- (1) Medidas de información
- (2) Medidas promocionales
- (3) Medidas de organización y coordinación

- (4) Medidas de educación y formación
- (5) Medidas vinculadas a un lugar concreto
- (6) Telecomunicaciones y organización flexible de los horarios

Estas medidas se centran en las necesidades de los usuarios y están adaptadas a las características de lugares concretos (planes de viaje escolar y de empresa). Cada uno de estos grupos de medidas o medidas individuales requiere un plan de aplicación con objetivos formulados siguiendo los principios SMART (según se explica en el apartado 4.7.1), una división clara de las tareas, coordinación y presupuesto. Esto es crucial para medir los efectos y aprender de ellos. A través de la planificación y la aplicación de todas las medidas individuales, que incluyen siempre una buena documentación, se puede realizar una evaluación comparativa de los resultados obtenidos a través de la implementación de medidas similares adoptadas en otras ciudades y/o emplazamientos.

Los siguientes puntos describen con más detalle las categorías de las medidas de gestión de la movilidad. El [Anexo A](#) proporciona más información sobre la definición de medidas individuales.

(1) Medidas de información

En general, estas medidas se aplican en respuesta a la demanda, y proporcionan al pasajero (potencial) información y consejos a través de múltiples medios de comunicación. Ejemplos:

- Servicios de información y asesoramiento de viajes por parte del centro de movilidad local.
- Información sobre desplazamientos, proporcionada a través de diferentes tecnologías antes y durante el viaje.
- Marketing de modos más sostenibles mediante el uso de publicidad y otras técnicas de marketing, como la distribución de propaganda a domicilio.

(2) Medidas promocionales

El objetivo principal de las medidas promocionales es fomentar el cambio de comportamiento voluntariamente a través de la concienciación, la promoción de soluciones alternativas al uso del coche y el suministro de información. Esto significa que este grupo de medidas no ofrece realmente alternativas adicionales al uso del coche privado, sino que trata activamente de concienciar y fomentar sobre el uso de las alternativas ya existentes. Estas medidas incluyen:

- Asistencia Personalizada de Viajes (APV) para informar a los viajeros sobre cómo viajar usando medios sostenibles en relación con sus propias pautas de desplazamientos.
- Campañas publicitarias y otros tipos de promociones (ej. Día europeo sin coches) para animar a la gente a caminar, montar en bicicleta y/o usar el transporte público (a veces vinculadas al fomento de la salud).
- Promoción orientada a determinados modos alternativos y reducción de la cadena modal de viajes. Estas medidas podrían incluir proyectos en los que las agencias de transporte público promocionan su uso en colegios o dirigiéndose a todos los hogares de un área determinada para ofrecer una variedad de “recursos” (ej. guías de viaje locales, guías de compras locales), para ayudarles a pensar en las posibles formas de cambiar su comportamiento a la hora de realizar viajes.

Algunos ejemplos de la vida real incluyen iniciativas como las campañas “ir en bicicleta al trabajo” puestas en marcha a gran escala en Dinamarca, Alemania (campaña “En bicicleta al trabajo”²⁾ y Austria; las campañas *belgerinkel naar de winkel* (ciclistas haciendo sonar el timbre en las tiendas) implementada en Flandes o el

²⁾ Más información en: www.eltis.org

programa de concienciación de viajes y cambio de comportamiento para nuevos residentes (como el puesto en funcionamiento en Munich).

(3) Medidas de organización y coordinación

Esta categoría ofrece, organiza y coordina varios tipos de servicios de gestión de la movilidad en un área concreta para proporcionar a los conductores una alternativa a conducir solos sus coches:

- Servicios de *carsharing* en una región o área determinadas, que consiste en juntar dos o más personas que realizan un mismo viaje en coche.
- Servicios de *carsharing* en un área determinada (y un sistema flexible de alquiler de bicicletas), que proporcionan una solución alternativa al coche (o bicicleta) particular ofreciendo el alquiler de coches o bicicletas en lugares determinados. Con la condición de preinscribirse y, a menudo, de ser miembro de algún tipo de club, estos acuerdos para compartir vehículos hacen que el proceso de reserva y alquiler se lleve a cabo con mucha rapidez, normalmente a través de Internet.
- Servicios de transporte público a la demanda, a veces denominados en inglés *paratransit*, como el *Anrufsammeltaxi* de Alemania, Austria y Suiza, o el *Treintaxi* (tren-taxi) en Holanda.

(4) Medidas de educación y formación

Estas medidas hacen referencia a la integración de gestión de la movilidad en la educación y formación de personas en cuestiones relacionadas con la gestión de la movilidad. Algunos ejemplos son:

- Formación, por ejemplo, de empleados de hoteles o centros comerciales para que puedan proporcionar información sobre movilidad a los clientes.
- Cursos de gestión de la movilidad a determinados grupos tales como personal de los centros de movilidad, coordinadores de movilidad o representantes del gremio.
- La educación sobre movilidad y sobre cómo reducir el uso del coche pasa a formar parte del plan de estudios de escuelas y otras instituciones.

(5) Medidas vinculadas a lugares concretos

En muchos países, la gestión de la movilidad es predominantemente una actividad vinculada a centros generadores de tráfico, como empresas, colegios, conciertos, eventos deportivos y de ocio, hospitales, administraciones con sede en diferentes localizaciones, centros de ocio, etc. En estos casos, la gestión de la movilidad trata de gestionar la forma mediante la cual las personas se desplazan a esos destinos. Esta categoría engloba un gran número de medidas:

- Los planes de movilidad escolar son similares a otras actividades de gestión de la movilidad vinculadas a lugares concretos, aunque estos requieren una mayor implicación de padres e hijos, empleados y jefes tanto en la planificación como en su aplicación.
- Infraestructura y servicios vinculados a lugares concretos, seleccionados para adaptarse a las características del lugar y a la gente que viaja allí, como aparcamiento de bicicletas, instalaciones para peatones en lugares concretos, paradas de tranvía, aparcamiento para coches, servicio de autobuses lanzadera, autobuses para ir al trabajo, líneas de autobús reforzadas, aparcamientos disuasorios o minibuses compartidos.

(6) Telecomunicaciones y organización flexible de los horarios

Las organizaciones pueden adoptar una serie de medidas para reducir la necesidad de desplazarse mediante la sustitución de los desplazamientos por servicios de telecomunicaciones y/o a través de una reorganización del sistema de trabajo. Por ejemplo:

- Cambiar la frecuencia con la que los pacientes tienen que acudir al hospital para someterse a un tratamiento determinado.
- Cambiar la frecuencia con la que la gente debe acudir a realizar gestiones administrativas a un edificio gubernamental (ej.: registrar un nacimiento, obtener el título de propiedad de una nueva vivienda, etc.)
- Comprar, trabajar, hacer vida social y llevar a cabo otros servicios por teléfono o Internet desde casa, en vez de desplazarse a otro sitio para hacerlo.
- Cambiar las horas de apertura de determinadas organizaciones para reducir el impacto sobre el tráfico en hora punta, introducir horarios flexibles de trabajo o semanas laborables condensadas. En este último caso, los empleados trabajan más horas pero menos días a la semana o al mes, reduciendo de esta forma el número total de desplazamientos.

4.6.2 Elemento 9: Medidas de apoyo a la gestión de la movilidad

Puede que no se lleven a cabo estrictamente como medidas de gestión de la movilidad, pero pueden tener efectos importantes en su eficacia. Pueden afectar al coste de los viajes en coche u otros medios o favorecer la introducción de medidas de gestión de la movilidad. Puede que el usuario final no se percate directamente de estas acciones, pero sin lugar a dudas influyen su comportamiento a la hora de desplazarse. Por estas razones se hace referencia a ellas como acciones de apoyo a la gestión de la movilidad.

- Gestión de aparcamientos

para reducir la existencia de plazas de aparcamiento y/o gestionar un número menor de plazas para conseguir reducir el número de personas que escojan desplazarse a un lugar en coche (precio, limitación, remuneración por no usar una plaza (*cash-out*)) (consultar [Anexo A](#))

- Integrar la gestión de la movilidad en el proceso de planificación

En la mayoría de países, antes de poder construir es necesario obtener ciertos permisos expedidos por la Administración Pública. En algunos países, la Administración se sirve de este proceso para exigir y alentar a los promotores a aplicar medidas de gestión de la movilidad. En otras palabras, el permiso de planificación puede, en algunos casos (dependiendo de la legislación de planificación y de la práctica habitual del estado miembro) estar condicionado a ciertos requisitos a adoptar por el promotor, propietario u ocupante para reducir el impacto de la movilidad del nuevo proyecto urbano, aplicando una o más de las medidas especificadas en la categoría de “medidas de gestión de la movilidad vinculadas a lugares concretos”.

- Préstamos hipotecarios que dependen de la localización

cuyo tipo de interés es menor en caso de que el comprador de la vivienda elija una ubicación que reduzca su dependencia del coche para desplazarse.

- Ofrecer sistemas tarifarios integrados

combinar el uso de diferentes medios de transporte o combinar una entrada a un evento con un billete de transporte.

- Tarjetas/tarifas multimodales

participar en el sistema de *carsharing* otorga un descuento en el transporte público y viceversa; aplicaciones similares para transporte a la demanda y servicios de alquiler de bicicletas (ej. transporte público en bicicleta *OV-Fiets* en los Países Bajos).

4.7 Componente 4: Supervisión y evaluación

4.7.1 Elemento 10: Resultados del usuario y de la sociedad

Junto a un plan sólido de aplicación de cada medida de gestión de la movilidad, un plan de evaluación igualmente sólido contribuye a la calidad global de la gestión de la movilidad. Este plan debe contener los indicadores de rendimiento para valorar el rendimiento directo de todas las medidas y servicios (MaxSumo, también desarrollado dentro del proyecto MAX, ofrece una herramienta para supervisar y evaluar las medidas de gestión de la movilidad). También debe definir los indicadores de impacto, que permiten llegar a comprender la influencia de las medidas relacionadas con la movilidad sostenible, tales como un cambio de modelo, una reducción de CO₂ y una mejora de la seguridad del tráfico (ej. resultados en la sociedad).

La base de este sistema de auditoria de gestión de calidad en la gestión de la movilidad se encuentra en un conjunto de indicadores de rendimiento. Para determinar de forma efectiva los rendimientos reales de dicho sistema, los objetivos de gestión de la movilidad deben establecerse respecto a un límite temporal y con unos parámetros de rendimiento medibles. Esto hace referencia a los llamados objetivos "SMART". Un objetivo *smart* es:

S	Specific (específico)	Esto significa que es exacto en cuanto a la relación causa-efecto que pretende medir.
M	Measurable (medible)	Se puede medir y verificar el rendimiento en relación con el objetivo original.
A	Attainable (alcanzable)	Esto significa que los objetivos son realistas y no establecen un nivel demasiado ambicioso o que se pueda alcanzar con muy poco esfuerzo.
R	Realistic/relevant (realista/relevante)	El objetivo se debe poder alcanzar con los recursos disponibles y debe ser relevante.
T	Time related (temporalizado)	Debe determinarse un tiempo límite para alcanzar el objetivo y llevar a cabo una revisión dentro de un marco de tiempo especificado. Todas las personas involucradas deben tener en cuenta el tiempo establecido y la fecha de revisión.

Indicadores potenciales (ej. para planes de movilidad hasta el puesto de trabajo):

— Indicadores de desplazamientos al lugar de trabajo:

- aumento de la proporción de personal que se desplaza para trabajar en medios de transporte sostenible;
- disminución del número de coches aparcados en el aparcamiento del puesto de trabajo (en los casos que sea posible) o disminución del número de plazas de aparcamiento (alquiladas) que la empresa necesita.

