

En Europa existen diversos esquemas de transporte local y regional sostenible, que incluyen conceptos prometedores e innovadores. Estas ideas van desde proyectos ciclistas a nuevas formas de posesión y uso del vehículo privado, desde medidas de peaje urbano hasta innovadoras medidas “blandas” para la gestión de la movilidad. El objetivo de todos estos conceptos es el logro de una reducción del número de viajes en coche o un cambio en el reparto modal hacia modos de transporte sostenibles.

Las decisiones en materia de planificación del transporte están inmersas en un mundo de intereses diversos y competitivos y deben cubrir múltiples necesidades. No es fácil alcanzar soluciones a estas complejas e importantes cuestiones. En el futuro, debido a la creciente complejidad de la vida moderna, los problemas de transporte se multiplicarán, a la vez que aumentará la variedad de soluciones técnicas a emplear pero disminuirán los recursos públicos. Como resultado de ello, las demandas de los ciudadanos y los diversos grupos de agentes implicados en la toma de decisiones serán incluso más insistentes. La participación pública en la toma de decisiones se interpreta cada vez más como la expresión de una “democracia viva”.

Existen ya en la actualidad numerosas experiencias prácticas de desarrollo e implantación de esquemas de transporte sostenibles, pero el proceso de toma de decisiones y su posterior aplicación ha fallado en ocasiones debido a los siguientes motivos:

- Los políticos no han querido apoyar el proyecto, porque tienen dudas con respecto a los problemas, impactos y sostenibilidad de las soluciones escogidas o sobre la aceptación por parte de los ciudadanos o agentes involucrados.
- Han existido errores en la gestión del proyecto (como subestimación de su complejidad o del presupuesto disponible), que pueden conducir a retrasos o interrupciones del mismo.
- Los ciudadanos, instituciones u organizaciones han empezado campañas en contra de la opción seleccionada, el proceso de toma de decisiones en sí mismo o los resultados.
- Determinados aspectos legales en el ámbito local pueden afectar a la implantación de una medida innovadora de transporte o complicar su financiación.

Como resultado de esto, proyectos de transporte prometedores son a menudo desestimados y sustituidos por medidas menos ambiciosas, pueden sufrir considerables retrasos e incluso ser cancelados.

Por tanto, una sólida gestión del proyecto y una estrategia de participación e implicación son vitales para alcanzar mejores decisiones. Estas decisiones satisfarán las necesidades de más ciudadanos, serán más duraderas y permitirán una aceptación más amplia de las medidas de transporte locales y regionales. Una buena gestión del proyecto y participación pública no aseguran necesariamente la aceptación general de una decisión puesto que cada grupo de agentes sociales tendrá diferentes prioridades y preocupaciones. Sin embargo, si involucramos a los agentes sociales y al público en general, estas preocupaciones pueden ser identificadas e incluidas desde el principio del proceso de planificación, cuando es más fácil introducir cambios, frente a cambios de última hora que, aunque pequeños, suelen ser más costosos tanto en tiempo como en recursos económicos.

En toda Europa existe un claro interés en mejorar la gestión de proyectos y la participación pública en relación con el transporte. Por lo tanto, la Comisión Europea ha apoyado al consorcio GUIDEMAPS en la identificación y estudio de las mejores prácticas, procedimientos y herramientas para mejorar la toma de decisiones y alcanzar una movilidad sostenible en toda la Unión Europea, superando las barreras y dando a conocer las políticas que han dado buenos resultados.

Este Manual es el principal resultado del proyecto GUIDEMAPS y proporciona una visión práctica de las buenas prácticas en relación con la implicación de los diversos agentes, la participación pública y la gestión de proyectos de transporte en los ámbitos local y regional. Entre las herramientas y técnicas presentadas se encuentran aquellas que son ya bien conocidas y aceptadas por todos, pero también algunas relativamente novedosas en relación con el sector transportes en Europa.

El Manual de GUIDEMAPS:

- Contiene ideas para desarrollar una estrategia de participación;
- Proporciona la oportunidad de intercambiar experiencias e información en relación con la consulta y participación pública, ofreciendo la posibilidad de construir una “cultura del compromiso y participación pública de los agentes implicados” para el sector del transporte;
- Refleja una completa panorámica de la situación actual sobre el proceso de toma de decisiones de transporte y ofrece una amplia variedad de opciones para la mejor aceptación de los proyectos de transporte; y
- Aporta consejos muy prácticos basados en ejemplos de un gran número de proyectos de toda Europa.

Espero que este Manual constituya una importante aportación para una mejor implantación y aceptación de medidas de transporte locales y regionales sostenibles.

Eleni Kopanezou
Comisión Europea
Dirección General de Energía y Transporte
Jefe de la Unidad “Transporte Limpio y Desarrollo Sostenible”

Este texto no constituye ningún compromiso formal por parte de la Comisión Europea.

Proyecto Europeo



MANUAL

Toma de decisiones y participación pública

Mejorando el proceso en relación con la planificación del transporte

Volumen 1: Conceptos y herramientas

Toma de decisiones y participación pública. Mejorando el proceso en relación con la planificación del transporte.

VOLUMEN 1 – Conceptos y herramientas

Diseño:

Jo Kelly (UoW-TSG)

Editores:

Jo Kelly (UoW-TSG)

Tim Grosvenor (UoW-TSG)

Peter Jones (UoW-TSG)

Edición en español: Consorcio Regional de Transportes de Madrid

ISBN de la edición en inglés:

3-88354-144-3

Traducción:

Realización: Gloria Corzo, con la supervisión de José Dionisio González y Julián Sastre.

Coordinación: Carlos Cristobal Pinto. Área de Estudios y Planificación. Consorcio Regional de Transportes de Madrid.

Impreso por:

Preimpresión: zen s.l. Imprime: Graffofset

Copyright:

© 2004 Consorcio del Proyecto GUIDEMAPS

Todos los derechos reservados. En concreto las copias, distribución, traducción y su uso para formación deben ser autorizados previamente por el consorcio GUIDEMAPS. Cualquier petición debe ser dirigida al coordinador del proyecto.

Para cualquier tema relativo a la edición en español dirigirse al Consorcio Regional de Transportes de Madrid; estudios@ctm-comadrid.com

Este Manual ha sido preparado por el consorcio del proyecto

GUIDEMAPS **G**aining **U**nderstanding of **I**mproved **D**ecision - **M**aking and **P**articipation **S**trategies

Financiado por la Comisión Europea dentro del V Programa Marco

Manual preparado por el consorcio GUIDEMAPS

Autores:

Jo Kelly (UoW-TSG)

Peter Jones (UoW-TSG)

Franz Barta (Socialdata)

Reinhard Hössinger (Boku-ITS)

Andreas Witte (RWTH-ISB)

André Christian Wolf (RWTH-ISB)

Co-autores:

Klaus J. Beckmann (RWTH-ISB)

Andy Costain (PTRC)

Erhard Erl (Socialdata)

Tim Grosvenor (UoW-TSG)

Albin Keuc (MCN)

Joanna Machin (UoW-TSG)

Julie Raffailac (DREIF/DIT)

Gerd Sammer (Boku-ITS)

Victoria Williams (UoW-TSG)

Colaboradores:

Julián Sastre González (SENER)

José Dionisio González (CRTM)

Maria Grigoriadou (AUTh)

Panos Papaioannou (AUTh)

Petr Pokorny (CDV)

Zdenka Šamánková (MMB)

Nigel Green (Brighton & Hove)

Depósito Legal: M-14549-2005

Composición del consorcio GUIDEMAPS

Coordinador del proyecto:

RWTH-ISB

Institut für Stadtbauwesen und Stadtverkehr

RWTH Aachen (D)

Socios:

UoW-TSG

Transport Studies Group

University of Westminster (UK)

Boku-ITS

Institut für Verkehrswesen

Universität für Bodenkultur Wien (A)

Socialdata

Institut für Verkehrs- und Infrastrukturforschung GmbH (D)

PTRC

PTRC Education and Research Services Ltd (UK)

DREIF/DIT

Groupe Etudes et Stratégies des Transports

Division des infrastructures et des transports (F)

AUTh

Aristotle University of Thessaloniki (GR)

CDV

Centrum dopravního Výzkumu, Brno (CZ)

MMB

Magistrat mesta Brno (CZ)

SENER

Ingeniería y Sistemas S.A. (E)

CRTM

Área de Estudios y Planificación.

Consorcio Regional de Transportes de Madrid (E)

Para más información sobre el proyecto GUIDEMAPS y sus colaboradores, consulte la web www.guidemaps.info

Sección 1 – Introducción

1.1	¿Para qué es este Manual?	2
1.2	Grupos objetivo: ¿a quién se dirige este Manual?	2
1.3	Los beneficios del Manual: ¿qué incluye?	4
1.4	¿Cómo se ha elaborado este Manual?	4
1.5	Moviéndose a través del Manual	5
1.6	Contenido del CD-ROM	5
1.7	Estructura del Manual	6

Sección 2 – Aspectos relacionados con la toma de decisiones

2.1	Toma de decisiones de transporte en Europa	10
2.2	Etapas del proceso de toma de decisiones de transporte	12
2.3	Elementos clave del proceso de toma de decisiones de transporte	16
2.3.1	Barreras en el proceso de toma de decisiones de transporte	18
2.3.2	Gestión del proyecto en el proceso de toma de decisiones de transporte	22
2.3.3	Participación pública en el proceso de toma de decisiones de transporte	26
2.4	Características de un buen proceso de toma de decisiones de transporte	30

Sección 3 – Herramientas

3	Introducción a las herramientas	36	3.2	Herramientas de participación pública	62
3.1	Herramientas de gestión del proyecto	38	H12	Información pública impresa	66
H1	Preparación de la gestión de proyectos	40	H13	Sistemas telefónicos y emisiones	68
H2	Creación del equipo de gestión del proyecto	42	H14	Internet	70
H3	Gestión de recursos	44	H15	Encuestas personales	72
H4	Estrategia de participación	46	H16	Eventos informativos	74
H5	Estrategia con los medios de comunicación	48	H17	Involucrar a grupos de agentes seleccionados	76
H6	Estrategia de marketing	50	H18	Involucrar a grupos numerosos	78
H7	Gestión de la participación de los agentes implicados	52	H19	Involucrar a grupos “más difíciles de conectar”	80
H8	Gestión de aspectos conflictivos	54			
H9	Superación de barreras	56			
H10	Seguimiento del proyecto	58			
H11	Seguimiento y evaluación de resultados del proyecto	60			

Volumen 2 - Contiene “Fichas” relacionadas directamente con las Herramientas de Gestión del Proyecto y Participación Pública

1. Introducción

1.1. ¿Para qué es este Manual?

Los planes de transporte local y regional representan grandes inversiones para la sociedad y pueden tener un impacto significativo en la calidad de vida, salud y medioambiente. Asegurar su diseño apropiado e implantación exitosa es, por lo tanto, de gran importancia.

Sin embargo, en la práctica, los procesos de toma de decisiones pueden resultar débilmente estructurados, por ejemplo:

- La idea de un proyecto de transporte sostenible puede surgir como resultado de la presión política;
- Al principio, los políticos, planificadores y ciudadanos se muestran entusiastas con la idea;
- Entonces se inicia un complejo análisis y proceso de diseño, desarrollando una propuesta detallada;
- La propuesta es presentada al público y a los agentes implicados;
- Una vez que la idea se ha concretado en una propuesta, surgen muchas objeciones y los opositores preparan su propio informe;
- Se suceden largas discusiones que llevan a nuevas propuestas y a posteriores rondas de discusión adicionales;
- Los políticos evitan tomar una decisión;
- El proyecto se sale de plazo y presupuesto; y
- Al final, el proyecto puede retrasarse considerablemente o incluso desaparecer en la papelera para no ser considerado nunca más.