— Indicadores de viajes de negocios:

- aumento de la proporción de solicitudes de reembolso de gastos relacionados con el transporte público;
- aumento de la proporción de solicitudes de kilometraje relacionados con la bicicleta;
- reducción de la proporción de solicitudes de reembolso de gastos relacionados con el kilometraje del coche;

- reducción de la proporción de solicitudes de reembolso de gastos relacionados con viajes en avión;
- reducción de los viajes internos en la empresa.
- Otros indicadores:
 - tasas más elevadas de reducción del personal que realiza desplazamientos;
 - percepción mejorada de la conciliación de la vida personal y laboral como factor en muchas conductas empresariales.
- Indicadores de resultados:
 - reducción de las emisiones de CO₂;
 - reducción del coste del aparcamiento para coches de la empresa (ej. coches de empresa, optimización de coches compartidos).

Se necesita planificar el tiempo y presupuesto necesarios para llevar a cabo todas las mediciones, para recopilar información, para analizar e informar.

En primer lugar, una ciudad debe definir los objetivos y los indicadores de rendimiento de las medidas individuales formuladas siguiendo los principios SMART. En este sentido puede ser útil una investigación de los objetivos y logros de medidas de gestión de la movilidad del mismo tipo en organizaciones similares. Además, debe llevarse a cabo una medición preliminar y hay que disponer de un sistema de supervisión para recopilar toda la información sobre indicadores de rendimiento y resultados, así como documentar toda la información preparatoria que pueda tener una influencia positiva/negativa en los resultados de la gestión de la movilidad. Hay que disponer de la experiencia suficiente para recopilar y analizar todos los datos (ej. cómo hacer las encuestas, cómo analizar las bases de datos...) y se debe establecer una estructura informativa transparente para presentar los rendimientos y los resultados.

4.7.2 Elemento 11: Reacción de las partes interesadas

Solo tiene sentido conocer el rendimiento y el impacto si estos datos se interpretan, debaten y usan para incrementar las mejoras. Por lo tanto, el equipo de gestión de la movilidad debe debatir los resultados, comunicarlos a todos los socios involucrados, al público y a la clase política. A la larga esta transparencia en los resultados de la gestión de la movilidad repercute en un aumento del apoyo del público a la gestión de la movilidad y de la movilidad sostenible en general, y puede salvaguardar las líneas presupuestarias para la gestión de la movilidad.

4.7.3 Elemento 12: Análisis de la gestión

A intervalos regulares hay que valorar el funcionamiento del equipo de gestión de la movilidad junto con todas las partes implicadas. A la vez que se toma distancia respecto a los logros y los fracasos del proyecto, es útil tener en cuenta los puntos fuertes y puntos débiles de las medidas que se están implementando y de las estructuras operativas del equipo de gestión de la movilidad y sus principales socios en relación con la política, la planificación, la aplicación y la evaluación. La finalidad es definir acciones de mejora para conseguir una mejor calidad.

Las ciudades pueden establecer un sistema de auditoría o un sistema de revisión de la gestión que se ejecute a intervalos regulares de tiempo. Los resultados de las revisiones anteriores de gestión se comunican en la política, estrategia, implementación y supervisión y evaluación. Los diferentes niveles (directivos, clase política, socios principales y partes interesadas) pueden comprometerse a cooperar en estas revisiones regulares de gestión. En algunos casos, se puede ejecutar un ejercicio de evaluación comparativa con otras organizaciones/ciudades basándose en su propio informe de valoración.

5 Procedimientos de evaluación del esquema de gestión de calidad en la gestión de la movilidad

5.1 Introducción

El apartado 4 describe los puntos básicos del esquema de gestión de la calidad en la gestión de la movilidad a través de 12 indicadores o criterios de calidad y una escala de desarrollo indicativa de los diferentes estadios a través de los que hay que pasar para conseguir una calidad total. El presente apartado explica cómo combinar estos dos elementos en procedimientos de valoración.

La idea principal de estos procedimientos es valorar la práctica actual de la gestión de la movilidad en la ciudad en todos sus aspectos, y que esto se pueda usar como orientación para realizar mejoras adicionales. Además, esta práctica sería factible y útil para las ciudades, independientemente del estado de aplicación de gestión de la movilidad en el que se encuentren.

NOTA Por ejemplo, una ciudad ha organizado recientemente un día sin coches con éxito (con altos índices de participación ciudadana y una buena respuesta de la clase política) pero con poco o ningún conocimiento del concepto de gestión de la movilidad. Después de aplicar una auditoría sobre el esquema de gestión de la calidad en la gestión de la movilidad, la ciudad puede inspirarse en distintas medidas de gestión de la movilidad, tanto a escala municipal como para aplicarlas en localizaciones concretas, y obtener orientación sobre cómo invertir más sistemáticamente en la gestión de la movilidad.

Por otro lado, una segunda ciudad con una larga tradición en gestión de la movilidad –el concepto de gestión de la movilidad es conocido entre los políticos locales y los administradores de la ciudad– debería ser capaz de valorar su estado actual en gestión de la movilidad y evaluar sus resultados en comparación con otras ciudades europeas, incluso ser premiada por los buenos resultados alcanzados.

Por lo tanto, se definen diferentes procedimientos de auditoría dependiendo de; las ambiciones de la ciudad, el estado actual del esquema de gestión de la calidad en la gestión de la movilidad, el nivel de concienciación política en gestión de la movilidad en la ciudad y la viabilidad en términos económicos.

Los siguientes apartados describen cinco procedimientos distintos, empezando por el menos ambicioso y que requiere menos esfuerzo para acabar con uno muy ambicioso en el que hay que invertir más tiempo y dinero.

5.2 Evaluación interna

5.2.1 Autoevaluación

El primer procedimiento es un cuestionario breve y estructurado que funciona como un primer y rápido escáner del estado de la calidad en la gestión de la movilidad de la ciudad. El cuestionario abarca 24 preguntas que hacen referencia a los 12 indicadores del sistema de gestión ya presentados (ver [Figura 1](#)). Después de responder las 24 preguntas en una escala de 5 puntos –que se puede completar en media hora– el encuestado recibe una primera indicación aproximada de la puntuación total del estado de calidad de la ciudad en cuanto a la gestión de la movilidad. Sin embargo, la puntuación total es preliminar.

El principal propósito de este cuestionario es familiarizar a los coordinadores de movilidad de las ciudades con los criterios de gestión de calidad de modo fácil y rápido, para obtener como resultado una imagen general aproximada de la gestión de la movilidad en la ciudad, haciendo referencia a los 12 indicadores. De este modo, el cuestionario funciona como un primer tanteo de los procedimientos de evaluación real descritos más adelante. También puede tratarse de una forma de presentar el tema a otras partes interesadas en la gestión de la movilidad a nivel local por parte del gestor/coordinador de movilidad, bien al equipo de gestión de la movilidad, a las principales personas encargadas de tomar decisiones en gestión de la movilidad y/o a los principales actores locales, para convencerles a participar en un procedimiento de auditoría interna o externa. El cuestionario se presenta en el [Anexo B](#).

5.2.2 Pequeña auditoría interna

Este procedimiento de autoauditoría se basa en un cuestionario y un mecanismo de valoración. El cuestionario se presenta en el [Anexo C](#). Las personas involucradas en este procedimiento de auditoría son el coordinador o gestor de la movilidad de la ciudad y el equipo de gestión de la movilidad. El equipo de gestión de la movilidad está formado por cualquier persona de la ciudad para la que el concepto de gestión de la movilidad se encuentre dentro del ámbito de su trabajo (ya sea de manera complementaria con otras tareas o no, como es muy probable que suceda en ciudades pequeñas). Es probable que el principal personal del equipo de gestión de la movilidad se encuentre en el departamento de transportes de la ciudad. Los socios públicos y privados en la gestión de la movilidad, otras partes interesadas y la clase política no están involucrados directamente en este procedimiento menor. Sin embargo, sería mejor que estuvieran informados de modo indirecto sobre el ejercicio de auditoría y sus resultados, ya que esto puede ayudar al equipo a apuntalar y justificar las acciones de mejora propuestas. Además, parte de las acciones de mejora pueden centrarse en conseguir que las partes interesadas se involucren más, y pasen a ser socios en la política y la práctica de gestión de la movilidad. Esto lleva al procedimiento de auditoría interna según el apartado 5.4. El coste de llevar a cabo este procedimiento es mínimo, ya que sólo se necesita la dedicación en tiempo del personal de gestión de la movilidad de la propia ciudad para completar el cuestionario, junto al tiempo necesario para dos o más reuniones con el fin de debatir los resultados. Un miembro del personal, el coordinador/gestor de la movilidad o alguna otra persona del equipo de gestión de la movilidad, debe asumir el rol de facilitador e informador de la auditoría interna (en el [Anexo D](#) encontrará una guía detallada). El informe de auditoría que resulta de este procedimiento solo tiene validez interna entre el equipo de gestión de la movilidad y su coordinador. No hay ninguna posibilidad de evaluar el rendimiento de la ciudad en comparación con el de otras ciudades y sus actividades relacionadas con la gestión de la movilidad.

El valor principal del resultado de la auditoría para la ciudad es, por lo tanto;

- medir el propio progreso en la calidad del rendimiento de la gestión de la movilidad en el tiempo, validar la práctica actual en la gestión de la movilidad, establecer una lista de acciones de mejora basadas en esta valoración y evaluar los resultados de estas mejoras de nuevo en otra auditoría uno o dos años más tarde.
- ofrecer una nueva aportación al coordinador de gestión de la movilidad y al equipo para progresar en la gestión de la movilidad de la ciudad, avanzar en la concienciación de la clase política y obtener el respaldo total de todo el equipo para hacerlo.
- dar una oportunidad a los miembros del equipo de gestión de la movilidad y a su coordinador para involucrarse de forma activa en el desarrollo de una política de gestión de la movilidad de la ciudad y superar el nivel de proyecto de actividades diario.

Si los resultados de esta pequeña auditoría interna son buenos o se han logrado mejoras en la escala del desarrollo después de varias veces de realizarla, la clase política debería estar informada de este buen rendimiento y el equipo de gestión de la movilidad debería plantearse mayores ambiciones y adoptar un procedimiento de autoauditoría más extenso, que involucre más socios y esté externamente orientada más allá de los límites del mismo departamento de transporte.

5.2.3 Auditoría interna

Este procedimiento de auditoría interna se basa de nuevo en un cuestionario (consulte [Anexo E](#)), un mecanismo de valoración y discusión colectiva entre el equipo de gestión de la movilidad (como una sola voz en esta ocasión) y los principales socios de gestión de la movilidad de la ciudad. El número de personas involucradas aquí es mayor que en la pequeña auditoría interna. La iniciativa de llevar a cabo este tipo de auditoría debe ser tomada, o por lo menos apoyada, por los políticos responsables de la gestión de la movilidad. El compromiso exigido a los agentes implicados en el procedimiento de auditoría es en este caso más importante, puesto que supone una mayor inversión de tiempo e involucra a un mayor número de socios. También la validez del rendimiento de este procedimiento de auditoría va más allá. El éxito y la validez de la auditoría dependen del número de partes que participan y de la posición que adopten durante el proceso de adopción de las valoraciones y acciones de mejora del informe de auditoría. Por lo tanto, el papel del auditor

interno como facilitador del proceso de auditoría es muy importante. Las claves para el éxito son una buena orientación y transparencia en la definición de los grupos de valoración, tratando de hacerlo del modo más eficiente posible para facilitar el proceso de auditoría, llegar al consenso y escribir el informe de auditoría. En este caso tampoco se puede realizar una valoración comparativa de las posibilidades de la ciudad con las de otras ciudades. Así, el principal punto de interés para adoptar esta modalidad de auditoría es comparar el rendimiento de la política de gestión de la movilidad en la ciudad desde una perspectiva temporal.

El valor principal del resultado de esta auditoría es:

- ampliar la perspectiva y las expectativas de la gestión de la movilidad en la ciudad desde el departamento de transportes hacia otros socios internos y externos, y
- validar los socios existentes y buscar nuevos socios en la gestión de la movilidad de la ciudad.

Este procedimiento tiene un interés particular en ciudades que están muy avanzadas en la práctica de gestión de la movilidad en general (con una visión global de la gestión de la movilidad) o que están respondiendo muy bien a algunos tipos concretos de medidas y quieren ampliar su alcance hacia otras medidas de gestión de la movilidad a escala municipal o en una localización concreta. El coste de este procedimiento es también limitado –requiere sobre todo inversión de tiempo de los actores implicados– ya que no involucra a ningún auditor externo.

5.3 Auditoría externa

Si una ciudad ha adoptado una o varias veces el procedimiento descrito en el apartado 5.2.3 de forma fluida, podría estar interesada en comparar su rendimiento en gestión de la movilidad con el de otras ciudades europeas. En este procedimiento, la auditoría se lleva a cabo con un auditor externo como facilitador del proceso. En este caso también el cuestionario es la parte fundamental del procedimiento de auditoría, pero es un auditor externo el que coordina la recopilación, interpretación y valoración de las pruebas de rendimiento de los 12 indicadores. Así pues, junto al voto del equipo de gestión de la movilidad (procedimiento detallado en el apartado 5.2.2) y los votos de las partes interesadas (procedimiento detallado en el apartado 5.2.3), también cuenta el voto del auditor externo en la valoración de la calidad de los 12 indicadores. Además, es el auditor externo el responsable de escribir el informe de auditoría.

Para la validación global del informe de auditoría, el auditor externo asume el papel de facilitador interno del procedimiento según el apartado 5.2.3 y aporta su experiencia para aprobar la auditoría del esquema de gestión de la calidad en la gestión de la movilidad. Por lo tanto, se puede llevar a cabo una evaluación comparativa del rendimiento de los resultados de la ciudad. Además, las acciones de mejora propuestas pueden beneficiarse del conocimiento y habilidad que el auditor externo tenga del rendimiento de acciones similares adoptadas en otras ciudades. Una ciudad puede estar interesada en escoger este procedimiento de auditoría debido a que crea que un auditor externo da más credibilidad al procedimiento de auditoría y su rendimiento, en cuanto a la transmisión de la información a las partes interesadas de la ciudad en gestión de la movilidad. El auditor externo actúa de modo objetivo por encima de las posibles sensibilidades internas del equipo de gestión de la movilidad y/o entre el equipo y otros socios de otros departamentos.

La tarea del auditor externo se puede describir de la siguiente forma³:

- recopilar información sobre los 12 indicadores y una lista de temas a través de contactos bilaterales con el coordinador y/o el equipo de gestión de la movilidad. También es tarea suya analizar los documentos e información disponibles sobre todos los procedimientos vigentes, informes, actas, etc.;
- reunirse con el coordinador y el equipo de gestión de la movilidad para obtener una valoración preliminar de calidad;

³ Basada en la experiencia de la demostración del esquema de gestión de la calidad en la gestión de la movilidad en Kortrijk, dentro del proyecto MAX.

- asistir a una serie de reuniones adicionales (colectivas o bilaterales; 5 reuniones de media) con las principales partes interesadas en la gestión de la movilidad y pedirles su valoración y aportación para acabar de pulir las propuestas de acción de mejora;
- llevar a cabo una reunión de consenso con el coordinador y el equipo de gestión de la movilidad;
- realizar el borrador del informe de auditoría y
- presentar el informe de auditoría al equipo de gestión de la movilidad y a las principales partes interesadas en la gestión de la movilidad.

El procedimiento entero llevaría entre 3 y 4 meses. La inversión de tiempo del auditor externo durante este periodo sería de alrededor 15 días reales de trabajo, complementarios a la inversión de tiempo de los actores locales en la gestión de la movilidad.

5.4 Certificación y evaluación comparativa

Dentro de este procedimiento, la evaluación comparativa entre ciudades se convierte en el tema central de la auditoría del esquema de gestión de la calidad en la gestión de la movilidad. El grupo objetivo de ciudades para este tipo de auditoría son aquellas que han llegado al nivel 4 –enfoque de la gestión de la movilidad orientado en cadena– en la escala de desarrollo de distintos elementos, basándose en un procedimiento de auditoría externo anterior, y que quieren optar al nivel 5 (gestión de calidad total en algunos de sus rendimientos).

Aquí el procedimiento está totalmente dirigido por un equipo de como mínimo 2 auditores externos. Su valoración es, en su caso, la base para una posterior entrega de un distintivo de gestión de la movilidad a la ciudad. Estos dos auditores analizarán en primer lugar todas las pruebas de rendimiento de gestión de la movilidad proporcionadas por la ciudad candidata en un formulario de solicitud estándar. Este formulario se estructura a través de los 12 elementos y proporciona las pruebas principales. Muchas pruebas están disponibles a través de documentos y material secundario sobre rendimiento e influencia, ya que una serie de elementos están en el 4º nivel del desarrollo de calidad (enfoque sistemático y en cadena).

El segundo paso es una reunión entre los 2 auditores, el coordinador de gestión de la movilidad de la ciudad y el responsable político local en gestión de la movilidad por el otro. La finalidad de la reunión es tener más información sobre los antecedentes y recibir explicaciones sobre las pruebas proporcionadas a través del formulario de solicitud.

En tercer lugar, los auditores pueden valorar el desarrollo de entrevistas bilaterales adicionales con personas clave para verificar la situación de la calidad en la gestión de la movilidad y realizar una visita a un lugar o lugares concretos de interés.

El cuarto paso consiste en una reunión de consenso entre los auditores sobre la entrega o no del distintivo de gestión de la movilidad a la ciudad.

Este distintivo tendrá una validez de dos años.

6 Más información sobre los procedimientos de auditoría

6.1 Uso del cuestionario y mecanismo de valoración en los procedimientos de auditoría

En los procedimientos descritos en los apartados [5.2.2](#), [5.2.3](#), [5.3](#) y [5.4](#) se propone el uso de un cuestionario y un sistema de valoración para evaluar la calidad a través de todos los indicadores. El cuestionario y el esquema de valoración se proporcionan en el [Anexo C](#). En general este cuestionario está compuesto por 90

preguntas divididas en 12 bloques o 12 elementos. Para cada elemento hay que responder entre 5 y 8 preguntas en una escala de 5 puntos que se corresponde a cada escala de desarrollo:

- “0” significa que no hay ninguna prueba sobre ese punto; la ciudad no está activa en ese campo en particular;
- “5” representa el otro extremo y significa que la ciudad aporta excelentes pruebas de calidad en este ámbito: la ciudad trabaja de forma sistemática e innovadora y se han obtenido buenos resultados en comparación con otras organizaciones.

El encuestado está invitado a discutir las respuestas que ha dado para cada indicador, puesto que la finalidad del esquema de gestión de calidad en la gestión de la movilidad no es solamente evaluar si algunos procedimientos o documentos estándares están en su sitio o no, sino que esta herramienta quiere valorar si estos procedimientos también contribuyen al proceso de mejora de la calidad en la gestión de la movilidad de la ciudad. Por lo tanto, además de reunir pruebas a través del análisis de documentos y procedimientos, se sugiere usar el cuestionario como herramienta para abrir un debate entre los principales actores en la gestión de la movilidad de la ciudad. Para una ciudad con poca o ninguna experiencia en gestión de la movilidad, un debate abierto entre el coordinador y el equipo de gestión de la movilidad sobre los 12 indicadores relevantes puede estimular la realización de pasos y desarrollos posteriores. Para una ciudad con una experiencia mayor, este debate es más relevante si se produce entre un grupo más extenso, incluyendo al equipo de gestión de la movilidad y a otros socios. Para una ciudad con una tradición más larga en gestión de la movilidad el objetivo sería la evaluación comparativa descrita.

El coordinador de gestión de la movilidad y los miembros del equipo deben realizar el cuestionario y el esquema de valoración. Se les pide que completen el cuestionario individualmente. Se recopilan todas las respuestas individuales, se comparan y resumen. En las primeras reuniones, siguiendo los procedimientos detallados en los apartados 5.2.2, 5.2.3 y 5.3, se presentan los resultados del grupo y se debaten más a fondo las diferencias de opinión. El objetivo es llegar a un consenso en la valoración entre 0 y 5 para los 12 indicadores. Hay que justificar los valores consensuados otorgados a cada una de las 12 valoraciones, y formular una propuesta sobre cómo mejorar la calidad en cada indicador. De los mejores y los peores subcriterios (o preguntas) de valoración para cada uno de los indicadores se pueden extraer justificaciones e ideas para mejorar.

Según el procedimiento detallado en el apartado 5.2.2, la auditoría acaba aquí (consultar la guía detallada en el [Anexo D](#)).

En el procedimiento descrito en los apartados 5.2.3 y 5.3, la valoración del coordinador de gestión de la movilidad y del equipo de gestión se considera una valoración preliminar que debe verificarse para, por ejemplo, perfeccionar la valoración en caso de que la idea no sea clara, las opiniones difieran mucho o para analizar concienzudamente las posibilidades de mejora. En la siguiente fase, parte de los indicadores se investigan más a fondo a través de los debates individuales o de grupo con las partes interesadas. Esto da como resultado una valoración más exacta de los 12 indicadores y una lista de las acciones de mejora (consultar la guía detallada para este procedimiento en el [Anexo E](#)). En el procedimiento detallado en el apartado 5.3, este paso lo realiza principalmente un auditor externo, mientras que en el procedimiento detallado en el apartado 5.2.3, esta tarea la realiza el auditor interno.

El siguiente paso es llegar a un consenso global con el coordinador de gestión de la movilidad y su equipo en la valoración de la calidad en general, basándose en una información más amplia, con el objetivo de seleccionar un menor número de acciones de mejora dentro de la lista propuesta.

El último paso es comunicar los resultados a todas las partes interesadas que han formado parte del proceso.

6.2 Formato del informe de auditoría

Como formato global, el informe de auditoría debería:

- seguir la estructura general a través de los 12 indicadores,

- contener una primera descripción de las pruebas para cada elemento,
- enumerar la valoración global de los elementos basándose en un consenso entre los miembros del grupo de auditoría,
- proporcionar una justificación de cada valoración y la descripción de la acción de mejora propuesta,
- incluir una preselección más elaborada de las acciones de mejora, basándose en un ejercicio de establecimiento de un orden de prioridades.

6.3 Cualificación de los auditores externos

Las auditorías externas se llevan a cabo por organizaciones independientes. Dichas organizaciones, normalmente acreditadas, pueden proporcionar un certificado de conformidad con los requisitos de este documento. EN ISO 19011 proporciona orientación para realizar estas auditorías.

Como la cualificación de los auditores externos es un factor clave que influye en los resultados de la auditoría, se recomienda que el/los auditor/es externo/s dispongan de una gran experiencia en la gestión de la movilidad y una formación formal como auditores, de acuerdo con la EN ISO 19011, para valorar la conformidad de una organización con este documento.