¿Le resulta familiar esta situación? Hay muchos ejemplos de procesos de toma de decisiones de este tipo, todos debiendo afrontar “barreras” similares, de lo que resulta claro que la implantación de proyectos de transporte exitosos supone un reto importante para aquellos que trabajan en el sector del transporte. Desde el diseño de una nueva línea de metro en un área metropolitana pasando por una nueva red de carriles-bici en un barrio, todos los proyectos de transporte implican el empleo de diversas herramientas y técnicas, dentro de un determinado plazo y presupuesto, para alcanzar simultáneamente los objetivos generales del proyecto y las necesidades e intereses de todos los agentes involucrados. Por

lo tanto, es fundamental para tomar buenas decisiones de transporte contar con una gestión del proyecto y un proceso de participación e implicación bien organizados.

Para conseguir este objetivo, es necesario reforzar los conocimientos y capacidades de los profesionales del transporte. Este Manual busca satisfacer esta necesidad en los aspectos de gestión del proyecto y participación pública. No se presentan sólo numerosos procedimientos y metodologías conocidas, sino que también algunas nuevas e innovadoras, que pueden facilitar la implantación de un buen proceso de toma de decisiones.

El Manual pretende animar a los planificadores del transporte en Europa, personas responsables de la toma de decisiones y ciudadanos interesados, que no estén familiarizados con la gestión de proyectos y los procesos de participación e implicación, a aplicar algunas de estas herramientas y técnicas en sus propios proyectos. Pero, a la vez, el Manual tiene también como objetivo ayudar a los planificadores del transporte que ya conocen y aplican estos mecanismos, para que puedan mejorar la puesta en práctica de estas medidas en sus proyectos.

El Manual no está concebido para ser prescriptivo, sino para dar orientaciones y servir de guía para que el lector pueda aplicar la gestión de proyectos y la participación e implicación a su situación particular, puesto que no existe una receta mágica en relación con el éxito en la toma de decisiones de transporte. Generalmente, una característica de un buen proceso de toma de decisiones y participación pública es su aceptación por parte de un gran número de personas y por los principales agentes implicados. Otra es que se lleva a cabo dentro del plazo y presupuesto acordados.

Es, por lo tanto, importante diseñar un proceso de toma de decisiones de manera efectiva, apoyado en una comunicación cada cierto tiempo y en un sistema de gestión del proyecto eficiente. Una estrategia que informe a los distintos agentes sobre intenciones, objetivos y posibilidades estará considerando diferentes intereses y puntos de vista de los problemas, a la vez que desarrolla soluciones alternativas en grupo, moviliza los intereses y capacidades locales y planifica plazos y presupuestos probablemente más realistas.

Con el fin de lograr un exitoso proceso de toma de decisiones y contribuir al desarrollo sostenible en Europa, no es sólo necesario una aproximación creativa a ideas innovadoras sino también el coraje para aplicar nuevos métodos en relación con la toma de decisiones, implantación y participación de los agentes involucrados.

1.2. Grupos objetivo: ¿a quién se dirige este Manual?

El Manual GUIDEMAPS está diseñado para apoyar a los responsables de la toma de decisiones y planificadores en las ciudades y regiones de Europa. En primer lugar se dirige a los profesionales que trabajan en autoridades en el ámbito local o empresas de transporte, pero también se dirige a otras personas, grupos e instituciones que están directa o indirectamente involucrados en el proceso de planificación en relación con un proyecto de transporte concreto. Todos estos grupos componen los diferentes agentes involucrados en el proceso de toma de decisiones e incluyen, por ejemplo, políticos, líderes sociales, operadores de transporte público, y también grupos de presión, ONG's y ciudadanos que estén interesados.

Profesionales del transporte

El Manual GUIDEMAPS cubre los aspectos centrales de la gestión de un proyecto de transportes, desde las capacidades para la gestión básica del proyecto hasta herramientas más complejas y menos habituales como la dirección de un evento de planificación conjunta. Describe nuevas herramientas y técnicas y explica cuáles son las que mejor funcionan en cada tipo de proyecto. Finalmente, se contrasta con las lecciones aprendidas de los diferentes ejemplos prácticos analizados en varios países europeos.

Políticos

El Manual GUIDEMAPS proporciona a los políticos locales una mejor comprensión de la gran complejidad de aspectos que rodean la gestión de un proyecto de transportes o la organización

de un evento de participación e implicación ciudadana con relación al mismo. También sugiere cómo deben actuar como “líder del proyecto” para impulsar un proyecto de transporte sostenible.

Los políticos pueden encontrar algunas ideas adicionales en las descripciones de los Ejemplos Prácticos que se adjuntan en el CD-ROM, donde proyectos de transporte europeos, innovadores en uno u otro sentido, destacan sus éxitos y fracasos. Estos ejemplos muestran la importancia del apoyo político a los planes de transporte y cómo, en caso contrario, esto puede representar un gran obstáculo.

Empresarios y grupos de la comunidad

Se incluyen aquí los operadores de transporte público, empresarios, líderes sociales, representantes de colectivos especiales, etc., que puedan tener experiencia en proyectos de transporte pero que estén preparados para aprender algo nuevo, o que por el contrario podrían ser involucrados por primera vez en un proceso de toma de decisiones, estando interesados en entenderlo mejor.

Grupos de presión, ONG's y ciudadanos que estén interesados

El Manual introduce a los “no expertos”, tales como grupos de presión, ONG's y ciudadanos que estén interesados en los conceptos de participación e implicación y compromiso público en el proceso de toma de decisiones. Se analiza qué tipo de proyectos suelen requerir inputs del público, así como el modo en que los afectados por un determinado proyecto pueden colaborar con los responsables locales para mejorar el futuro de su barrio, zona de trabajo, etc.

Este Manual muestra cómo las aportaciones de los diferentes agentes pueden incluirse en el proceso de toma de decisiones y cómo sus comentarios y sugerencias pueden contribuir a las políticas y planes de transporte, mediante un ejercicio de “Planning for Real” (Planificación real) o a través de un jurado de ciudadanos. Se explican los principios de las diferentes herramientas de gestión de proyectos y participación pública, destacando los beneficios de cada una.

Nosotros pedimos:



Fuente:

Dietiker J. (1996): Auf dem Weg ins dritte Jahrtausend - gewandelte Rollen für Planerinnen und Planer. In: K. Selle: Planung und Kommunikation. Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft, Bauverlag GmbH, Wiesbaden & Berlin: S. 189-197.

1.3. Los beneficios del Manual: ¿qué incluye?

El Manual está diseñado para proporcionar una guía fácil de leer aunque detallada en relación con el estado del arte y las últimas investigaciones realizadas en relación con los procesos de toma de decisiones y participación pública de proyectos de planificación del transporte. Es una guía esencialmente práctica que surge de casos reales, incluyendo algunos consejos sobre cómo aplicar las lecciones aprendidas.

Con el objetivo de ser útil y relevante para un amplio número de proyectos de transporte, el Manual ofrece una selección de métodos y aproximaciones en el contexto de la promoción del desarrollo sostenible. Se tratan con especial profundidad los aspectos relacionados con herramientas de participación e implicación de agentes y técnicas de superación de barreras de comunicación en los procesos de toma de decisiones de proyectos de transporte.

En el Manual se incluyen:

- Principios generales para mejorar la gestión de proyectos y la participación e implicación de agentes en proyectos de transporte;
- Descripción de las técnicas de gestión de proyectos más importantes;
- Descripción de las herramientas de participación e implicación de agentes más habituales;
- Ejemplos prácticos exitosos, aconsejando sobre la aplicación de las diversas herramientas y técnicas;
- Indicaciones sobre el coste relativo de las diversas herramientas y técnicas;
- Sugerencias sobre la forma de superar problemas y restricciones que puedan surgir durante la aplicación de las herramientas y técnicas;
- Información práctica acerca de la adecuada combinación de herramientas y técnicas en los diferentes niveles del proceso de toma de decisiones; y
- Definiciones de los términos más comúnmente empleados en el Glosario.

De esta forma, el Manual pretende ser fácilmente accesible, significativo para la mayor parte de los agentes y adaptable a diferentes situaciones y tipos de proyectos.

¿Qué no incluye?

Debido a la amplitud del tema tratado, el Manual es inevitablemente selectivo en su contenido. Está orientado a la práctica y no se centra en aspectos más teóricos o análisis relacionados con nuevas formas de dirigir o equidad social, etc. El Manual tampoco recoge información sobre las herramientas clásicas, y más técnicas, de toma de decisiones, como el benchmarking, análisis coste-beneficio, análisis multicriterio y proyección de demandas futuras, aspectos sobre los que existe ya abundante información.

1.4. ¿Cómo se ha elaborado este Manual?

El Manual es el principal resultado del proyecto de investigación GUIDEMAPS, de 3 años de duración (2002-2004). En él han participado 11 socios de 7 países europeos, incluyendo antiguos y nuevos Estados Miembros de la UE.

Los investigadores han entrevistado a autoridades locales de Europa para identificar problemas y barreras, y los modos en que se aplican actualmente a la gestión de proyectos y procesos de participación e implicación de agentes. Posteriormente se ha examinado un amplio abanico de herramientas y técnicas que podrían ayudar a mejorar la gestión de proyectos y procesos de participación pública, incluyendo una revisión y evaluación de proyectos desarrollados recientemente. Se han estudiado también las barreras potenciales que pueden afectar a la eficacia y eficiencia de un proceso de toma de decisiones, desde los aspectos legales a los financieros.

El Manual se basa también en experiencias de 20 ejemplos de Buenas Prácticas en 16 ciudades o regiones europeas. Estos proyectos han sido agrupados en 4 categorías:

- Planes estratégicos en ciudades;
- Grandes proyectos de infraestructuras de transporte;
- Planes de gestión de la demanda de transporte; y
- Planes en el ámbito de barrio.

Para cada Ejemplo Práctico, se exploraron 4 aspectos principales:

- ¿Cómo se habían tomado las decisiones?
- ¿Qué barreras y factores de éxito se encontraron en el proceso de toma de decisiones?
- ¿Cómo se desarrollaron los proyectos eficazmente desde el punto de vista de su gestión?
- ¿Cómo se involucró a los diferentes agentes implicados de forma exitosa?

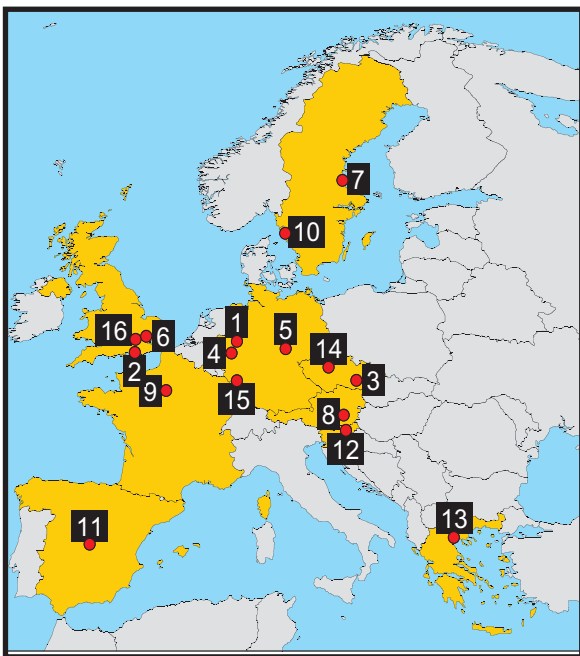
Estos han constituido la base del concepto de toma de decisiones en GUIDEMAPS.

Un borrador del Manual fue aplicado en 6 de los Ejemplos Prácticos, cubriendo una variedad de proyectos de transporte en distintas etapas del proceso de toma de decisiones.

Además, las recomendaciones iniciales del Manual fueron también contrastadas, discutidas y evaluadas en un seminario que el proyecto GUIDEMAPS organizó con expertos relacionadas con el sector transportes. Durante este seminario, el Manual fue revisado por 60 personas, incluyendo los socios del proyecto, los representantes de los casos de estudio y otros investigadores, consultores y responsables locales en el campo de la planificación del transporte de los antiguos y nuevos Estados Miembros de la UE.