Anexo A

(informativo)

Definición y categorización de las medidas de gestión de la movilidad individual

A.1 Introducción

El apartado 4.6 proporcionaba una categorización de las medidas de gestión de la movilidad. Esta sección desarrolla la breve definición facilitada en el apartado 4.

A.2 Medidas de información

A.2.1 Centro de movilidad

Un centro de movilidad proporciona información y servicios de movilidad, como venta de billetes, normalmente para diferentes modos de transporte público (bus, metro, tranvía, tren) así como para otros modos, (aparcamiento de coches, *carsharing*, *carpooling*, etc). A veces, el centro de movilidad también prepara planes de movilidad para centros que son generadores de tráfico, como escuelas, empresas, etc. Cuando un centro de movilidad forma parte de una gran empresa, a veces se denomina “oficina de movilidad”.

A.2.2 Asesor de movilidad

Un asesor de movilidad es una persona que puede proporcionar información personalizada sobre transporte (en ese caso normalmente trabaja en un centro de movilidad) o es quien desarrolla planes de movilidad. En este papel, a veces se denomina “gestor de movilidad” o “coordinador de transporte/movilidad”, especialmente cuando trabaja para un lugar específico.

A.3 Medidas promocionales

A.3.1 Asistencia Personalizada de Viajes (APV)

La Asistencia Personalizada de Viajes (APV) consiste en atraer a personas que estén interesadas en cambiar sus hábitos de viaje. Se les puede “captar” directamente en sus lugares de trabajo, aunque normalmente esta técnica se ha usado en relación con los hogares (en concreto en Australia, bajo la denominación de *TravelSmart* o “viajar de forma inteligente”). Se basa en enviar a todos los hogares de un área determinada una carta de información sobre la campaña de concienciación de viajes, a la que sigue una llamada telefónica. A aquellos hogares que muestran interés se les ofrece una serie de recursos, entre los cuales destaca la Asistencia Personalizada de Viajes (APV). En las experiencias de APV normalmente el hogar interesado completa un diario sobre los desplazamientos que realiza durante una semana. A continuación ese diario es analizado con su asesor de transporte con el fin de encontrar soluciones para cambiar sus hábitos de viaje mediante el empleo del *carpooling*, desplazamientos en bicicleta, a pie, en transporte público, desplazamientos intermodales o uso de tecnologías de la información.

A.4 Medidas de organización y coordinación

A.4.1 *Carpooling* (uso compartido de un automóvil privado)

El *carpooling* se da cuando dos o más personas comparten el mismo trayecto, siempre que una de ellas utilice su propio coche (en el Reino Unido esto se denomina *carsharing*).

A.4.2 *Carsharing* (servicio de coches compartidos)

El *carsharing* tiene lugar cuando la gente paga para usar un coche durante una hora, un día, etc. y el coche es propiedad de una empresa particular cuya actividad se basa en esquemas comerciales. En este caso, los coches no se encuentran agrupados en una terminal central, sino distribuidos por toda la ciudad o incluso por diferentes ciudades. Este servicio también puede darse dentro de una organización mediante un sistema de reservas (en el Reino Unido el pionero se conoce como Car Clubs y el que le siguió *Carpooling*). El *carsharing* se distingue del alquiler de coches tradicional por el hecho de que se puede usar el coche por un breve espacio de tiempo, no se necesita personal para entregar el coche y, además, los coches están disponibles en diferentes lugares.

A.4.3 Minibús compartido

El servicio de minibús compartido tiene lugar cuando un grupo de empleados conduce un minibús para ir y volver del trabajo, compartiendo los costes operativos y del vehículo. A veces esta iniciativa está financiada por la empresa. También puede ser organizada por terceros.

A.5 Medidas vinculadas a lugares concretos

A.5.1 Plan de movilidad

Un plan de movilidad es un plan vinculado a un lugar concreto, con el fin de gestionar y, a menudo, también cambiar los hábitos de viaje de las personas que se desplazan hacia y desde un lugar concreto (por ejemplo los empleados de una empresa, los clientes de una tienda o los alumnos y maestros de una escuela). En muchos países, a esto se le llama plan de viajes o plan de reducción de viajes. En muchos casos el plan de movilidad consiste en un diagnóstico y propuesta de un conjunto de medidas, especialmente cuando el lugar es muy grande. El plan de movilidad debe adaptarse a las necesidades de cada lugar, incluyendo una gama de medidas entre las que pueden estar las siguientes (que por sí mismas no forman una lista exhaustiva):

- Promoción de diferentes formas para desplazarse a un lugar, de forma que la gente sea consciente de todas las alternativas disponibles.
- Información multimodal sobre cómo llegar a un sitio en particular (información por Internet, señalización de rutas para peatones, etc.).
- Esquemas de *carpooling* para poner en contacto viajeros que se desplazan regularmente a un lugar determinado para que puedan viajar juntos.
- Sistemas de *carsharing* para una empresa (ej. la empresa ofrece coches compartidos para uso de trabajo y a veces para uso privado fuera del horario laboral).
- Servicio garantizado de transporte a casa, de modo que las personas que utilizan el *carpooling* puedan regresar a sus hogares si ocurre algún imprevisto, como que de repente sus hijos se pongan enfermos.
- Semanas laborales comprimidas (trabajar 9 de cada 10 días laborales, pero durante más horas), o cambiar el horario laboral o el calendario de reuniones para evitar las horas de mayor congestión del tráfico y/o para ajustarse a los horarios del transporte público.

- Posibilitar y ayudar al personal a trabajar desde casa parte del tiempo, o facilitar el suministro de compras a domicilio, para que no tenga que realizar un desplazamiento determinado.
- Reorganizar y racionalizar los viajes de negocios y/o sustituir algunos de ellos mediante sistemas de telecomunicaciones para reducir los viajes de negocios.
- Reorganizar y racionalizar las entregas hechas por la empresa y/o por los proveedores para reducir el transporte de mercancías desde y hacia un lugar en particular.
- Modificar el pago de liquidaciones al personal por usar su propio vehículo para viajes de negocios para favorecer vehículos y medios de transporte respetuosos con el medioambiente (ej. en el caso de viajes de larga distancia pagar únicamente el precio equivalente del viaje en tren independientemente del medio de transporte que se haya utilizado, en lugar de reembolsar una cantidad por número de kilómetros en el caso de usar el coche; un reembolso mayor por kilómetro en caso de usar la bicicleta en vez de coche). El objetivo es cambiar el medio usado para los viajes de negocios, así como la reducción del incentivo de llevar un coche al trabajo, a fin de tener la oportunidad de “ganar” dietas por los viajes de negocios.
- Duchas, vestuarios, taquillas, planchas, rizadoros de pelo y secadores disponibles para aquellas personas que opten por ir al trabajo caminando, corriendo, patinando o en bicicleta.
- Aparcamientos seguros para bicicletas.
- Ventajas fiscales o subvenciones por la compra de bicicletas y otro equipamiento para transporte lento.
- Suministro de bicicletas de empresa.
- Servicio gratuito de reparación de bicicletas in situ al inicio de la temporada de bicicletas.
- Itinerarios directos y seguros para bicicletas y peatones que conecten los edificios con todas las entradas.
- Pagar o negociar con los operadores de transporte público en lo que se refiere a:
 - Servicios lanzadera de autobús entre un lugar y los intercambiadores de transportes más cercanos o aparcamientos disuasorios (estos pueden ser servicios públicos gestionados por el municipio o abiertos exclusivamente a los usuarios de la organización a la que estén vinculados).
 - Recurrir más frecuentemente a los servicios existentes.
 - Recurrir a servicios completamente nuevos que conecten el área con las zonas residenciales de un gran número de usuarios.
 - Ofrecer descuentos en el precio de los billetes a los usuarios de la organización.
 - Proporcionar billetes de trabajo a aquellos que viajan diariamente una distancia considerable para ir a trabajar, y reducir el precio de billetes de transporte público regular.
 - Ofrecer billetes de prueba de forma que las personas que normalmente no usan el transporte público puedan probarlo durante una semana o un mes a un precio reducido o de forma gratuita.
- Vender billetes de transporte público en la misma empresa, escuela u organización.

- Prestación de servicios de minibús compartido, en los que los empleados se reúnen en grupos para desplazarse mediante un minibús desde y hacia un sitio particular, a veces contando con un subsidio concedido por la empresa.
- Pago de incentivos a los empleados (diariamente) para que usen medios de transporte alternativos para llegar al trabajo (normalmente aplicable sólo en empresas).
- Contratación de un gestor de movilidad y organización de una oficina de movilidad interna.
- Proporcionar instalaciones in situ para reducir la necesidad de viajar fuera de la empresa durante los descansos.
- Gestión del aparcamiento de coches en las mismas instalaciones (y, a veces conjuntamente con las autoridades locales, también fuera de las instalaciones). Más adelante se proporciona más información.

A.5.2 Gestión de aparcamiento de coches

La gestión de aparcamientos para coches es un mecanismo esencial a la hora de influir en cómo la gente viaja a un lugar determinado. Cuando la oferta de aparcamiento es menor a la demanda, el aparcamiento en un lugar determinado puede organizarse de la siguiente manera:

- Todos o determinados usuarios pueden costear los gastos por utilizar el aparcamiento por día, semana, mes o año, con una tarifa plana o que varíe de acuerdo con criterios fijados (ej. según los ingresos de los empleados) o según la calidad y la ubicación del aparcamiento en cuestión.
- La posibilidad de aparcar se puede racionalizar, por ejemplo los empleados pueden aparcar el coche 4 días de cada 5.
- Las mejores plazas de aparcamiento pueden reservarse para los que usan el *carpooling*, por ejemplo, con el fin de darles un incentivo para compartir su coche para desplazarse al trabajo.
- Las plazas de aparcamiento pueden repartirse de acuerdo con ciertos criterios, según la antigüedad del trabajador, el tiempo que tarda alguien en llegar al trabajo en coche en comparación con el transporte público, las responsabilidades de cuidado a terceras personas, etcétera.
- El acceso puede estar limitado temporalmente, por ejemplo la apertura del aparcamiento en un centro comercial puede realizarse a partir de las 10:00 de la mañana con el fin de limitar su uso a los viajeros.
- El personal puede obtener alguna remuneración por renunciar a utilizar las plazas de aparcamiento que le corresponden (se denomina *cash-out*).

Además, en lugares con posibilidad de aparcamiento reducida y un exceso de demanda, puede que sea necesaria la cooperación con las autoridades locales para gestionar los aparcamientos en las calles colindantes al lugar, con el fin de evitar efectos de “desbordamiento”.

A.5.3 Planes de movilidad escolar

En los planes de movilidad escolar, los padres pueden contribuir en la aplicación de medidas, por ejemplo, organizando el denominado “camino escolar” mediante el cual los niños van juntos a la escuela acompañados por algunos padres. Además, el desarrollo, la puesta en marcha y la supervisión del plan se incluyen a menudo en el plan de estudios. También se ofrece a padres y alumnos otros medios de transporte alternativos par ir al colegio, además de educación sobre movilidad, concienciación y actividades promocionales. Estas pueden incluir:

- Juegos relacionados con la movilidad, combinados con encuestas sobre movilidad que pueden incluir, por ejemplo, algún tipo de concurso entre los niños o grupos de niños para premiar la mejor encuesta.