Como resultado de este proceso, se ha intentado asegurar que el Manual se base en el conocimiento práctico y en la experiencia. Esperamos que sea de amplia aplicación y que permita simplificar y mejorar la compleja gestión de los proyectos de transporte sostenibles en Europa.

Ciudades Ejemplos Prácticos de GUIDEMAPS



- | | |
|-------------------------|--|
| 1. Bochum (D) | Nuevo trazado de una línea de tranvía |
| 2. Brighton & Hove (UK) | Documentos de estrategia |
| 3. Brno (CZ) | Construcción de una carretera de circunvalación
Reconstrucción de una plaza |
| 4. Colonia (D) | Rediseño de un cinturón urbano |
| 5. Erfurt (D) | Planes de Transporte Locales |
| 6. Essex (UK) | Nuevas variantes de carretera |
| 7. Gävle (S) | Estrategia ciclista |
| 8. Graz (A) | Límite de velocidad en el ámbito de ciudad |
| 9. Ile-de-France (F) | Plan Local de Transporte
Mejora de los servicios de autobús |
| 10. Gotemburgo(S) | Coche compartido |
| 11. Madrid (E) | MetroSur
Rediseño de una red de autobús |
| 12. Maribor (SLO) | Red ciclista
Promoción de la bicicleta |
| 13. Panorama (GR) | Parking subterráneo |
| 14. Praga (CZ) | Aparcamiento de disuasión |
| 15. Saarbrücken (D) | Metro ligero |
| 16. Surrey (UK) | Planificación del transporte |

1.5. Moviéndose a través del Manual

Este Manual está dividido en 2 Volúmenes y cada sección del documento está basada en un código de colores para ayudarle a encontrar la información que Usted necesite. El Volumen 1 contiene:

- Sección 1: Introducción (en **amarillo**);
- Sección 2: Aspectos relacionados con la toma de decisiones (en **rojo**);
- Sección 3: Herramientas para la gestión de proyectos y participación pública (en **azul**); y
- Sección 4: Glosario y referencias (en **verde**)

El volumen 2 contiene “Fichas” para la gestión de proyectos y la participación, con explicaciones más detalladas de las Herramientas presentadas en la Sección 3 y un código de colores en azul y naranja, respectivamente.

En el CD-ROM adjunto se proporciona información adicional (ver sección 1.6 para más detalles).

Este Manual no está diseñado para ser leído de principio a fin, sino para que cada lector pueda encontrar fácilmente la información que le interesa y pueda acudir directamente a esa página. Cada tema está relacionado con otras secciones que contienen áreas de interés ligados. Sin embargo, para poder aprovechar al máximo la información que se proporciona en este Manual, se sugiere que:

- **Lea** la Sección 2, antes de entrar en ninguna de las secciones prácticas más detalladas;
- **Eche un vistazo** a la Sección 3, sobre Herramientas para la gestión de proyectos y participación pública, de modo que obtenga una visión general de las Fichas detalladas contenidas en el Volumen 2; y
- **Use el “Sumario de Ejemplos Prácticos”** (Practice Example Summaries) proporcionado en el CD-ROM que se acompaña, como ejemplos de herramientas y técnicas que ya han sido aplicadas.

1.6. Contenido del CD-ROM

Se adjunta a este Manual un CD-ROM (en versión inglesa), en el que encontrará los siguientes documentos:

Manual GUIDEMAPS

El CD-ROM contiene una versión electrónica en pdf del Volumen 1 y 2 del Manual. El Manual del CD-ROM está ligado tanto a los Volúmenes como a información adicional sobre aplicaciones, lo que permitirá un acceso sencillo a información más detallada sobre una determinada Herramienta o Ejemplo Práctico.

Ejemplos Prácticos

En el CD-ROM se incluyen resúmenes de los Ejemplos Prácticos que han participado en el proyecto GUIDEMAPS. Al pulsar sobre el nombre de un proyecto concreto en el apartado “En la práctica” de las páginas de “Herramientas” de la Sección 3, podrá acceder a más información sobre el proyecto con mapas, figuras, fotografías y una completa descripción del proyecto y de la forma en que se tomaron las decisiones más relevantes. Esta descripción incluye también más información sobre las herramientas y técnicas empleadas, las barreras encontradas y el desarrollo temporal del proyecto.

Biblioteca GUIDEMAPS

La Biblioteca GUIDEMAPS es una base de datos sobre información relevante en materia de toma de decisiones o participación pública más detallada. Se incluye también documentación sobre la materia en inglés y otros idiomas entre los que se encuentra el castellano.

Para cualquier información sobre el contenido del proyecto GUIDEMAPS acuda a la web:

www.guidemaps.info

1.7. Estructura del Manual

Volumen 1 – Conceptos y herramientas

Sección 2 – Aspectos relacionados con la toma de decisiones

Esta sección es el punto inicial para mejorar su proceso de planificación del transporte. Aquí se explican los 3 conceptos del Manual GUIDEMAPS (barreras, gestión de proyectos y participación e implicación de agentes) y se describe cómo se interrelacionan estos aspectos. Además se sitúan en el contexto europeo, destacando los resultados del trabajo desarrollado en el proyecto GUIDEMAPS.

Esta sección del Manual le permitirá entender porqué debe buscar la mejora de los procesos de toma de decisiones y cómo puede empezar a hacerlo. También describe los principios clave que definen un buen proyecto desde el punto de vista de su gestión y de las buenas prácticas en materia de participación e implicación de agentes.

Sección 3 – Herramientas

Cada página de esta sección “Herramientas” describe un grupo de técnicas relacionadas, tanto para la gestión de proyectos como para la participación pública y proporciona información común para las mismas, como objetivos, consejos útiles, barreras que pueden surgir durante su aplicación y sugerencias sobre cómo superarlas.

Estas páginas detallan a las diferentes técnicas dentro de un mismo grupo, describiendo brevemente cada una de ellas y ligándolas al Volumen 2 – Fichas y al CD-ROM para más información. La presentación incluye también un apartado “En la práctica” que se basa directamente en los Ejemplos Prácticos de GUIDEMAPS para ilustrar la aplicación de las diferentes técnicas. Una descripción más detallada de cada página de Herramientas se encuentra al principio de la Sección de “Herramientas y Técnicas”.

Secciones 3.1 y 3.2 Herramientas de gestión de proyectos y participación pública con mayor detalle

Ejemplo de páginas de la sección 3 – Herramientas

Introducción al grupo de técnicas, incluyendo enlaces al Volumen 2 – Fichas y al CD-ROM

H1: Preparación de la gestión del proyecto

Preparación previa a la gestión del proyecto
Las actividades que pueden surgir a raíz de un proyecto de transporte, como la elección del modo de transporte o la decisión concreta de un nuevo servicio de transporte que puede seguir de una nueva infraestructura de transporte.

Objetivos
El proyecto está planificado en función de los objetivos del proceso de toma de decisiones descritos en la Sección 2. Lo que permite en la medida de lo posible seguir un camino de desarrollo que se considere más apropiado. Sin embargo, la gestión de proyectos se refiere a un grupo de actividades relacionadas con el desarrollo del proyecto que se describen a continuación.

- Desarrollar una estructura organizativa adecuada para el proyecto en la que se definen las tareas, roles y responsabilidades (es decir, la estructura organizativa) y las responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo.
- Asignar los recursos necesarios para cada actividad, como personal, presupuesto y materiales.
- Definir los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo.
- Definir los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo.

Consejos prácticos

- Desarrollar una estructura organizativa adecuada para el proyecto en la que se definen las tareas, roles y responsabilidades (es decir, la estructura organizativa) y las responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo.
- Asignar los recursos necesarios para cada actividad, como personal, presupuesto y materiales.
- Definir los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo.
- Definir los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo.

En la práctica
El Consejo Regional de Transportes de Madrid identificó la necesidad de una estrategia para la gestión de los servicios de transporte en la Región de Madrid, que comunicara con claridad a los usuarios los servicios de transporte que se iban a proporcionar y que permitiera la participación de los usuarios en la toma de decisiones.

Consejos útiles

Apartado “En la práctica” describiendo lecciones aprendidas de Ejemplos Prácticos de GUIDEMAPS

Objetivos

Descripciones de herramientas y técnicas individuales

Desarrollo del plan de trabajo
El desarrollo de un plan de trabajo implica la definición del problema y de los resultados esperados. El trabajo necesario para preparar estos resultados se divide en actividades que se describen a continuación.

Desarrollo de la estructura organizativa
Una vez que un grupo de agentes ha decidido iniciar un proyecto de transporte, uno de los primeros pasos es crear un equipo gestor, es decir, la estructura organizativa adecuada y definirla: roles, responsabilidades y procesos que deben seguir. Este equipo gestor debe tener una estructura organizativa adecuada y definirla: roles, responsabilidades y procesos que deben seguir.

Gestión de la información
La gestión de la información es el proceso de recolectar, almacenar y presentar en relación con el proyecto, datos de confianza por los miembros del equipo gestor que puede ser una primera información destinada a una línea de un proyecto que se va a desarrollar en el futuro. Este proceso puede ser una primera información destinada a una línea de un proyecto que se va a desarrollar en el futuro.

Gestión de la calidad
Una línea de gestión de la calidad es un elemento crucial de la planificación del proyecto, para asegurar un resultado de gran calidad y evitar la aparición de problemas durante el desarrollo del proyecto. Este proceso puede ser una primera información destinada a una línea de un proyecto que se va a desarrollar en el futuro.

Problemas potenciales
Todos los proyectos de transporte pueden encontrar con problemas, algo que la planificación de proyectos puede evitar. Los problemas potenciales que pueden surgir durante el desarrollo del proyecto son:

- Desde el inicio, el plan de trabajo puede tener problemas que pueden ser evitados o minimizados.
- Desde el inicio, el plan de trabajo puede tener problemas que pueden ser evitados o minimizados.

Problemas que pueden encontrarse durante la aplicación y sugerencias sobre cómo superarlas

Volumen 2 – “Fichas” para la Gestión de Proyectos y Participación Pública

Fichas

Usted podrá acceder a una Ficha para obtener más información cada vez que vea el símbolo 

Cada Ficha contiene más información sobre una técnica concreta incluyendo:

- Una descripción de la técnica y de las formas alternativas a la que puede ser usada;
- Consejo sobre cuándo es apropiado el uso de esta herramienta, cómo puede afectar la forma de usarla y los resultados que pueden esperarse;
- Guía práctica sobre cómo planificar la aplicación de la técnica; y
- Consejo sobre cómo evaluar la técnica antes, durante y después de emplearla o una lista de aspectos a considerar.

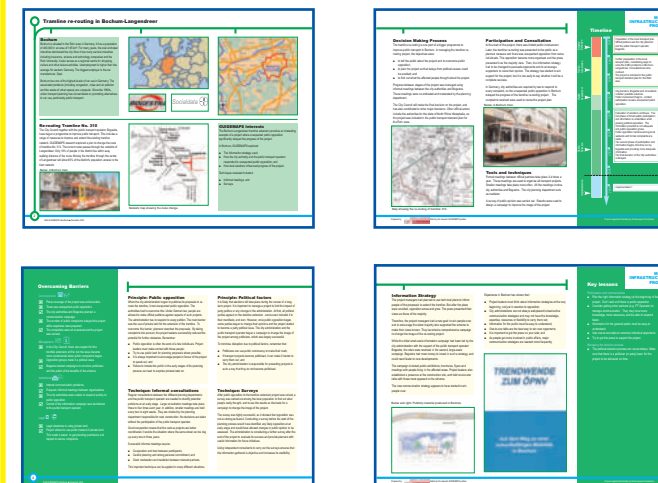
En las páginas de introducción del Volumen 2 se encuentra una descripción más detallada de la presentación de las Fichas.

Más detalles que contiene el CD-ROM

Apartado “En la práctica”: descripción de los proyectos analizados en GUIDEMAPS

Al pulsar sobre el nombre de una ciudad en el apartado “En la práctica” de las páginas de la Sección “Herramientas” del CD-ROM, podrá acceder a más información sobre el proyecto con mapas, figuras, fotografías y una completa descripción del proyecto y de la forma en que se tomaron las decisiones más relevantes. Esta descripción incluye también más información sobre las herramientas y técnicas empleadas, las barreras encontradas y el desarrollo temporal por fases del proyecto.

En el CD-ROM encontrará una descripción más detallada de la presentación de los Ejemplos Prácticos.



Ejemplo de páginas con descripciones de los Ejemplos Prácticos.

F 7: Consultor externo

¿Cuál es el papel del consultor externo?
 Para entender a algunos de los desafíos inherentes a los proyectos de transporte, muchas organizaciones y equipos del proyecto recurren a consultores externos con conocimientos especializados.

Los consultores externos pueden ayudar:
 • Aportando una opinión independiente e imparcial.
 • Complementando las aptitudes y capacidades existentes en la organización.
 • Trabajando las cuestiones organizativas, políticas, económicas, legales y de gestión.
 • Con su independencia y
 • Con su experiencia en los problemas con los que se enfrenta.

El papel del consultor externo a lo largo del proceso del proyecto
 Cuando se tiene la intención de iniciar un contrato externo, se debe considerar la duración y la participación, así como la fase del proceso de toma de decisiones en que se requiere.

Si el consultor lleva a cabo una actividad específica de una fase ¿cuánto impacto sobre otras tareas? ¿cómo se gestionará?

Es importante planificar en una fase temprana del proceso de toma de decisiones cuándo se precisarán los servicios de los consultores externos para que se pueda recibir el plan general de trabajo del proyecto. En cada momento deberán evaluarse los recursos, tales como tiempo y presupuesto, que se necesitarán para contar con la participación de un consultor externo.

NOTAS

¿Cuándo recurrir a consultores externos?
 Algunas veces podrá acordarse utilizando las capacidades de su organización. En otros casos, su organización no poseerá las capacidades necesarias y habrá que recurrir a un consultor o contratista para realizar la tarea. La decisión dependerá de una serie de factores, que se listan en el siguiente diagrama:

CONSTRUCTORES TRANSFERIBLES (en capacidad interna para transferir a otros proyectos que requiera experiencia específica)

¿El proyecto puede ser administrado por el personal interno? **NO** Necesariamente es necesario recurrir a un consultor externo.

¿El proyecto puede ser administrado por el personal interno? **SI** Necesariamente es necesario recurrir a un consultor externo.

PERSONAL

¿Cómo recurrir a un consultor externo para que lleve a cabo actividades de participación?
 Si se contrata a consultores externos para que realicen determinadas actividades de participación, resulta esencial que se consideren estrategias que permitan que los consultores completen las actividades del proceso y de las situaciones que surgen del proceso de participación así como los resultados con la organización que los contrata. Hay que dejar el tiempo preciso para que el consultor entienda plenamente las necesidades del organismo y se gane la confianza de la comunidad. Es importante que, al recurrir a los servicios de un consultor externo, el equipo de gestión del proyecto haya pasado las fases de participación requeridas de un procedimiento de participación, con el fin de evitar que un consultor aborde un enfoque predominantemente participativo, si el equipo posee más experiencia en un número limitado de técnicas.

Información práctica
 ¿Qué barreras al utilizar consultores externos existen? ¿Cómo superarlas? ¿Qué barreras al utilizar consultores externos existen? ¿Cómo superarlas? ¿Qué barreras al utilizar consultores externos existen? ¿Cómo superarlas?

Lista de comprobación de toma de decisiones para elegir un consultor

¿Se ha considerado en profundidad si se va a recurrir a la contratación de un consultor externo?
 ¿Cuál es el alcance de la contratación de un consultor externo?
 ¿Se empleará al consultor externo para una tarea definida?
 ¿Cuál es el período de validez de la contratación de un consultor externo?
 ¿Se ha establecido un calendario específico para las tareas que deberá el consultor externo?
 ¿Quién dirige al consultor externo?

Antes del inicio del contrato

• El contrato de personal contratado a full-time debe ser de un máximo de 12 meses.
 • El contrato debe ser de un tipo de "obra específica", cuando se necesitan los procedimientos en caso de que una tarea se complete antes.
 • ¿Se ha definido la forma de pago del contrato?
 • Describir los gastos que se han acordado en el contrato de trabajo.
 • Clarificar responsabilidades con respecto a:
 • Costos de confidencialidad relacionados con el proyecto.

Ejemplo de páginas de Fichas



Sección 2

Sección 2 – Aspectos relacionados con la toma de decisiones

2.1.	Toma de decisiones de transporte en Europa	12
2.2.	Etapas del proceso de toma de decisiones de transporte	14
2.3.	Elementos clave del proceso de toma de decisiones de transporte	18
2.3.1.	Barreras en el proceso de toma de decisiones de transporte	20
2.3.2.	Gestión del proyecto en el proceso de toma de decisiones de transporte	24
2.3.3.	Participación pública en el proceso de toma de decisiones de transporte	28
2.4.	Características de un buen proceso de toma de decisiones de transporte	32

2.1. Toma de decisiones de transporte en Europa

Enfoques de la toma de decisiones en Europa

El proyecto PROSPECTS de la Unión Europea ha analizado el uso de diferentes enfoques en los procesos de toma de decisiones en Europa. A lo largo del tiempo, éstos han variado según un amplio abanico, desde los muy informales hasta las más racionales/formales, caracterizando el equipo de PROSPECTS extremos tales como:

- El enfoque “muddling through”, en el que los objetivos no se especifican formalmente y las decisiones se toman sólo cuando es necesario; o
- El enfoque “racional/analítico”, que se basa extremadamente en datos y análisis formales, ignorando a menudo la situación en la práctica.

Ninguno de estos extremos se ha revelado como especialmente efectivo y durante los últimos años se ha llegado al desarrollo de enfoques más estructurados, pero a la vez pragmáticos, en relación con la toma de decisiones:

- **Toma de decisiones visionaria:** muy ligada generalmente a un individuo que tiene una idea clara del futuro de su ciudad o región y de cómo conseguirlo;
- **Toma de decisiones planificada:** liderada generalmente por planificadores de transporte. Sigue un conjunto de procedimientos formales que pueden no tener en cuenta las necesidades de determinados grupos de agentes implicados;
- **Toma de decisiones ligada a objetivos:** donde el enfoque es el logro de objetivos de gran nivel y la identificación de problemas y barreras a tener en cuenta; y
- **Toma de decisiones basada en el consenso:** que implica la participación activa de varios agentes, en un esfuerzo por alcanzar un acuerdo en cada una de las etapas del proceso de toma de decisiones.

En la práctica, la mayor parte de las ciudades en Europa emplean una combinación de estos enfoques, en parte intencionadamente y en parte debido a las circunstancias.

Fuente: May, A.D. (2003) “A Decision Maker’s Guidebook from the PROSPECTS project.”

El cambiante contexto de la toma de decisiones en Europa

La forma en que las decisiones de transporte se toman en Europa está cambiando. Aunque todavía existen importantes diferencias políticas y culturales, existe una tendencia a la participación pública de grupos en la toma de decisiones de transporte.

En estos días, pocas son las decisiones que pueden ser tomadas de manera exclusiva por los gobiernos y cada vez hay menos dinero público para la implantación de planes de transporte por parte de las autoridades locales. Los inversores privados y operadores están participando más en proyectos de transporte, en la construcción de nuevas carreteras y en el diseño y planificación urbana. Al mismo tiempo, los usuarios, empresarios y residentes que se ven afectados por estos proyectos demandan una mayor participación en el proceso de toma de decisiones, como una parte del movimiento de las sociedades basadas en modelos de gobierno con democracias parlamentarias.

Esto tiene dos principales implicaciones en relación con el enfoque que se adopte en materia de toma de decisiones de transporte.

En primer lugar, debido a la creciente complejidad de aspectos a ser tratados en relación con el diseño e implantación de proyectos de transporte, es necesario mejorar y flexibilizar las técnicas de gestión de proyectos.

En segundo lugar, existe una creciente creencia en que los ciudadanos estarán más dispuestos a apoyar planes de transporte si fueron activamente involucrados en la etapa de diseño. En esta línea, entenderán mejor la necesidad del proyecto y quizá estén más dispuestos a aceptar compromisos y a sugerir modificaciones que conjuguen los intereses del proyecto y los suyos propios. En resumen, ellos “poseerían” el plan de transporte en lugar de “recibirlo impuesto” desde arriba.

El principio subyacente de este Manual es el hecho de que se pueden obtener beneficios si un proyecto de transporte es bien gestionado y los agentes relevantes son adecuadamente involucrados en el proceso de toma de decisiones.

Los beneficios de una mejor gestión del proyecto

Una mejor gestión del proyecto puede ayudar a alcanzar una exitosa toma de decisiones en materia de transportes mediante:

- La definición de objetivos claros para una estrategia o plan;
- El establecimiento de prioridades;
- La definición de un plan de trabajo realista, evitando retrasos costosos e imprevistos;
- La identificación detallada de los recursos necesarios;
- El establecimiento de una estructura organizativa clara para el proyecto y de un departamento responsable del mismo;
- El seguimiento tanto del avance del proyecto como de los resultados;
- La anticipación y previsión de eventos e influencias que puedan afectar a un proyecto, como las elecciones locales;
- La identificación y tratamiento de las barreras que puedan surgir durante la vida de una determinada estrategia o proyecto; y
- La incorporación de procedimientos para el diálogo continuo entre el equipo del proyecto y otros agentes involucrados.

Los beneficios de la participación e implicación de los diferentes agentes

La participación de los diferentes agentes puede ayudar a:

- Promocionar soluciones locales como retos locales;
- Identificar las necesidades y principales preocupaciones de la ciudadanía;
- Proporcionar nuevas perspectivas sobre los aspectos y problemas revelados;
- Evitar acciones legales contra el proyecto por los residentes u otros grupos afectados;
- Reducir costes y retrasos del proyecto;
- Identificar la preocupación de los agentes implicados al principio de las fases de planificación, cuando puede resultar más sencillo realizar cambios;
- Crear alianzas productivas entre el equipo al frente del proyecto, la comunidad local, los empresarios, gobierno y otros agentes relevantes;
- Fortalecer el papel de los distintos agentes implicados creando conciencia de propiedad de las soluciones a desarrollar; y
- Aumentar la credibilidad política.

¿Quién participa en las decisiones?

Además del equipo de proyecto, existe un gran rango de personas y organizaciones interesadas en un proyecto en particular y que, de una manera más o menos activa, participan en la toma de decisiones constituyendo los denominados agentes involucrados. Puede que tengan un interés profesional en el proyecto, puede que sean potenciales usuarios del plan o que su barrio o su entorno se pueda ver afectado por la implantación del mismo; en cualquier caso, su oposición puede impedir el avance del proyecto. Dada la gran variedad de grupos de agentes involucrados, puede que existan entre ellos conflictos de intereses, aspecto que debe ser identificado y gestionado cuidadosamente como parte del proceso de participación pública. Así, los agentes involucrados pueden agruparse en 3 grandes categorías: gobiernos y autoridades, empresarios y operadores, y ciudadanía en general /asociaciones locales y/o vecinales, tal y como recoge la Tabla 1.

¿Qué papel juegan los diferentes agentes implicados en la toma de decisiones?

Pueden jugar uno de los tres tipos generales siguientes:

Decisor: este agente toma las decisiones formales en relación con el proyecto.

Experto técnico: juega un papel en el diseño o desarrollo, quizá aportando recursos, o participa directamente en las etapas clave (mediante la aportación de ideas en la generación de alternativas, por ejemplo).

Persona que influencia desde fuera: este grupo de agentes es diverso y puede ejercer influencia sobre la opinión pública (por ejemplo medios de comunicación), por lo que a menudo se busca su respaldo para completar el proyecto de forma exitosa.