- Participación de los niños en la identificación de áreas alrededor de la escuela en las que se sienten amenazados por el tráfico y, de este modo, ayudar a diseñar medidas para reducir dichos problemas.
- Unidades educativas centradas en la movilidad (que incluyan excursiones).
- Clases para ir en bicicleta.
- Paradas señalizadas para dejar a los niños en el colegio cuando se les lleva en coche.
- Prohibición de aparcar enfrente del colegio.
- Organización de sistemas de *carpooling* o camino escolar para llevar a los niños al colegio.

Anexo B
(informativo)

Breve cuestionario para la autoevaluación del esquema de gestión de la calidad en la gestión de la movilidad

1) ¿Conoce bien los comportamientos y las necesidades de los habitantes de su ciudad en relación a la movilidad? (por ejemplo, la información relativa al reparto modal)?

Ninguna información	0	1	2	3	4	5	Información excelente
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

2) ¿Están las intenciones y expectativas en gestión de la movilidad recogidas en una política escrita (ya sea un documento normativo independiente o como parte de un plan de transporte urbano sostenible o similar) que además está en consonancia con la definición de gestión de la movilidad?

Ninguna prueba de ello	0	1	2	3	4	5	Existen pruebas de excelencia
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3) ¿La política de gestión de la movilidad se mencionada y está integrada en la política de transporte y en otras políticas relevantes?

Ninguna prueba de ello	0	1	2	3	4	5	Existen pruebas de excelencia
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

4) ¿La clase política, los directivos del departamento de transporte (o similar) entienden y apoyan la idea de gestión de la movilidad?

Ninguna prueba de ello	0	1	2	3	4	5	Existen pruebas de excelencia
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

5) ¿Alguien de la administración pública de la ciudad asume toda la responsabilidad de la política de gestión de la movilidad (ya sea de modo formalizado o no)?

Ninguna prueba de ello	0	1	2	3	4	5	Existen pruebas de excelencia
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 6) ¿Durante el proceso de toma de decisiones, se tratan del mismo modo las medidas de gestión de la movilidad y las medidas infraestructurales?

Ninguna prueba de ello	0	1	2	3	4	5	Existen pruebas de excelencia
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 7) ¿Existe un conocimiento extendido en la administración de la ciudad de lo que es la gestión de la movilidad y de lo que esta puede lograr?

Ninguna prueba de ello	0	1	2	3	4	5	Existen pruebas de excelencia
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 8) ¿Dispone de un programa o plan para el proceso de gestión de la movilidad aprobado por el gestor del departamento de transporte, la clase política local o similar?

Ninguna prueba de ello	0	1	2	3	4	5	Existen pruebas de excelencia (las revisamos regularmente de forma sistemática)
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 9) ¿El programa o proceso de gestión de la movilidad incluye asociaciones con socios importantes, como autoridades de transporte público, administración de carreteras, colegios, empresas, etc.?

Ninguna prueba de ello	0	1	2	3	4	5	Existen pruebas de excelencia
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 10) ¿El proceso de gestión de la movilidad implica un enfoque multimodal para garantizar su accesibilidad a todo el mundo?

Ninguna prueba de ello	0	1	2	3	4	5	Existen pruebas de excelencia
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 11) ¿Su programa de gestión de la movilidad cubre medidas diseñadas para distintos grupos objetivo o segmentos (según los habitantes, turistas, gente que viaja para ir a trabajar, alumnos, etc.)?

Ninguna prueba de ello	0	1	2	3	4	5	Existen pruebas de excelencia
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

12) ¿La ciudad trabaja con diferentes categorías de medidas; información, promoción y concienciación, organización y coordinación, educación y formación, medidas centradas en lugares concretos, como escuelas y empresas?

Ninguna medida	0	1	2	3	4	5	Conjunto de medidas excelente
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

13) ¿Existe alguna organización y/o división responsable de la gestión de la movilidad (equipo de gestión de la movilidad)?

Ninguna prueba de ello	0	1	2	3	4	5	Existen pruebas de excelencia
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

14) ¿Existe una financiación suficiente, regular y consistente para la gestión de la movilidad?

Ninguna prueba de ello	0	1	2	3	4	5	Existen pruebas de excelencia
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

15) ¿El conocimiento y las competencias del equipo de gestión de la movilidad cubren los requisitos del proceso de gestión de la movilidad (por ejemplo marketing y comunicación, transporte y movilidad, sostenibilidad)?

Ninguna prueba de ello	0	1	2	3	4	5	Existen pruebas de excelencia
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

16) ¿Son los recursos de tiempo y dinero suficientes para la formación y el intercambio de conocimientos e información con terceros (formación de redes)?

Ninguna prueba de ello	0	1	2	3	4	5	Existen pruebas de excelencia
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

17) ¿Su ciudad combina gestión de la movilidad con medidas físicas para facilitar el ir andando, en bici, con transporte público, etc.?

Ninguna prueba de ello	0	1	2	3	4	5	Existen pruebas de excelencia
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 18) ¿Su ciudad utiliza incentivos fiscales o similares para desincentivar a las personas que escogen viajar a sus destinos en coche (por ejemplo a través de peaje urbano o de la gestión del aparcamiento a través de una política de precios,, *cash-out*, etc.)?

Ninguna prueba de ello	0	1	2	3	4	5	Existen pruebas de excelencia
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 19) ¿La ciudad exige o anima a los nuevos promotores de un proyecto urbano a implementar medidas de gestión de la movilidad?

Ninguna prueba de ello	0	1	2	3	4	5	Existen pruebas de excelencia
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 20) ¿Los resultados del proceso de gestión de la movilidad se comunican a las partes interesadas relevantes, a los directivos, a la clase política local y se presentan al público?

Ninguna prueba de ello	0	1	2	3	4	5	Existen pruebas de excelencia
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 21) ¿Se hace un seguimiento y evaluación de las medidas de gestión de la movilidad en cuanto a rendimientos (servicios) y resultados (impacto al sistema)?

Ninguna prueba de ello	0	1	2	3	4	5	Existen pruebas de excelencia
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 22) ¿Trabaja con medidas de gestión de la movilidad de forma sistemática y organizada, con revisiones del proceso y correcciones para esforzarse en conseguir mejoras constantes?

Ninguna prueba de ello	0	1	2	3	4	5	Existen pruebas de excelencia
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 23) ¿Su proceso de gestión de la movilidad muestra buenos resultados?

Ninguna prueba de ello	0	1	2	3	4	5	Existen pruebas de excelencia
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 24) ¿Se considera que su ciudad está en “primera línea” en gestión de la movilidad?

Ninguna prueba de ello	0	1	2	3	4	5	Existen pruebas de excelencia
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Anexo C (informativo)

Versión ampliada del cuestionario sobre el esquema de gestión de la calidad en la gestión de la movilidad

C.1 Introducción

Esta lista se puede usar como un formulario de autoevaluación o como parte de un proceso de certificación.

C.2 Escala de desarrollo

Nivel	Descripción
0	Ninguna prueba de ello/No estamos activos en este campo/No tenemos información
1	Pocas pruebas de ello/Estamos planteándonos hacerlo o lo hemos hecho esporádicamente o <i>ad-hoc</i> /Tenemos alguna información anecdótica
2	Algunas pruebas/Lo estamos aplicando y/o lo hemos hecho un par de veces o en pocos lugares/Tenemos información relacionada con algunas áreas
3	Pruebas bastante claras/Lo hemos aplicado y lo hemos hecho regularmente en muchas localizaciones/Tenemos mucha información (si es necesario divide en áreas específicas y grupos objetivo)/Comprobamos si hacemos las cosas del modo correcto
4	Pruebas claras/Lo hemos aplicado y lo revisamos regularmente de forma sistemática (y lo ajustamos si es necesario)
5	Pruebas de excelencia/Trabajamos de forma sistemática e innovadora y tenemos buenos resultados (o más innovación) en comparación con otras organizaciones

C.3 Componente 1: Política de gestión de la movilidad


C.3.1 Elemento 1: Necesidades de la sociedad y del usuario

El comportamiento en relación con la movilidad y las necesidades de los usuarios son factores importantes para determinar la política de gestión de la movilidad. ¿Cómo llega la ciudad a conocer las necesidades de los usuarios y cuál es su nivel de implicación? El apoyo público en la gestión de la movilidad y los transportes sostenibles también es importante.

		Puntuación 0 - 5 ^a	
Preguntas elemento 1			
1	¿El comportamiento en movilidad y las necesidades de los ciudadanos y visitantes de la ciudad son bien conocidos (por ejemplo, información sobre el reparto modal, encuestas sobre hábitos de viaje, etc.)?	0 1 2 3 4 5	
2	¿Son bien conocidos el comportamiento y las necesidades de los grupos objetivo específicos con relación a la gestión de la movilidad (ej. niños, jóvenes, visitantes, ciudadanos, gente que viaja para trabajar, etc.)?	0 1 2 3 4 5	
3	¿Se ha comunicado al gran público la intención de la ciudad en relación con la gestión de la movilidad (eventos, folletos, artículos en los medios, etc.)?	0 1 2 3 4 5	
4	¿Se conocen suficientemente los contextos legales y organizativos y las posibilidades de acción y apoyo?	0 1 2 3 4 5	
5	¿La ciudad involucra a las partes interesadas y al gran público en el proceso de gestión de la movilidad, por ejemplo, en el desarrollo de la política de gestión de la movilidad de la ciudad o en el diseño de servicios?	0 1 2 3 4 5	
6	¿Se han creado más acciones a medida para comunicar y convencer a aquellos que toman las decisiones, a los directivos y a las partes interesadas sobre la importancia y las ventajas de la gestión de la movilidad?	0 1 2 3 4 5	
^a Para más información sobre los resultados consultar la escala de desarrollo (C.2).			
Comentarios relacionados con las necesidades de la sociedad y los usuarios (elemento 1):			


C.3.2 Elemento 2: Política por escrito

La visión y la misión de la gestión de la movilidad deberían formularse dentro de una política con un enfoque orientado a la demanda. La política debería integrarse en la política de transporte local global y es importante que sea aceptada y apoyada por directivos y políticos.

Preguntas elemento 2		Puntuación 0 - 5^a					
		Ninguna prueba	1	2	3	4	5
							
1	¿Las intenciones y expectativas de la gestión de la movilidad están formuladas en un documento normativo con un enfoque orientado a la demanda (independiente o como parte integrante de un Plan de transportes sostenible o similar)?	0	1	2	3	4	5
2	¿La política de gestión de la movilidad se menciona e integra en la política de transporte global y en otras políticas relevantes como la planificación, el medioambiente, la vivienda, la economía, la comunicación o el turismo?	0	1	2	3	4	5
3	¿La política de gestión de la movilidad cuenta con el apoyo y aprobación formal del departamento de transportes, la clase política local o similares?	0	1	2	3	4	5
4	¿El documento normativo sobre gestión de la movilidad se revisa regularmente (por ejemplo en función de la normativa medioambiental)?	0	1	2	3	4	5
5	¿La política de gestión de la movilidad está en consonancia con los marcos legales y reguladores?	0	1	2	3	4	5
^a Para más información sobre los resultados consultar la escala de desarrollo (C.2).							
Comentarios relacionados con la política por escrito (elemento 2):							

C.3.3 Elemento 3: Liderazgo

Para trabajar en gestión de la movilidad de forma sistemática, alguien debe asumir la responsabilidad global. Para garantizar el éxito, es imprescindible contar con el compromiso y liderazgo del jefe del departamento de transportes y de la clase política local o agentes similares. El coordinador de gestión de movilidad juega un papel clave en la concienciación y motivación de los empleados.

Preguntas elemento 3		Puntuación 0 - 5^a				
		Ninguna prueba	Pruebas de excelencia 			
1	¿La clase política local y el jefe del departamento de transporte o similar conoce la gestión de la movilidad y entiende que es importante?	0	1	2	3	4 5
2	¿Existe un amplio conocimiento en la administración de la ciudad de lo que es la gestión de la movilidad y lo que esta puede lograr?	0	1	2	3	4 5
3	¿Alguien de la administración pública de la ciudad asume toda la responsabilidad en la política de gestión de la movilidad (coordinador de la gestión de la movilidad), ya esté esa formalizada o no?	0	1	2	3	4 5
4	¿El coordinador de gestión de la movilidad motiva y apoya al equipo de gestión de la movilidad en su trabajo diario?	0	1	2	3	4 5
5	¿Las medidas de gestión de la movilidad y las medidas infraestructurales se tratan del mismo modo durante el proceso de toma de decisiones?	0	1	2	3	4 5
6	¿Se invita al coordinador de gestión de la movilidad a participar en debates con directivos y políticos y puede poner en la agenda temas relacionados con la gestión de la movilidad?	0	1	2	3	4 5
7	¿Se consulta (regularmente) al coordinador de gestión de la movilidad para tomar decisiones estratégicas importantes, por ejemplo a la hora de planear nuevos proyectos urbanos?	0	1	2	3	4 5
8	¿Se invita al coordinador de gestión de la movilidad a participar en redes regionales, nacionales e internacionales para compartir su experiencia (ej. el coordinador de la gestión de la movilidad es conocido fuera de la ciudad)?	0	1	2	3	4 5
^a Para más información sobre los resultados consultar la escala de desarrollo (C.2).						
Comentarios relacionados con el liderazgo (elemento 3):						

C.4 Componente 2: Estrategia de gestión de la movilidad

C.4.1 Elemento 4. Programa de gestión de la movilidad

Una parte importante de la planificación es identificar las medidas de gestión de la movilidad, definir los objetivos y metas y establecer un programa de gestión de la movilidad.

Preguntas elemento 4		Puntuación 0 - 5^a					
		Ninguna prueba	1	2	3	4	5
1	¿La ciudad tiene un programa de gestión de la movilidad con medidas aprobadas por el equipo de gestión de la movilidad, directivos del departamento de transporte y/o entes políticos locales?	0	1	2	3	4	5
2	¿El programa de gestión de la movilidad está en consonancia con la política de gestión de la movilidad y la estrategia de transporte?	0	1	2	3	4	5
3	¿El programa de gestión de la movilidad incluye una estrategia multimodal con un conjunto de medidas con el objetivo de garantizar la accesibilidad a todo el mundo?	0	1	2	3	4	5
4	¿El programa de gestión de la movilidad cubre las medidas de gestión de la movilidad relativas a un número mayor de grupos objetivo o segmentos (según los habitantes, turistas, propósitos del viaje, edad, medio de transporte, etc.)?	0	1	2	3	4	5
5	¿El programa de gestión de la movilidad incluye lo siguiente: objetivos y metas, indicadores y datos de control, horarios, requisitos relacionados con los recursos y la responsabilidad?	0	1	2	3	4	5
6	¿El programa incluye medidas de gestión de la movilidad a corto, medio y largo plazo?	0	1	2	3	4	5
7	¿Usted trabaja con servicios a medida para grupos objetivo específicos basados en el conocimiento, estadísticas disponibles y/o encuestas específicas?	0	1	2	3	4	5
8	¿La estrategia se basa en una revisión de las medidas de gestión de la movilidad ya disponibles, si se da el caso?	0	1	2	3	4	5
9	¿Los objetivos de los servicios de gestión de la movilidad tienen el apoyo mutuo de los objetivos para el desarrollo sostenible en sanidad, ordenación del territorio, economía local y otros departamentos?	0	1	2	3	4	5
10	¿Se da prioridad a las acciones y medidas teniendo en cuenta la viabilidad para conseguir las metas preestablecidas?	0	1	2	3	4	5

^a Para más información sobre los resultados consultar la escala de desarrollo (C.2).

Comentarios relacionados con el programa de gestión de la movilidad (elemento 4):

C.4.2 Elemento 5: Gestión de los recursos humanos

La continuidad del personal, la formación, la concienciación y la competencia son puntos clave para que la aplicación de las medidas de gestión de la movilidad se implementen con éxito. Hay que identificar el conocimiento necesario para conseguir los objetivos.

Preguntas elemento 5		Puntuación 0 - 5^a
		Ninguna prueba Pruebas de excelencia ↑
1	¿La ciudad dispone de alguna organización y/o división responsable de la gestión de la movilidad (equipo de gestión de la movilidad)?	0 1 2 3 4 5
2	¿Hay recursos humanos y financiación disponible para llevar a cabo los servicios de gestión de la movilidad?	0 1 2 3 4 5
3	¿Se dispone de los conocimientos necesarios de marketing y comunicación para tratar con los grupos objetivo (dentro del equipo y/o mediante la subcontratación)?	0 1 2 3 4 5
4	¿Se dispone de los conocimientos necesarios de planificación del transporte y movilidad (dentro del equipo o mediante la subcontratación o cooperación con el departamento de transportes)?	0 1 2 3 4 5
5	¿Se dispone de los conocimientos necesarios sobre sostenibilidad (dentro del equipo o mediante la subcontratación o cooperación con el departamento de medioambiente)?	0 1 2 3 4 5
6	¿Hay tiempo y dinero disponibles para la formación e intercambio de conocimientos e información con otros (formación de redes)?	0 1 2 3 4 5
7	¿La continuidad en la aplicación de gestión de la movilidad está garantizada con el personal actual?	0 1 2 3 4 5
8	¿El equipo de gestión de la movilidad está comprometido con su misión e involucrado activamente en la planificación o diseño de proyectos de gestión de la movilidad?	0 1 2 3 4 5
9	¿El equipo de gestión de la movilidad es innovador?	0 1 2 3 4 5
^a Para más información sobre los resultados consulte la escala de desarrollo (C.2).		
Comentarios relacionados con la gestión de recursos humanos (elemento 5):		

C.4.3 Elemento 6: Asociaciones

Las asociaciones son importantes para conseguir una aplicación efectiva de las medidas de gestión de la movilidad. ¿El proceso de gestión de la movilidad incluye asociaciones? ¿con quién y cómo se involucran en el proceso?

		Preguntas elemento 6	Puntuación 0 - 5 ^a					
			Ninguna prueba	1	2	3	4	5
1	¿El proceso de gestión de la movilidad incluye asociaciones con socios importantes, como autoridades del transporte público, administración de carreteras, colegios, empresas, etc.?		0	1	2	3	4	5
2	¿Se han formalizado asociaciones relacionadas con los proyectos y medidas de gestión de la movilidad dentro de los grupos de trabajo, estatutos, etc.?		0	1	2	3	4	5
3	¿Las responsabilidades y tareas de los socios están claramente especificadas, y el compromiso de todos los socios está asegurado?		0	1	2	3	4	5
4	¿Los socios relevantes están involucrados en hacer aportaciones y dar respuesta a las actividades de gestión de la movilidad planteadas?		0	1	2	3	4	5
5	¿Los socios relevantes están involucrados en ofrecer personal para aplicar las medidas?		0	1	2	3	4	5
6	¿Los socios relevantes están involucrados en proporcionar financiación?		0	1	2	3	4	5
7	¿Se han establecido canales de comunicación para intercambiar información entre socios (reuniones, herramientas TI para la comunicación)?		0	1	2	3	4	5
8	¿Existen conflictos de interés entre las partes interesadas responsables?		0	1	2	3	4	5
		^a Para más información sobre los resultados consultar la escala de desarrollo (C.2).						
		Comentarios relacionados con las asociaciones (elemento 6):						

C.4.4 Elemento 7: Presupuesto

Es crucial disponer de un presupuesto estable a largo plazo, a fin de preservar la continuidad necesaria para conseguir resultados en las medidas de gestión de la movilidad. También debe haber presupuesto para las fases de evaluación y supervisión de las medidas.

Preguntas elemento 7		Puntuación 0 - 5^a
		Ninguna prueba Pruebas de excelencia ↑
1	¿Dispone de fondos para medidas de gestión de la movilidad?	0 1 2 3 4 5
2	¿Dispone de fondos externos para gestión de la movilidad destinados a comprar tecnología, equipamiento, productos y pagar a los especialistas necesarios?	0 1 2 3 4 5
3	¿Los fondos para gestión de la movilidad son estables (presupuesto a largo plazo, dinero destinado a la gestión de la movilidad)?	0 1 2 3 4 5
4	¿Hay fondos para evaluar y supervisar las medidas de gestión de la movilidad?	0 1 2 3 4 5
5	¿Se han utilizado diferentes canales de financiación?	0 1 2 3 4 5
6	¿Se ha dedicado esfuerzo a buscar una planificación de financiación a largo plazo?	0 1 2 3 4 5
7	¿Se han gestionado los contactos para disponer de los servicios necesarios para aplicar las medidas de gestión de la movilidad (ej. apoyo técnico/logístico, escolta policial, etc.)?	0 1 2 3 4 5
8	¿Tiene a su disposición la tecnología de la información necesaria para proporcionar productos y/o servicios de movilidad?	0 1 2 3 4 5
^a Para más información sobre los resultados consulte la escala de desarrollo (C.2).		
Comentarios relacionados con el presupuesto (elemento 7):		

C.5 Componente 3: Implementación de la gestión de la movilidad

C.5.1 Elemento 8: Categorías en las medidas de gestión de la movilidad

Las medidas de gestión de la movilidad deberían centrarse en las necesidades de los usuarios y estar adaptadas a las características específicas de cada lugar (como planes de viaje escolar y de empresa). Para cada medida se necesitan objetivos y datos de supervisión, responsabilidad, presupuesto y coordinación para medir los efectos conseguidos y aprender del proceso.

		Puntuación 0 - 5 ^a	
Preguntas elemento 8			
1	¿La ciudad proporciona información y consejo sobre las opciones de viaje más sostenibles para viajeros (potenciales) a través de diversos medios?	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
2	¿La ciudad organiza actividades de fomento de concienciación para promover y fomentar el uso de opciones más sostenibles?	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
3	¿La ciudad ofrece, organiza y coordina diferentes tipos de servicios de gestión de la movilidad en un área determinada para fomentar las alternativas a la ocupación individual de un coche que la propia ciudad proporciona?	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
4	¿La ciudad proporciona, como parte de la acción de la administración pública, una alternativa a la ocupación individual del coche, como servicios de <i>carpooling</i> o <i>carsharing</i> , alquiler flexible de bicicletas o servicios de transporte público a demanda, etc.?	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
5	¿La ciudad integra la gestión de la movilidad en la educación escolar?	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
6	¿La ciudad integra la gestión de la movilidad en la formación del personal (en la administración de la ciudad)?	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
7	¿La ciudad organiza medidas de gestión de la movilidad en sitios determinados vinculados a lugares que generan tráfico, como escuelas, empresas, sedes de eventos deportivos y de ocio, hospitales?	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
8	¿La ciudad, a través de la administración pública, adopta medidas para reducir la necesidad de desplazarse, sustituyendo los viajes por servicios de telecomunicaciones, o reorganizando los horarios de trabajo?	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
9	¿La ciudad trabaja con medidas de gestión de la movilidad dirigidas a empresas que incluyen servicios para reducir la necesidad de desplazarse, sustituyendo los viajes por servicios de telecomunicaciones, o reorganizando los horarios de trabajo?	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
^a Para más información sobre los resultados consultar la escala de desarrollo (C.2).			
Comentarios relacionados con las categorías de las medidas de gestión de la movilidad (elemento 8):			

C.5.2 Elemento 9: Medidas de apoyo a la gestión de la movilidad

Las medidas de apoyo (como mejoras en la infraestructura, incentivos fiscales y requisitos legales) no se llevan a cabo estrictamente como medidas de gestión de la movilidad, pero pueden tener efectos importantes en su eficacia. Pueden afectar al coste de los viajes en coche u otros medios, o favorecer la introducción de medidas de gestión de la movilidad.