Gobierno/autoridades	Empresarios/operadores	Ciudadanía/asociaciones locales y/o vecinales
Unión Europea	Asociaciones de empresarios nacionales	ONG's nacionales dedicadas al medioambiente
Ministerio de Transportes	Principales empresas	Asociaciones de conductores
Otros Ministerios Nacionales	Empresas regionales y nacionales	Sindicatos
Gobierno Regional	Inversores privados	Medios de comunicación
Autoridades Locales	Asociaciones de empresarios locales	Foros de autoridades municipales
Ciudades cercanas	Comerciantes del centro urbano	Asociaciones vecinales
Autoridad de transporte local	Pequeños comerciantes	Grupos de presión local
Otros Organismos Locales de transporte	Operadores de transporte/suministradores	Asociaciones de ciclistas / peatones
Otras Autoridades Locales	Consultores de transporte	Grupos de usuarios de transporte público
Políticos		Usuarios de transporte
Otros decisores		Ciudadanos
Organismos asociados		Visitantes
Gestores de proyecto		Ciudadanos de las ciudades cercanas
Profesionales del sector		Discapacitados
		Propietarios del suelo
		Personal de las empresas de transporte

Tabla 1 - Agentes habitualmente involucrados en proyectos de transporte

Tomando buenas decisiones

No existe una receta sencilla para tomar buenas decisiones. La forma más adecuada para tomar las decisiones varía en relación con cada situación particular. Los gestores y equipos experimentados saben cuándo y cómo deben tomarse esas decisiones, basados en un conjunto de principios generales y aplicándolos en el contexto que comprende al entorno local, las personas y las prioridades existentes.

Las decisiones se pueden tomar de formas muy diversas, que tienen en cuenta el plazo, los recursos y la información disponible.

Para tomar decisiones con más información en relación con el transporte, es necesario llevar a cabo una buena gestión del proyecto y ser cuidadoso en las relaciones con los agentes implicados.

Los principios básicos para una buena toma de decisiones se presentan más adelante en esta sección, de forma que su aplicación en la gestión de proyectos permita obtener mejores resultados.

Es necesario fijar un marco que regule cada proyecto detallando adecuadamente cómo, cuándo y quién debe tomar las principales decisiones, de forma que tomándolo como documento de referencia, tanto el equipo del proyecto como los agentes involucrados, pueden seguir el proceso, entendiendo claramente cada una de las etapas y las decisiones que restan por tomar para su conclusión.

GUIDEMAPS ha definido un proceso de 6 etapas en la toma de decisiones de transporte que, basado en la amplia variedad de aspectos analizados, cubre las principales fases del proyecto, desde su concepción inicial hasta su finalización, tal y como se presenta en las siguientes páginas.

2.2. Etapas del proceso de toma de decisiones de transporte

Etapas del proceso

La forma en que se toman las decisiones de transporte puede caracterizarse por un proceso de 6 etapas, desde la identificación del problema o aspecto a ser tratado, pasando por la generación y evaluación de alternativas y la toma formal de la decisión, hasta la implantación y posterior seguimiento del proyecto (Figura 1).

Estas etapas representan periodos determinados en los cuales se desarrollan trabajos preestablecidos, de forma que, en cada fase, se recopila la información necesaria, se utilizan una serie de recursos y se obtienen diversos resultados.

Cada una de las actividades desarrolladas en el proyecto no deben realizarse aisladamente, sino en el contexto del conjunto del mismo, considerando las necesidades de las siguientes etapas, lo que permitirá desarrollar la mejor solución global posible.

De esta forma, el empleo de este conjunto de etapas predefinidas permite planificar mejor la etapa actual a la vez que se tienen en cuenta las interrelaciones con las etapas restantes descritas en el plan de trabajo.

Así, lo que diferencia unos proyectos de otros será el trabajo desarrollado en cada una de las etapas, su naturaleza y extensión, los recursos necesarios y los agentes y decisores a involucrar.

Es fundamental que el equipo gestor del proyecto esté permanentemente al tanto de los recursos empleados y costes en que se está incurriendo. Además, al final de cada etapa debe haberse alcanzado un hito, que se plasma en informes clave para el desarrollo del proyecto, no debiendo pasarse a la siguiente etapa hasta que esto ocurra.

De esta forma, estos hitos permiten:

- Comprobar que el proyecto continua siendo adecuado tal y como está planteado, y que se acepta con los riesgos que conlleva,
- Confirmar su prioridad frente a otros proyectos de transporte,

- Revisar y confirmar el plan de trabajo que resta,
- Comprobar que el proyecto está considerando las necesidades de los agentes involucrados en el mismo, y
- Decidir si se debe continuar o no.

Puede que determinado tipo de proyectos requiera el uso de metodologías específicas y que las etapas puedan ser más o menos detalladas. Así, por ejemplo, en el campo del transporte, estas diferencias son notables si estamos trabajando sobre una estrategia general o sobre una medida concreta.

Este enfoque del proceso de toma de decisiones basado en etapas permite crear un marco para la gestión de cualquier tipo de proyecto y su flexibilidad proporciona a los gestores la posibilidad de adaptar el proceso a las necesidades particulares de cada proyecto.

Cualquier modificación al proceso genérico de 6 etapas debería ser justificado por el equipo gestor del proyecto.

Desplazándose a lo largo de las 6 etapas de un proceso de toma de decisiones de transporte

En general, un proceso de toma de decisiones de transporte no sigue la secuencia lineal ilustrada en la Figura 1. Durante su desarrollo, puede ser necesario repetir una o varias etapas, pudiendo también contar con más o menos etapas de las aquí planteadas.

En algunas ocasiones, especialmente en relación con estrategias o planes a largo plazo, el proceso puede llegar a ser cíclico, con un seguimiento y una evaluación que lleven a una nueva etapa de definición del problema en la que se identifiquen opciones que puedan generar mayores beneficios.

En la siguiente página se presentan algunos ejemplos de cómo pueden sucederse las diferentes etapas del proyecto.

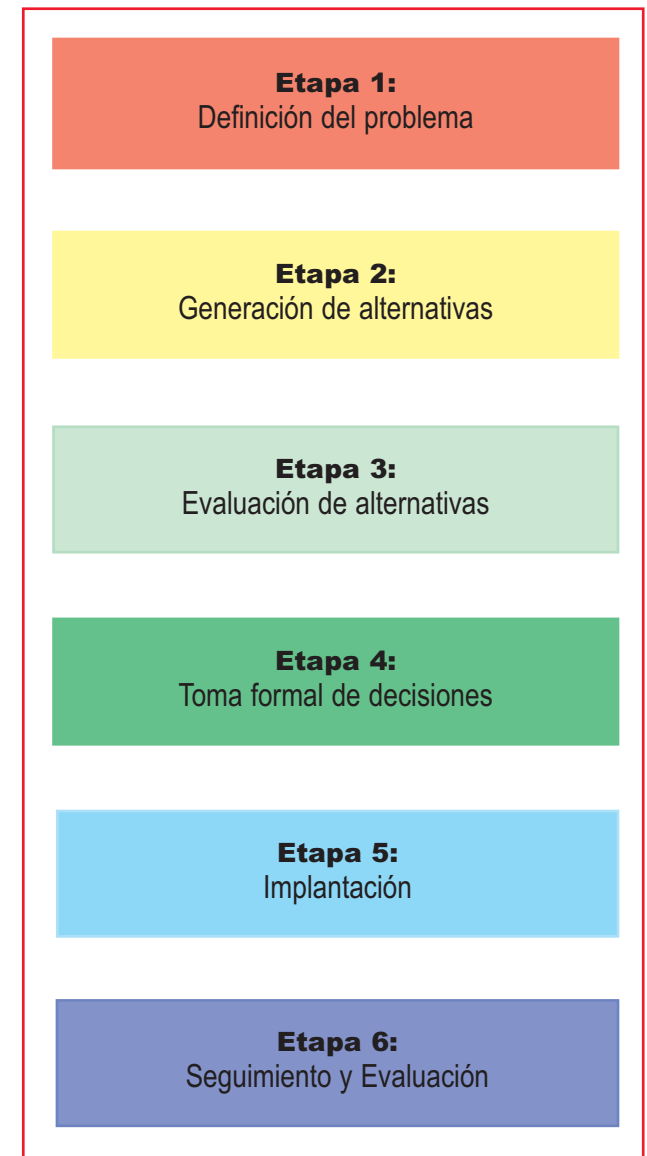


Figura 1: Etapas del proceso de toma de decisiones de transporte.

DIFERENTES PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES DE TRANSPORTE



Proceso lineal

Es aquel proceso que se desarrolla según las 6 etapas descritas anteriormente, ordenadamente y sin repetición o superposición. Es un modelo útil, pero en la práctica el proceso de toma de decisiones es más complicado, recogiendo alguna o varias de las características recogidas más abajo.



Repetición de etapas

Puede que se repitan etapas en el proceso de toma de decisiones de transporte. Por ejemplo, si no se llega a un acuerdo en la toma de decisiones probablemente se vuelva atrás, a la generación de alternativas, lo que requerirá una nueva evaluación de las alternativas generadas.



Etapas paralelas

En algunas ocasiones, puede que un proyecto implique que se desarrollen varias etapas del proceso de toma de decisiones al mismo tiempo. Esto ocurre generalmente en las últimas 2 etapas, en las que se realiza el seguimiento y evaluación del impacto de la estrategia aplicada durante su implantación. Por ejemplo, en la región de [Île-de-France](#) se ha programado la realización de una evaluación intermedia del Plan de Transporte Urbano mientras se continuaba desarrollando el Plan.

Puede que otras etapas se desarrollen también en paralelo, como por ejemplo la evaluación de determinadas medidas mientras que algunas otras ya se están aplicando.



Desarrollando un segundo proceso

En ocasiones, el desarrollo de una estrategia puede implicar la necesidad de otra estrategia asociada. Así, en [Erfurt, Alemania](#), se concretó la necesidad de un segundo Plan de Transporte antes de haber implantado el primero. Este primer Plan, justo después de la reunificación, establecía los objetivos generales de la planificación del transporte urbano en la ciudad, mientras que el segundo Plan se centraba en estrategias concretas en relación con diferentes tipos de transporte sostenible.



Proceso cíclico

Se trata de un proceso continuo en el que los resultados del Seguimiento y Evaluación alimentan de nuevo la Definición de Problemas, resaltando los aspectos que deben ser considerados en las estrategias y políticas futuras. En GUIDEMAPS, nos hemos centrado en proyectos individuales, por lo que no es tan sencillo identificar procesos circulares de toma de decisiones, pero muchos de los ejemplos prácticos representan estrategias que forman parte de procesos de planificación a largo plazo basándose en experiencias anteriores, lo que, aun sin ser formalmente un proceso de retroalimentación, condiciona las decisiones a tomar en el futuro.

Relación con la gestión del proyecto

La introducción de un marco o proceso por fases para el desarrollo de un proyecto permite identificar sistemáticamente las actividades y recursos necesarios, proporcionando a los gestores del proyecto la oportunidad de definir con gran exactitud las principales tareas a desarrollar durante la vida del proyecto.

El plan de gestión del proyecto estará, por tanto, en sintonía con este marco general, identificando cuándo deben tomarse las decisiones y estableciendo claramente el papel y responsabilidad de cada uno.

Relación con la participación pública

Los objetivos y resultados de las actividades de participación pública dependen de la etapa en que nos encontremos y de las técnicas a emplear. La participación pública puede tener una gran importancia en el proceso de toma de decisiones, planteando sugerencias o soluciones que permitan avanzar al proyecto a la siguiente fase o que exijan repetir fases previas.

Si se tiene en cuenta la opinión de los afectados por el proyecto, probablemente seamos capaces de prever, evitar, reducir o superar las barreras potenciales, particularmente en aquellos proyectos de interés general.

La participación e implicación de los distintos agentes pueden identificar una posible barrera para la implantación de un proyecto, por ejemplo revelando una gran oposición pública a una alternativa que gusta a los planificadores o a los políticos. Pero aunque esto genere un retraso en el proceso de toma de decisiones y un aumento en los costes debido a la necesidad de volver a la etapa de Generación de Alternativas, permitirá evitar los mayores costes a largo plazo derivados de la implantación de una medida impopular, inadecuada o ineficaz.