Preguntas elemento 9		Puntuación 0 - 5^a
		Ninguna prueba ↑ Pruebas de excelencia
1	¿Su ciudad combina la gestión de la movilidad con mejoras (físicas) para el transporte público y la bicicleta?	0 1 2 3 4 5
2	¿Existe un plan de proyecto urbano que aporte mejoras para las bicicletas y el transporte público (y una tendencia a aumentar de los viajes en bicicleta o transporte público)?	0 1 2 3 4 5
3	¿Su ciudad dispone de gestión de aparcamientos en localizaciones determinadas para desincentivar los desplazamientos en coche hasta ellas (precio, limitación, <i>cash-out</i>)?	0 1 2 3 4 5
4	¿La ciudad exige o anima a los promotores a aplicar medidas de gestión de la movilidad?	0 1 2 3 4 5
5	¿La ciudad ha puesto en práctica una política de precios que haga más atractivos los medios de transporte sostenible frente a la utilización del automóvil?	0 1 2 3 4 5
6	¿Existen hipotecas que ofrezcan tipos de interés más bajos si el comprador elige vivir en una localización que reduzca considerablemente su dependencia del coche?	0 1 2 3 4 5
7	¿La ciudad tiene algún sistema de peaje urbano en localizaciones determinadas?	0 1 2 3 4 5
^a Para más información sobre los resultados consultar la escala de desarrollo (C.2).		
Comentarios relacionados con las medidas de apoyo a la gestión de la movilidad (elemento 9):		

C.6 Componente 4: Supervisión y evaluación

C.6.1 Elemento 10: Resultados para el usuario y la sociedad

La ciudad debería tener un plan para supervisar y evaluar y, por lo tanto, mejorar la calidad de la gestión de la movilidad llevada a cabo. Dicho plan tendría que contener tanto indicadores de rendimiento como servicios ofrecidos e indicadores de resultados para medir el impacto de los efectos, como la reducción de CO₂ y los impactos en la seguridad del tráfico (se podrían usar las herramientas creadas para este fin dentro del proyecto MAX). Se necesita planificar el tiempo y el presupuesto suficientes para llevar a cabo todas las mediciones, para recopilar información, analizarla e informar sobre ella.

		Preguntas elemento 10					Puntuación 0 - 5 ^a	
							Ninguna prueba	1
2	¿Se supervisan y evalúan los indicadores de resultado de los servicios ofrecidos?	0	1	2	3	4	5	
3	¿Se supervisan y evalúan los indicadores de resultado en el cambio del comportamiento respecto a la movilidad, a su efecto en la disminución de la emisión de CO ₂ y al aumento de la seguridad del tráfico?	0	1	2	3	4	5	
4	¿Se supervisa y evalúa la concienciación ciudadana sobre gestión de la movilidad, transporte sostenibles y cuestiones medioambientales?	0	1	2	3	4	5	
5	¿En qué medida se han alcanzado los objetivos de las diferentes medidas de gestión de la movilidad en cuanto a resultado y rendimiento (ej. ¿son buenos los resultados?)?	0	1	2	3	4	5	
6	¿Los objetivos de las medidas individuales se han formulado siguiendo los principios SMART (específico, medible, alcanzable, realista, en plazo) o similar?	0	1	2	3	4	5	
7	¿Se está recopilando información relacionada con el proceso?	0	1	2	3	4	5	
8	¿Se dispone de la suficiente experiencia como para recopilar y analizar datos referentes a las aportaciones, resultados y rendimiento (ej. cómo realizar encuestas, cómo analizar bases de datos...)?	0	1	2	3	4	5	
9	¿Se ha establecido una estructura informativa transparente para presentar los rendimientos y resultados?	0	1	2	3	4	5	
10	¿Utiliza los resultados para mejorar las medidas específicas, el programa de gestión de la movilidad y/o la política global de gestión de la movilidad?	0	1	2	3	4	5	
^a Para más información sobre los resultados consultar la escala de desarrollo (C.2).								
Comentarios relacionados con los resultados de los usuarios y la sociedad (elemento 10):								


C.6.2 Elemento 11: Reacción de las partes interesadas

Conocer el rendimiento y la influencia del proyecto sólo tiene sentido si se interpreta, debate y usa su conocimiento para mejorar acciones futuras. Por lo tanto, el equipo de gestión de la movilidad debe debatir los resultados, comunicarlos a todos los socios involucrados y comunicarlos al gran público y a la clase política. A la larga, esta transparencia aumenta el apoyo global del público a la movilidad sostenible.

		Preguntas elemento 11	Puntuación 0 - 5 ^a	
			Ninguna prueba	Pruebas de excelencia
1	¿Se han presentado los resultados al gran público?		0 1 2 3 4 5	
2	¿Se han comunicado a las partes interesadas relevantes (autoridades del transporte público, administración de carreteras, etc.)?		0 1 2 3 4 5	
3	¿Se han comunicado y debatido los resultados con el equipo de gestión de la movilidad habitual?		0 1 2 3 4 5	
4	¿Se han comunicado y debatido los resultados con el jefe del departamento de transporte o similar a nivel político?		0 1 2 3 4 5	
5	¿Los resultados han sido presentados y debatidos por los socios principales?		0 1 2 3 4 5	
^a Para más información sobre los resultados consultar la escala de desarrollo (C.2).				
Comentarios relacionados con la respuesta de las partes interesadas (elemento 10):				

C.6.3 Elemento 12: Análisis de la gestión

A intervalos regulares, el funcionamiento del equipo de gestión de la movilidad tiene que ser evaluado junto con todas las partes implicadas. A la vez que se toma distancia de los logros y fracasos del proyecto, es útil tener en cuenta los puntos fuertes y los puntos débiles de la actual práctica diaria y las estructuras operativas del equipo de gestión de la movilidad, así como los principales socios en relación con la política, la planificación, la aplicación y la evaluación. El objetivo es definir acciones de mejora para conseguir una mejor calidad.

Preguntas elemento 12		Puntuación 0 - 5^a
		Ninguna prueba  Pruebas de excelencia
1	¿Se realizan revisiones sobre la gestión de su trabajo relativo a la gestión de la movilidad?	0 1 2 3 4 5
2	¿Se utilizan los resultados de las revisiones para hacer correcciones y mejoras continuas al proceso de gestión de la movilidad?	0 1 2 3 4 5
3	¿Hay un sistema de auditoría?	0 1 2 3 4 5
4	¿Los niveles relevantes (directivos, nivel político, socios principales y partes interesadas) se han comprometido a cooperar en estas revisiones regulares de gestión?	0 1 2 3 4 5
5	¿Los resultados de la revisión de la gestión se han comunicado al gran público?	0 1 2 3 4 5
6	¿Se ha realizado una evaluación comparativa con otras ciudades comparables?	0 1 2 3 4 5
7	¿Se considera que su ciudad está en "primera línea" en lo que concierne a la gestión de la movilidad?	0 1 2 3 4 5
^a Para más información sobre los resultados consultar la escala de desarrollo (C.2).		
Comentarios relacionados con la revisión de la gestión (elemento 12):		

Anexo D (informativo)

Guía detallada para llevar a cabo pequeñas auditorías internas

Paso 1: Preparación de la decisión de realizar una auditoría basada en el esquema de gestión de la calidad en la gestión de la movilidad

- Hacer una breve revisión general de todas las medidas de gestión de la movilidad puestas en marcha en su ciudad durante los últimos 2 - 5 años. Adoptar la definición de gestión de la movilidad del apartado 4.6 (puede encontrar más información en [4]).
- Hacer una lista de todos los agentes del ámbito de la gestión de la movilidad de la ciudad, que estén o hayan estado directamente involucrados en la gestión de la movilidad durante los últimos 2 - 5 años.
- ¿Quién compone el equipo de gestión de la movilidad de su ciudad en la actualidad? ¿Constituye un colectivo suficientemente crítico para llevar a cabo el procedimiento de auditoría (ej. mínimo 3 personas; sería útil invitar a antiguos socios en gestión de la movilidad)?
- ¿Quién más se ocupa de gestión de la movilidad en otros departamentos de la ciudad o fuera de la administración local? ¿Deberían ser incorporados en el consejo durante el proceso de auditoría (cuándo y cómo)?

Paso 2: Elección del procedimiento, composición y compromiso de los miembros del grupo auditor (reunión de 1,5 a 2 horas)

- Organizar una reunión informativa con su equipo de gestión de la movilidad.
- Informar al equipo sobre el plan de auditoría, el alcance de la gestión de la movilidad, los objetivos, el proceso y compromiso exigidos.
- Acordar el alcance de la auditoría, composición del grupo auditor (decidir limitar o ampliar el grupo auditor) y obtener el compromiso de los participantes en el proceso de auditoría.
- Decidir si realizar un procedimiento según el apartado 5.2.2 (limitado al equipo de gestión de la movilidad) o un procedimiento según el apartado 5.2.3 (ampliado a los socios y otros agentes).
- Designar un auditor interno y definir sus tareas: invitación a las reuniones, moderación de debates, recopilación de más información cuando sea necesario e informar posteriormente al grupo auditor.
- Establecer un calendario para todo el procedimiento.
- Informar al directivo y al responsable político de gestión de la movilidad sobre el plan de auditoría.

Paso 3: Preparación de la primera reunión de auditoría (hay que dejar pasar unas 2 o 3 semanas entre el paso 2 y el 4)

- El auditor interno se encarga de recopilar información referente a los antecedentes de los 12 indicadores relacionados con la gestión de la movilidad.
- El auditor distribuye los cuestionarios a los miembros del grupo auditor (el equipo completo de gestión de la movilidad, una selección de personas del equipo de gestión de la movilidad o el equipo de gestión de la movilidad ampliado con algunos miembros), recopila respuestas y hace una revisión general de los

resultados del grupo, indicador por indicador. También elabora una lista de todos los comentarios individuales.

Paso 4: Primera reunión de auditoría (duración aproximada 2,5 horas)

- El auditor interno presenta los resultados a los que ha llegado el grupo y plantea puntos de debate: diferencias sustanciales entre respuestas individuales a preguntas, etc.
- El grupo auditor intenta llegar a una puntuación de consenso (entre 0 y 5) para cada indicador: ya sea manteniendo la media aritmética (del grupo) o reconsiderando una subida o bajada de la puntuación basándose en los argumentos de los miembros del grupo auditor.
- Se proporciona una justificación junto a la puntuación general: ¿cuáles son los puntos fuertes y puntos débiles en la gestión de la movilidad que motiva esta puntuación global?
- Para cada uno de los indicadores se establece una lista preliminar de posibles acciones de mejora.

Paso 5: información y preparación de la siguiente reunión (hay que dejar pasar unas 2 o 3 semanas entre el paso 4 y el 6)

- El auditor interno realiza un borrador del informe de la primera reunión de auditoría y la envía al grupo auditor para que dé su opinión.
- El auditor interno profundiza en algunos puntos más de discusión planteados durante la primera reunión de auditoría (él/ella debe recopilar información adicional).
- El auditor interno hace un borrador de la lista de todas las acciones de mejora propuestas en la primera reunión de auditoría y distribuye la lista a los miembros del grupo auditor.