Etapas del proceso de toma de decisiones de transporte

Aplicación de las etapas a las estrategias y medidas de transporte

Para lograr un transporte urbano sostenible, es necesario desarrollar en primer lugar políticas y estrategias de apoyo a su implantación, seguido del diseño y aplicación de un determinado número de medidas.

La formulación de políticas y estrategias supone un proceso de toma de decisiones de alto nivel, que se plasman en un número concreto de medidas, cuyos resultados en conjunto contribuyen al éxito de la estrategia global.

La aplicación del anteriormente mencionado proceso de toma de decisiones es posible, con ligeras modificaciones, tanto para estrategias y políticas generales como en medidas concretas.

Una política o estrategia está compuesta por un completo programa de medidas y acciones individuales que se diseñan para lograr un conjunto de objetivos de alto nivel, que pueden ir desde una medida de transporte desarrollada en el ámbito local (ej. Planes Locales de Transporte) hasta una estrategia para un modo de transporte o aspecto concreto (ej. estrategia ciclista o estrategia en relación con la calidad del aire).

Una medida implica la implantación de un proyecto en la práctica, incluyendo:

- Construcción de grandes obras, en relación con las instalaciones y equipos básicos que requiere un proyecto de transporte (ej. metro ligero en un corredor o en una determinada zona urbana).
- Planes de el ámbito local tanto en relación con su extensión como con su impacto: por ejemplo, una medida de templado de tráfico o la reorganización del espacio destinado a la circulación en una calle comercial.
- Un plan diseñado para reducir el volumen o impacto de los vehículos a motor en una parte importante de una ciudad. Esto podría incluir el cierre de carreteras importantes y la restricción de accesos, peaje urbano, zonas de velocidad reducida y medidas orientadas a la mejora del transporte público.

Se incluye una ilustración de cómo se puede aplicar el proceso de seis etapas tanto a nivel de política como de estrategia.

Etapas en una política o estrategia de transporte

La siguiente columna recoge, en el orden en que generalmente se desarrollan, las 6 etapas en relación con los procesos de toma de decisiones de políticas o estrategias de transporte. La mayoría de las decisiones ligadas a las mismas pertenecen a una de las etapas mencionadas, aunque, como se ha mencionado anteriormente, puede que alguna etapa se repita.

En general, existirá un desarrollo desde la primera etapa, en la que se definen los problemas, hasta la última, en que se analiza y evalúa la medida implantada, pero pueden existir múltiples variaciones a esta sencilla evolución lineal, tal y como se ha comentado en las páginas previas.

Si conseguimos identificar la etapa en que nos encontramos dentro de una determinada política o estrategia será más sencillo que escojamos las herramientas y técnicas, tanto para gestión del proyecto como para participación pública, más adecuadas a los resultados deseados.

En la práctica

Los Ejemplos Prácticos de GUIDEMAPS incluyen 5 estrategias:

- Documentos de la Estrategia en Brighton and Hove (Reino Unido),
- Planes Locales de Transporte en Erfurt (Alemania),
- Estrategia ciclista en Gävle (Suecia),
- Plan de Transporte Urbano de Île-de-France (Francia),
- Promoción del uso de la bicicleta en Maribor (Eslovenia).

Se puede obtener más información del proceso de toma de decisiones de cada una de estas políticas o estrategias en los resúmenes de los Ejemplos Prácticos incluidos en el CD-ROM, donde se incluye información sobre los plazos y las 6 fases descritas en esta página.

Política o estrategia de transporte

Etapas	Etapas	Definición del problema - En esta etapa se identifican los problemas y se definen los objetivos de la política o estrategia para solucionarlos. En ella se considera cuál es el problema, dónde está, qué lo causa, a quién afecta, qué debe lograrse y quién es el responsable de gestionarlo. Se fijan unos indicadores de seguimiento de forma que se pueda evaluar la efectividad de la estrategia planteada.
	Etapas	Generación de alternativas - En esta etapa se diseña y desarrolla la política o estrategia, procediendo a la generación de alternativas (ej. como parte de una Evaluación Estratégica Ambiental). Para ello se requieren aportaciones de los agentes involucrados, organizaciones, autoridades locales y gobiernos.
	Etapas	Evaluación de alternativas - Una vez que las políticas y estrategias se han desarrollado, se procede a analizar desde el punto de vista técnico cada una de ellas (usando, por ejemplo, análisis multicriterio) para determinar hasta qué punto cada opción satisface los objetivos fijados y los valores establecidos para el cumplimiento de los indicadores.
	Etapas	Toma formal de la decisión - En ella se toma la decisión por parte de la institución responsable (ej. autoridad local), considerando los puntos de vista de todos los agentes implicados. Esto supone el compromiso de los agentes, la asignación de recursos y la fijación de un programa para su implantación.
	Etapas	Implantación - Esta etapa incluye la adopción de un plan de gestión del proyecto que fije un programa detallado de actividades y medidas, las necesidades financieras y de otro tipo requeridas, además de los planes de comunicación y marketing.
	Etapas	Seguimiento y evaluación - En ella se evalúan los resultados de la política o estrategia implantada, incluyendo procedimientos para registrar el éxito técnico de la medida y su impacto, cambios en la percepción pública y en los patrones de movilidad, y evaluación de la estrategia en relación con los objetivos prefijados. Sus resultados permiten obtener información sobre el funcionamiento de la estrategia y se usan como input en la formulación de políticas o estrategias futuras.

Etapas en una medida de transporte

Esta página describe las acciones y decisiones ligadas a una medida de transporte típica, en relación con las 6 etapas del proceso de toma de decisiones.

La mayoría de las medidas pasarán al menos una vez por cada una de las 6 etapas. De nuevo, el proceso se inicia con una descripción detallada del plan en relación con el asunto que la medida va a tratar, y termina con el seguimiento y evaluación, que a su vez contribuye a una evaluación más amplia a nivel de estrategia. Cada etapa es distinta en función de las necesidades de la gestión del proyecto y la naturaleza de los agentes a involucrar, así como la mejor forma de lograr esto último.

Como ya se ha comentado, puede que no se produzca un paso secuencial por las 6 etapas, repitiéndose algunas de ellas en ocasiones o desarrollándose en paralelo, pudiendo ocurrir incluso que una medida no pase del proceso de toma de decisiones y no llegue a implantarse nunca.

En la práctica

Los Ejemplos Prácticos de GUIDEMAPS incluyen 15 medidas:

- Nuevo trazado de una línea de tranvía existente en Bochum (Alemania);
- Construcción de una circunvalación en Brno (Rep. Checa);
- Nueva línea circular de Metro en la Región de Madrid (España);
- Metro ligero en Saarbrücken (Alemania);
- Límite de velocidad urbano en Graz (Austria);
- Aparcamiento de disuasión en Praga (Rep. Checa);
- Planificación del transporte en Surrey (Reino Unido);
- Coche compartido en Lundby (Suecia);
- Aparcamiento subterráneo en Panorama (Grecia);
- Mejora del servicio de autobuses en Île-de-France (Francia);
- Reconstrucción de la Plaza Mendel en Brno (Rep. Checa);
- Rediseño del cinturón urbano de Colonia (Alemania);
- Mejora de las circunvalaciones de carretera en Essex (Reino Unido);
- Rediseño de la red de autobuses en la Región de Madrid afectada por MetroSur (España); y
- Mejora del Plan Ciclista en Maribor (Eslovenia).

Medida de transporte

Etapa 1

Definición de la medida - En esta etapa se define con detalle la medida, bien a partir de los objetivos y el programa fijado en la estrategia, bien de la identificación directa de problemas o aspectos a resolver, incluyendo las necesidades a cubrir, la identificación de barreras, así como la selección de los indicadores de funcionamiento.

Etapa 2

Generación de alternativas - En esta etapa se diseñan varias alternativas de forma que se obtenga una medida eficiente y eficaz, maximizando el apoyo de los agentes implicados, pudiendo usarse diversas herramientas para fomentar la creatividad de los profesionales y la participación de los agentes relevantes en el proceso de generación de alternativas.

Etapa 3

Evaluación de alternativas - Comprende el análisis de alternativas desde el punto de su impacto potencial y del análisis coste-beneficio, recogiendo generalmente diversos aspectos como el impacto sobre la economía local, el medioambiente y la sociedad. Cada una de ellas se evalúa con criterios técnicos, considerando también su potencial aceptación por la sociedad.

Etapa 4

Toma de decisiones formal - En ella se toma la decisión por parte de la institución responsable, considerando los resultados de la etapa de evaluación de alternativas, alcanzando un acuerdo sobre la solución preferida, decidiendo cuándo y quién será responsable de la implantación del proyecto y la asignación de recursos.

Etapa 5

Implantación - Esta etapa incluye todos los trabajos previos para permitir la entrada en funcionamiento de la medida. En relación con los proyectos de infraestructura de transporte, considera incluso la obtención de permisos de construcción. Esta etapa puede incluir también otras tareas como la selección del personal de operación, la promoción del sistema o la campaña de información.

Etapa 6

Seguimiento y evaluación - Para determinar si se han alcanzado los objetivos se recogen datos sobre el funcionamiento de la medida, lo que puede llevar a mejoras en el diseño de medidas futuras y contribuir a la evaluación de la estrategia de la que forma parte.

Interrelación entre las diferentes políticas y estrategias

Cualquier política o estrategia de transporte está ligada a otras, como por ejemplo:

- Políticas o estrategias de transporte que afectan al mismo área aunque a escala diferente (estrategia para un barrio, municipio, región o país).
- Políticas o estrategias de transporte relativas a otros modos.
- Políticas o estrategias relacionadas con otros aspectos como los usos del suelo, uso de la energía o exclusión social.

Estas interrelaciones entre políticas o estrategias pueden influenciar el proceso de toma de decisiones.

Interrelación entre las diferentes políticas y estrategias y las medidas concretas

La mayoría de las medidas forman parte de una política o estrategia más amplia, que debe estar bien diseñada para asegurar que la incorporación de una medida concreta no se duplique o contraponga con otras, mejorando la capacidad de adoptar un enfoque integral a los problemas de transporte. Además, generalmente, la financiación de las medidas se obtiene través de un plan estratégico en el que cada medida debe tratar de mostrar su propia contribución al mismo para asegurar esa financiación.

Por lo tanto, el proceso de toma de decisiones de muchas medidas está íntimamente ligado al de aquellas estrategias a las que estén asociadas. Puede que esto ocurra sólo en el inicio, hasta que se define la medida, o que la influencia sea más duradera, por ejemplo, si la financiación de la medida concreta depende de la estrategia, esto condicionará los plazos de las distintas etapas.

2.3. Elementos clave del proceso de toma de decisiones de transporte

Elementos clave

La Figura 2 ilustra los componentes básicos que influyen y facilitan el proceso de toma de decisiones de transporte y las principales relaciones entre ellos.

La gestión del proyecto comprende los procedimientos y herramientas que se usan para planificar y administrar cada etapa del mismo, desde su concepción inicial hasta la implantación y finalización del proyecto, incluyendo los movimientos entre etapas. A pesar de que, debido a su importancia en relación con el proyecto, la participación pública y las barreras al proceso se identifican como partes diferenciadas, en la práctica están incluidas en la gestión global del proyecto.

La participación pública cubre un amplio abanico de herramientas que pueden ser empleadas para asegurar un adecuado compromiso de los agentes implicados en todas las etapas del proceso de toma de decisiones, decidiendo a quién involucrar, cuándo y cómo.

Una gestión de proyectos exitosa identifica las barreras potenciales que pueden limitar el alcance del proyecto o impedir su finalización, tomando las medidas necesarias para minimizar, evitar o reducir sus efectos.

Hay dos tipos de barreras:

- **Barreras contextuales:** que suponen barreras para todo el proceso de toma de decisiones de transporte, particularmente en la etapa de definición del problema, mediante restricciones de tipo institucional, legal y financiero; y
- **Barreras inherentes al proceso:** que surgen durante el desarrollo de las diferentes etapas del proyecto de transporte.

En ambos casos tienen influencia sobre la gestión del proyecto y el proceso de participación pública, y suelen surgir como consecuencia de conflictos de intereses.

La parte restante de esta sección del Manual examina cada uno de estos componentes y describe las diversas herramientas disponibles para ayudar en cada aspecto del proceso de toma de decisiones.

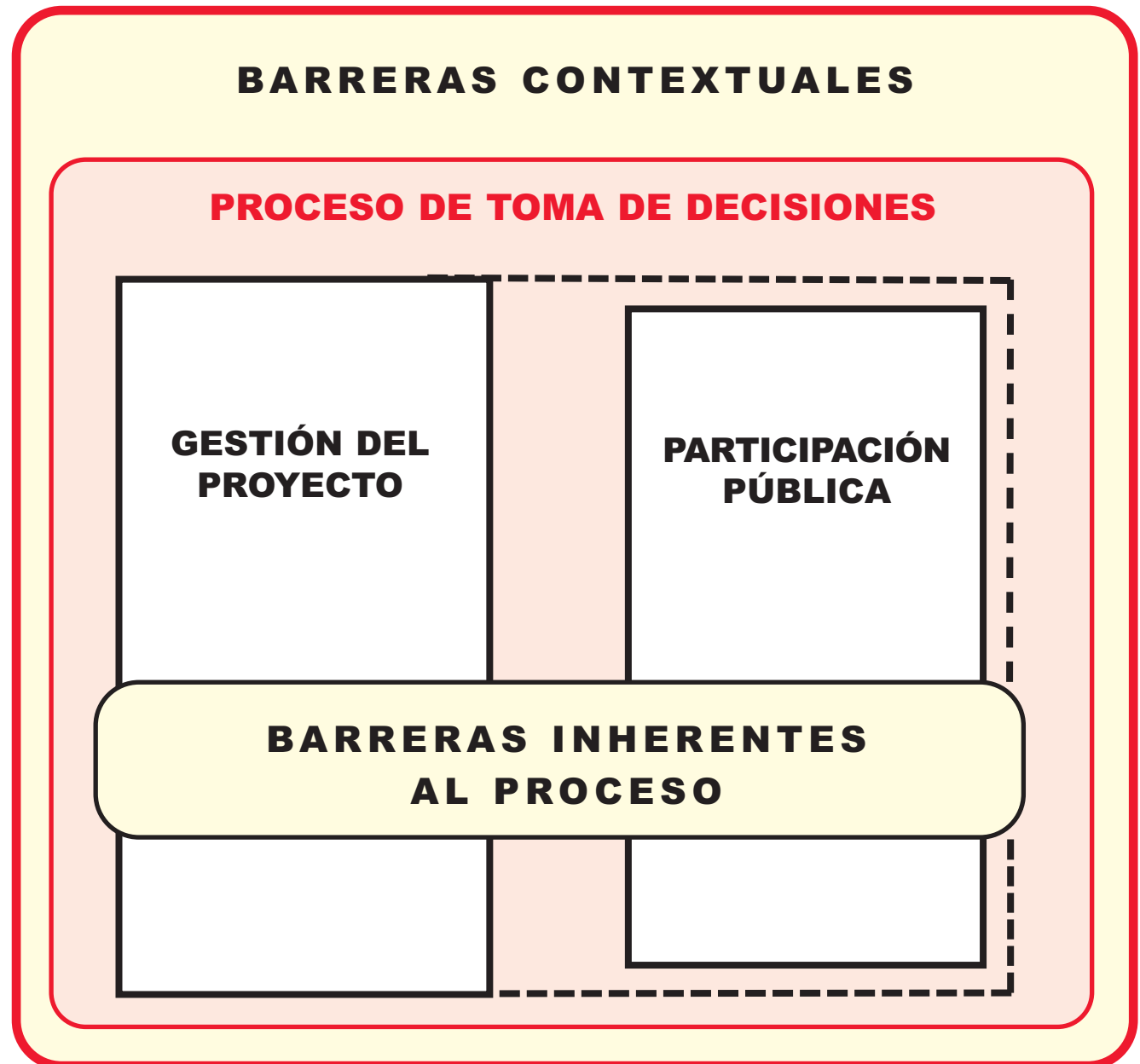


Figura 2: El proceso de toma de decisiones de transporte de GUIDEMAPS

(1) BARRERAS

Se define el término “barrera” como cualquier asunto que condicione, retrase o anule un proyecto, pudiendo surgir en cualquier momento del proceso.

Algunas barreras potenciales pueden evitarse o adaptarse con una adecuada planificación en las etapas iniciales, mientras que otras pueden requerir algún tipo de actuación para poder avanzar a la siguiente fase, actuación que dependerá del contexto local, la naturaleza del proyecto y el tipo y rigidez de la barrera encontrada. Las barreras típicas que afectan a los proyectos de transporte en Europa pueden clasificarse en 2 grandes categorías:

- **Contextuales:** que condicionan generalmente el inicio del proyecto y, por tanto, fijan límites a los objetivos que pueden lograrse (ej. requerimientos legales o límites presupuestarios); e
- **Inherentes al proceso:** que surgen durante el curso del proyecto y pueden ser superadas mediante el empleo de las técnicas adecuadas de gestión de proyectos o herramientas de participación pública.

BARRERAS CONTEXTUALES

Institucionales  **Legales** 
Financieras £ €

Los medios para superar estas barreras se encuentran fuera del ámbito de este Manual y dependerán mucho del contexto político regional o nacional. Sin embargo, este Manual sí recoge algunas sugerencias para evitar estas barreras y limitar su impacto sobre el proceso de toma de decisiones.

BARRERAS INHERENTES AL PROCESO

De gestión  **De comunicación** 

Este Manual proporciona una información detallada sobre la identificación, eliminación y superación de barreras que afecten a los aspectos de gestión o de comunicación, a través del uso de herramientas y técnicas de gestión del proyecto y participación pública. En diferentes partes de Europa se encuentran barreras similares de este tipo.

(2) GESTIÓN DEL PROYECTO

La gestión de proyectos, a través de procedimientos sistemáticos y organizados, busca alcanzar un objetivo específico, como por ejemplo la solución de un problema de congestión, a través de la introducción de mejoras en el transporte público o de esquemas de gestión del tráfico.

Para poder gestionar adecuadamente un proyecto son necesarios varios subplanes, entre los que se encuentran la definición de objetivos, detallando las tareas o hitos a alcanzar, los recursos necesarios y de qué presupuestos saldrán, así como el personal asignado y el plazo del proyecto. Se incluye también el programa de implantación del plan, y los mecanismos de control adecuados para asegurar que el plan sigue su curso.

(3) PARTICIPACIÓN PÚBLICA

El hecho de involucrar a los distintos agentes en el proceso de toma de decisiones de transporte permite a los gestores del proyecto concentrarse en un conocimiento más real del problema y, por tanto, generar soluciones más adecuadas. Además, la participación pública es especialmente importante para asegurar que la estrategia o medida aplicada es una solución popular y sostenible que redunde en una mejora de la calidad de vida.

El objetivo y los resultados de las actividades de participación pública dependerán de la fase del proyecto en que nos encontremos, los grupos de agentes objetivo al que nos dirijamos y las técnicas escogidas.

Las actividades de participación pública pueden ser diseñadas para proporcionar o recoger información en un primer momento o, de forma más interactiva, siguiendo un proceso bidireccional.

2.3.1. Barreras en el proceso de toma de decisiones de transporte

¿Por qué son importantes las barreras?

Una barrera es cualquier obstáculo que provoque que un proyecto no pueda implantarse o que limite la forma en que el mismo se implanta. Las barreras surgen, generalmente, como resultado de un conjunto de intereses pudiendo, en el extremo, llevar a que se eliminen algunas opciones que podrían afectar a la eficacia del proyecto.

Las barreras en proyectos de transporte se pueden clasificar en 5 grupos que, a su vez, se pueden agrupar en dos grandes categorías (ilustradas en la Figura 3):

Barreras contextuales

- **Institucionales:** ligadas a problemas que puedan surgir debido a la distribución de competencias entre las distintas instituciones y organismos de la Administración;
- **Legales:** por la carencia de poder legal para implantar una determinada medida, o que limiten su introducción;
- **Financieras:** por restricciones presupuestarias que pueden limitar tanto la cantidad como el tipo de gasto.

Estas barreras dependen en gran medida de las circunstancias regionales o nacionales. Por este motivo, este Manual no puede proporcionar demasiado detalle acerca de la forma de solventar estas barreras, pero sí dar sugerencias sobre las formas de evitar y controlar posibles impactos. Es importante identificar las barreras contextuales en una etapa temprana del proyecto y limitar sus impactos a través del diseño adecuado del proyecto (ej. contenido del proyecto, estructura de gestión del proyecto o estrategia de participación).

Barreras inherentes al proceso

- **De gestión:** por carencias en el personal asignado o su formación, o por retrasos imprevistos continuos;
- **De comunicación:** asociados al logro de la aceptación por parte de los agentes sociales.

Las herramientas de gestión del proyecto y participación pública descritas en este Manual ofrecen un amplio rango de posibilidades para manejar este tipo de barreras.

¿Cuáles son las principales barreras en el proceso de toma de decisiones?

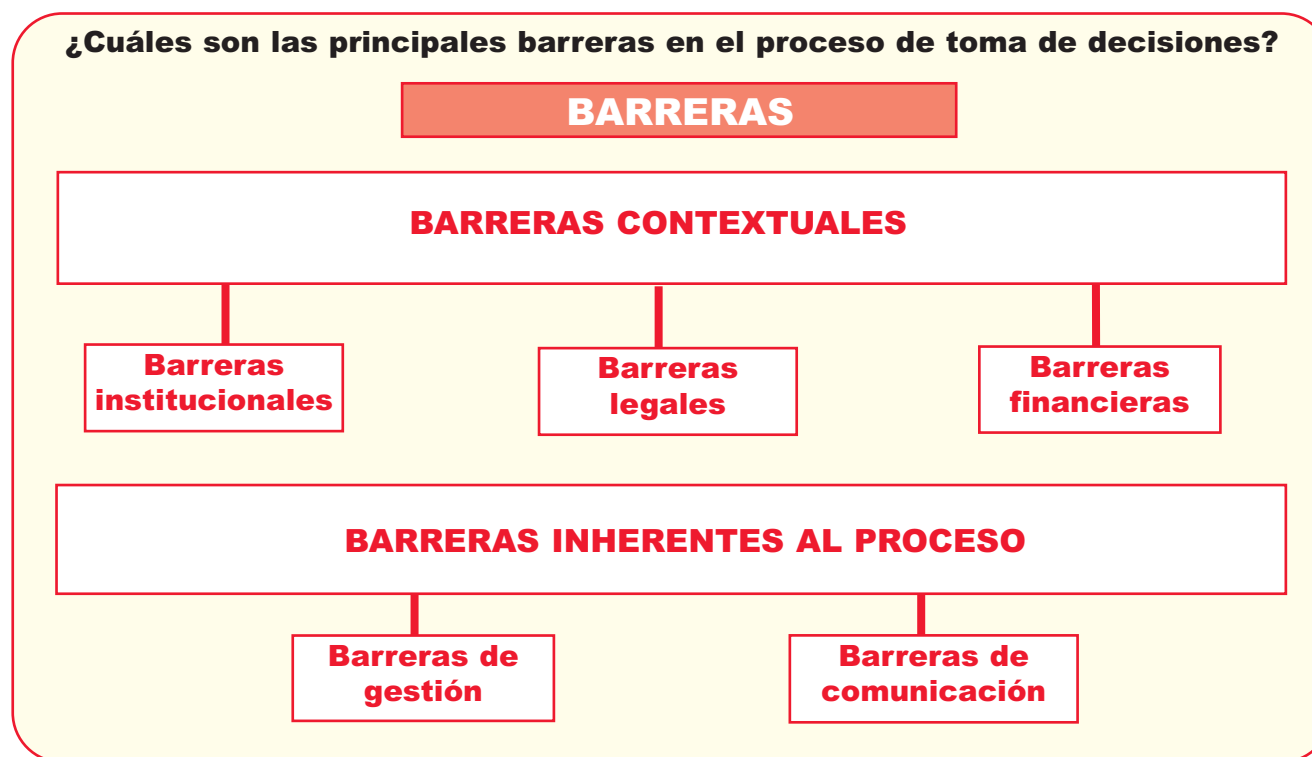


Figura 3: Barreras en el proceso de toma de decisiones de transporte

Las barreras pueden surgir en cualquier etapa del proceso y no hay una forma única de afrontarlas. A lo largo de este Manual se describen tanto las barreras que pueden surgir durante la aplicación de una herramienta como las que la aplicación de una determinada herramienta puede ayudar a superar. Por lo tanto, se destaca el papel de cada herramienta de gestión del proyecto y de participación pública en la identificación y superación de las mismas.