Paso 6: Segunda reunión de auditoría (duración aproximada 1 a 2 horas)

- El borrador del informe de auditoría se presenta al grupo auditor. A continuación se discute y aprueba.
- El grupo auditor prioriza la lista de acciones de mejora establecidas en la primera reunión de auditoría y mantiene una preselección de acciones de mejora (de 3 a un máximo de 4 acciones).
- Para esta preselección de acciones se establece un plan más detallado (calendario, presupuesto, roles, socios necesarios, etc.) y se distribuyen las tareas entre los miembros del grupo auditor.

Paso 7: Finalización del informe de auditoría y presentación del informe a los directivos y al responsable político de gestión de la movilidad (reunión de 1 hora)

- El auditor interno finaliza el informe de auditoría y el grupo auditor lo aprueba. Contiene:
 - el resultado global de la valoración del grupo de los 12 indicadores;
 - la justificación de las puntuaciones de los indicadores (en cuanto a puntos fuertes y puntos débiles);
 - la lista priorizada de posibles acciones de mejora para cada indicador;
 - la planificación detallada sobre 3 o 4 acciones de mejora.
- El informe se entrega en mano y se presenta a las personas encargadas de tomar las decisiones de gestión de la movilidad a nivel local.

Anexo E (informativo)

Guía detallada para llevar a cabo auditorías internas

Paso 1: Preparación de la decisión de realizar una auditoría basada en el esquema de gestión de calidad en la gestión de la movilidad

- Hacer una breve revisión general de todas las medidas de gestión de la movilidad puestas en marcha en su ciudad durante los últimos 2 - 5 años. Adoptar la definición de gestión de la movilidad del apartado 4.6 (se puede encontrar más información en [4]).
- Hacer una lista de todas los agentes del ámbito de gestión de la movilidad de la ciudad, que estén o hayan estado directamente involucrados en la gestión de la movilidad durante los últimos 2 - 5 años.
- ¿Quién compone el equipo de gestión de la movilidad de su ciudad en la actualidad? ¿Constituye un colectivo suficientemente crítico para llevar a cabo el procedimiento de auditoría (ej. mínimo 3 personas; sería útil invitar a los antiguos socios en gestión de la movilidad)?
- ¿Quién más se ocupa de gestión de la movilidad en otros departamentos de la ciudad o fuera de la administración local? ¿Deberían ser incorporados en el consejo durante el proceso de auditoría (cuándo y cómo)?

Paso 2: Elección del procedimiento, composición y compromiso de los miembros del grupo auditor (reunión de 1,5 a 2 horas)

- Organizar una reunión informativa con su equipo de gestión de la movilidad.
- Informar al equipo sobre el plan de auditoría, el alcance de la gestión de la movilidad, los objetivos, el proceso y compromiso exigidos.
- Acordar el alcance de la auditoría, composición del grupo auditor (decidir limitar o ampliar el grupo auditor) y obtener el compromiso de los participantes en el proceso auditor.
- Decidir si realizar un procedimiento según el apartado 5.2.2 (limitado al equipo de gestión de la movilidad) o un procedimiento según el apartado 5.2.3 (ampliado a los socios y a otros agentes).
- Designar un auditor interno y definir sus tareas: invitación a las reuniones, moderación de debates, recopilación de más información cuando sea necesario e informar posterior al grupo auditor.
- Establecer un calendario para todo el procedimiento.
- Informar a los directivos y al responsable político de gestión de la movilidad sobre el plan de auditoría.

Paso 3: Preparación de la primera reunión de auditoría (hay que dejar pasar unas 2 o 3 semanas de tiempo entre el paso 2 y el 4)

- El auditor interno recopila información sobre los antecedentes de los 12 indicadores relacionados con la gestión de la movilidad.
- El auditor distribuye los cuestionarios a los miembros del grupo auditor (el equipo completo de gestión de la movilidad, una selección de personas del equipo de gestión de la movilidad o el equipo de gestión de la movilidad ampliado con algunos miembros), recopila respuestas y hace una revisión general de los

resultados del grupo indicador por indicador. También elabora una lista de todos los comentarios individuales.

Paso 4: Primera reunión de auditoría (duración aproximada 2,5 horas)

- El auditor interno presenta los resultados a los que ha llegado el grupo y plantea puntos de debate: diferencias sustanciales entre respuestas individuales a preguntas, etc.
- El grupo auditor intenta llegar a una puntuación de consenso (entre 0 y 5) para cada indicador: ya sea manteniendo la media aritmética (del grupo) o reconsiderando una subida o bajada de la puntuación basándose en los argumentos de los miembros del grupo auditor.
- Se proporciona una justificación junto a la puntuación general. ¿cuáles son los puntos fuertes y puntos débiles en la gestión de la movilidad que motiva esta puntuación global?
- Para cada uno de los indicadores se establece una lista preliminar de posibles acciones de mejora.
- Al final de la reunión, el grupo decide a qué agentes involucrar en los siguientes pasos (y por qué se les debe involucrar). La selección de quién y por qué puede basarse en los siguiente criterios:
 - es difícil valorar el estado actual de algunos indicadores porque falta información crucial (ej. no se sabe en qué medida agentes importantes, como los colegios, aprecian los esfuerzos de la ciudad en relación a las medidas de gestión de la movilidad orientadas a los alumnos y los padres;
 - no se puede llegar a un consenso sobre el estado de calidad de algunos indicadores. Los argumentos e información que pudieran aportar socios externos ayudarían en esta cuestión, (ej. ¿por qué se tomó cierta decisión en el pasado?);
 - se ha llevado a cabo una lluvia de ideas sobre las acciones de mejora más importantes a poner en marcha pero hay dudas acerca de su viabilidad. Podría ser muy útil reforzar el contacto con los socios actuales y establecer contacto con nuevos socios potenciales (consultar a alguien del departamento de medioambiente sobre sus objetivos y su visión).
- Se proporcionan las primeras ideas sobre cómo involucrar a cada uno de ellos de la forma más eficiente (¿debates bilaterales?, ¿una reunión de grupo con ellos?).

Paso 5: Información y preparación de la reunión con las partes interesadas (hay que dejar pasar unas 2 o 3 semanas entre el paso 4 y el 6)

- El auditor interno realiza un borrador del informe de la primera reunión de auditoría y la envía al grupo auditor para que dé su opinión.
- El auditor interno hace una propuesta sobre la consulta a los distintos agentes involucrados con una lista para cada uno que contenga:
 - ¿Qué información quiere saber exactamente?
 - ¿Cómo va a recopilar la información: reuniones bilaterales, discusiones de grupo...?
 - Un calendario y una distribución de tareas: ¿quién contacta con quién, cuándo y cómo?

EJEMPLO En la demostración de MAX en la ciudad de Kortrijk se decidió contactar con 3 tipos de agentes:

(1) La comunidad escolar.

Objetivo: saber cómo valoraban los esfuerzos de la ciudad tanto los alumnos como los padres (objetivos, planes de transporte escolar, comunicación, tipo de medidas, etc.).

Cómo: debate entre un grupo de 10 personas que representen a la comunidad escolar.

(2) Los socios actuales y futuros socios potenciales: un administrador de sostenibilidad del departamento de medioambiente, el departamento de policía, un representante del gobierno regional para obras públicas.

Objetivo: llegar a saber su percepción de la sociedad formada con el equipo de gestión de la movilidad, abrir un debate para acciones futuras.

Cómo: entrevista bilateral cara a cara siguiendo una lista de puntos.

(3) Los que toman las decisiones locales sobre gestión de la movilidad (el jefe del departamento de transportes y el responsable del transporte público de la ciudad).

Objetivo: conocer la visión general en relación con la gestión de la movilidad y el transporte; cómo valoran el trabajo del equipo de gestión de la movilidad, ahora y en el futuro.

Cómo: entrevista bilateral cara a cara, más entrevistas abiertas.

Paso 6: Segunda reunión de auditoría (1 hora de reunión)

- Debate y acuerdo sobre el primer borrador del informe de auditoría entre el grupo auditor.
- Debate y acuerdo sobre los procedimientos para las reuniones de consulta con las partes interesadas.
- Acuerdo sobre la división de tareas en relación con las consultas a las partes interesadas.

Paso 7: Consulta a las partes interesadas (puede llevar 1 mes entero)

- El auditor interno coordina la consulta con las partes interesadas tal como se ha acordado anteriormente. Se informa de los resultados de las consultas realizadas a las partes interesadas.
- El auditor interno esboza un segundo borrador del informe de auditoría, que incluye una propuesta para perfeccionar la puntuación de las valoraciones y una lista de acciones de mejora basadas en las consultas a partes interesadas y lo manda a todo el grupo auditor.

Paso 8: Tercera reunión de auditoría (1 a 2 horas)

- El grupo auditor presenta, discute y aprueba el nuevo segundo borrador del informe, que incluye las consultas a las partes interesadas.
- El grupo auditor prioriza la lista perfeccionada de acciones de mejora –establecida en la primera reunión de auditoría y perfeccionada con los resultados de las consultas a las partes interesadas– y hace una preselección de las acciones de mejora (de 3 a un máximo de 4 acciones).
- Para esta preselección de acciones se establece un plan más detallado (calendario, presupuesto, roles, socios necesarios, etc.) y se distribuyen las tareas entre los miembros del grupo auditor.

Paso 9: Finalización del informe de auditoría y presentación del informe a los directivos y al responsable político de gestión de la movilidad (reunión de 1 hora)

- El auditor interno finaliza el informe de auditoría y el grupo auditor lo aprueba. Dicho informe contendrá:
 - el resultado global de la valoración del grupo de 12 indicadores;
 - una justificación de las puntuaciones de los elementos (en términos de puntos fuertes y puntos débiles);
 - una lista priorizada de posibles acciones de mejora para cada elemento;
 - una planificación detallada sobre 3 o 4 acciones de mejora.
- El informe se entrega en mano y se presenta a las personas encargadas de tomar las decisiones locales en gestión de la movilidad.

- El informe se comunica al grupo de agentes interesados consultados en el paso 7.

Bibliografía

EN ISO 9001, *Quality management systems — Requirements (ISO 9001:2008)*

EN ISO 9004, *Quality management systems — Guidelines for performance improvements (ISO 9004:2000)*

[1] European Foundation for Quality Management (EFQM), EFQM excellence model, www.efqm.org

[2] BYPAD, Local Bicycle Policy Audit, www.bypad.org

[3] Boon, W., Donné, V et al., *Mobiliteit & Kwaliteit, een nieuwe basis voor een krachtig mobiliteitsbeleid in steden en gemeenten*, Leuven, 2001

[4] MAX, MAX — All Work Packages — Definition and Categorisation of Mobility Management Measures, October 2007, <http://www.max-success.eu>

[5] Buchan, I., *Quality Management Scheme for Mobility Management: Prototype*, MAX Work Package C, 2008

[6] European Institute of public administration (EIPA), CAF, Common Assessment Framework, <http://www.eipa.eu>

[7] EPOMM, European platform for mobility management, www.epomm.org/

[8] European Commission, *Benchmarking and Quality Management in Public Transport*, 2002, http://eu-portal.net/material/material_details.phtml?sprache=en&kt=kt1a&mat=wm&lan=en

[9] European Commission, *Benchmarking and Quality Management in Public Transport Vol. 2*, 2007, http://eu-portal.net/material/material_details.phtml?sprache=en&kt=kt1a&mat=wm2&lan=en