¿Cómo pueden identificarse las barreras?

Es importante establecer las barreras y el contexto dentro del que el proyecto se diseña e implanta durante las etapas iniciales de la planificación de un proyecto de transporte:

- ¿Qué presupuesto hay disponible?
- ¿Hay plazos límite?
- ¿Hay regulaciones que condicionen el procedimiento a seguir?

Una vez que el proyecto ha empezado, una adecuada monitorización debe permitir identificar las barreras del proceso, así como detectar algún retraso o sobrecoste, la existencia de algún tipo de oposición pública, etc.

Los conflictos de intereses entre los socios del proyecto o con los agentes externos pueden conducir a problemas de gestión o de comunicación. Una adecuada comprensión de los objetivos y problemas de los agentes involucrados puede ayudar a identificar estas barreras pronto, o incluso a evitarlas.

BARRERAS INSTITUCIONALES



Las barreras institucionales afectan las relaciones internas en cada institución y entre instituciones de los socios que participan en un proyecto, incluyendo:

- Distribución de competencias entre las distintas instituciones y organismos de la Administración;
- Cambio en los decisores durante el progreso del proyecto;
- Conflictos internos; y
- Relaciones entre los socios que desarrollan el proyecto.

Lista de comprobación para evitar barreras institucionales

- ¿Has identificado qué organizaciones serán las responsables de cada tarea?
- ¿Has identificado qué personas dentro de cada organización participarán en el proyecto? ¿Cómo estarás en contacto con ellos?
- ¿Has acordado la frecuencia de las reuniones que se mantendrán y cómo se organizarán?
- ¿Has determinado cómo evaluará su propio progreso cada organización participante? ¿Quién monitorizará el avance del proyecto en su conjunto?
- ¿Has detectado alguna diferencia o conflicto entre los métodos de trabajo de cada organización?
- ¿Eres consciente de cualquier otro tipo de procedimiento o proceso que pueda afectar a tu proyecto?
- ¿Has identificado quién toma las decisiones de modo que se eviten retrasos por temas burocráticos menores?

BARRERAS LEGALES



Esta categoría recoge los aspectos regulatorios y legales que afectan a la toma de decisiones, incluyendo:

- La carencia de capacidad legal para implantar una medida concreta; y
- División de poderes legales entre organismos.

Lista de comprobación para evitar barreras legales

- ¿Conoces las barreras legales que pueden afectar a un proceso de este tipo?
- ¿Has revisado los requerimientos legales de participación pública o información?
- ¿Has incluido los plazos legalmente marcados para cada tarea en tu plan de trabajo?
- ¿Sabes si será necesario tomar una decisión desde el punto de vista legal o político en relación con tu proyecto? ¿Quién tomará esa decisión?
- ¿Has asegurado que el responsable de tomar la decisión tiene toda la información adecuada para tomar esa decisión?
- ¿Has contemplado en tu plan de trabajo el tiempo destinado a obtención de permisos y licencias (ej. inicio de las obras)?
- Antes de enviar tus propuestas, ¿has comprobado que cumplen con la última legislación en materia de planificación y construcción?

BARRERAS FINANCIERAS



Se encuadran en esta categoría las barreras que tienen que ver con la financiación del proyecto, incluyendo:

- Restricciones presupuestarias que limiten el gasto total;
- Limitaciones financieras sobre determinadas medidas; y
- Limitaciones sobre la forma en que los ingresos pueden emplearse para financiar las distintas medidas.

Lista de comprobación para evitar barreras financieras

- ¿Has calculado el presupuesto del proyecto detalladamente?
- ¿Has pensado cómo vas a seguir la evolución del presupuesto durante el proceso?
- ¿Qué pasará si se gasta más de lo previsto? ¿Podrá finalizarse el proyecto? ¿Se ha determinado quién correrá con los gastos generados si el proveedor o contratista no termina en plazo?
- ¿Has revisado todos los contratos con detalle? ¿Se han incluido todos los sobrecostes?
- ¿Hay fondos suficientes para aplicar un proceso de participación pública?
- ¿Has asegurado los fondos que cubrirán el coste total del proyecto?
- ¿Has estudiado el cash-flow del proyecto de forma que se pueda hacer frente en cada momento a los pagos?
- ¿Se han cumplido las condiciones requeridas para poder financiar el proyecto?
- ¿Has establecido quién debería abonar los posibles sobrecostes?

Barreras inherentes al proceso

BARRERAS DE GESTIÓN



En esta categoría se incluyen las barreras que tienen que ver con la forma en que se gestiona la toma de decisiones del proyecto, incluyendo los retrasos o dificultades debidos a falta de personal o de formación del mismo, y retrasos ligados a la gestión diaria del proyecto. La gestión tiene que ver con el alcance eficiente y eficaz de los objetivos, pudiendo superarse muchas barreras de gestión a través de la planificación y comunicación regular entre los gestores del proyecto. Otras barreras de gestión, como las dificultades para trabajar con grupos grandes y organizaciones diversas, se deben tratar más bien como retos, de forma que si se consideran de manera especial, con una planificación detallada y una buena coordinación, el proyecto se puede beneficiar de un mayor número de capacidades y conocimientos.

Lista de comprobación para evitar barreras de gestión

- ¿Has definido claramente los objetivos del proyecto?
- ¿Has identificado las capacidades y experiencia que el proyecto necesita?
- ¿El personal de que dispones cuenta con esas capacidades y experiencia? En caso contrario, ¿has pensado si vas a formar a tu personal, contratar nuevo personal o consultores?
- ¿Has separado el trabajo por tareas?
- ¿Has identificado qué organización, departamento o persona es responsable de cada tarea?
- ¿Has estimado la duración de cada tarea?
- ¿Has identificado el camino crítico del proceso? ¿Qué ocurrirá si alguna tarea clave se retrasa?
- ¿Están de acuerdo los responsables de cada tarea con el plan de trabajo fijado?
- ¿Has establecido algún proceso de seguimiento del progreso de cada tarea, de forma que cualquier problema o retraso se pueda identificar rápidamente?

BARRERAS DE COMUNICACIÓN



Esta categoría describe las barreras que tienen que ver con comunicación, incluyendo las causadas por retrasos o interrupciones del proyecto, oposición pública o de los agentes involucrados, problemas en el proceso de participación pública, etc. La oposición pública puede condicionar el apoyo político y financiero a un proyecto, puesto que muchos políticos no querrán apoyar un proyecto que no guste a los electores. Además, la oposición pública puede incluso empeorar debido a los medios de comunicación, luego es importante aplicar una estrategia mediática contundente y ser consciente de los aspectos que pueden plantear los principales grupos de interés. Muchas de las barreras de comunicación pueden ser evitadas o superadas mediante el empleo adecuado de las herramientas y técnicas descritas en este Manual. Como se ha comentado, si se involucra a los agentes desde el principio pueden tenerse en consideración sus pretensiones y prioridades en el diseño del proyecto, lo que aumentará su aceptación. Es, por lo tanto, importante gestionar las expectativas de los agentes involucrados en relación con los resultados del proyecto y del proceso de participación o, de lo contrario, los participantes tendrán la sensación de que sus opiniones han sido simplemente ignoradas, causando rechazo hacia la estrategia o medida a aplicar.

Lista de comprobación para evitar barreras de comunicación

- ¿Has identificado los agentes relevantes para tu proyecto?
- ¿Conoces el nivel de oposición frente al proyecto? ¿Y todas las razones para ello?
- ¿Has diseñado una estrategia de participación pública para toda la vida del proyecto?
- ¿Te has acordado de planificar las actividades de comunicación también en relación con los políticos y grupos de interés y no sólo con los residentes o usuarios?
- ¿Has pensado cómo involucrar a la gente para que se interese por el proyecto?
- ¿Has pensado cómo vas a presentar los aspectos técnicos de forma eficaz a los diferentes grupos?
- ¿Está claro cómo condicionará la solución los resultados del proceso de participación?
- ¿Sabes cómo gestionar las expectativas de los distintos agentes en relación con la participación y con el proyecto en sí?
- ¿Has diseñado una campaña con los medios de comunicación? ¿Hay alguien en la organización capaz de desarrollar esa tarea con los medios de comunicación? ¿Has calculado el tiempo y coste destinado a esta tarea?
- ¿Hay una sola persona en contacto con los medios de comunicación para evitar versiones contradictorias? ¿Has contactado a los medios de comunicación locales para informarles a quién deben contactar para conseguir información exacta y actualizada sobre el proyecto?

Forma práctica de superar las barreras contextuales y las inherentes al proceso

Barreras contextuales

BARRERAS INSTITUCIONALES

En [Erfurt, Alemania](#), las autoridades que prepararon el Primer Plan Local de Transporte tras la reunificación se enfrentaron a procedimientos legales desconocidos y a nuevas estructuras administrativas, que fueron superados mediante el intercambio de experiencias que aprendieron de otras ciudades.

BARRERAS LEGALES

El proyecto de cierre del cinturón urbano de [Brno, República Checa](#), se retrasó debido a diferencias en la interpretación de los requerimientos legales exigidos en el proceso de Evaluación de Impacto Ambiental. Las diversas comunicaciones con el Ministerio de Medio Ambiente permitieron aclarar la normativa a aplicar y continuar con el proceso.

BARRERAS FINANCIERAS

En [Maribor, Eslovenia](#), un grupo de simpatizantes del ciclismo promovieron la creación de una red ciclista, aspecto que ganó apoyo político y popular, pero como las autoridades locales no podían financiar el proyecto, se buscó financiación alternativa a través de empresas locales y organizaciones internacionales y turísticas.

Barreras inherentes al proceso

BARRERAS DE GESTIÓN

En [Île-de-France, Francia](#), el Plan de Transporte Urbano comprendía una ambiciosa estrategia de participación pública. Puesto que el personal no tenía experiencia en estos temas y los grupos de trabajo establecidos eran muy numerosos, se desarrolló un plan de formación para que los gestores fueran capaces de realizar esta tarea satisfactoriamente.

BARRERAS DE COMUNICACIÓN

En [Bochum, Alemania](#), hubo una oposición inesperada a la idea de desviar el tranvía para que sirviera al centro del distrito de Langendreer, hecho que además fue empeorado por los medios de comunicación. La ciudad y el operador de transporte público desarrollaron conjuntamente una estrategia de marketing y revisaron el plan propuesto de forma que se tuvieran en cuenta las quejas recibidas.

Cómo superar en la práctica las barreras contextuales

Barreras institucionales y políticas

Puede ocurrir que se celebren elecciones durante el desarrollo de un proyecto de transporte a largo plazo, debiendo tratar de limitar la influencia de los partidos políticos o cualquier cambio en la administración sobre el proyecto, algo que puede lograrse legislando, en determinadas ocasiones.

En [Bochum, Alemania](#), la extensión del tranvía estaba respaldada por todos los partidos políticos, algunos de los cuales incluso lo incluían en su programa electoral. Sin embargo, una vez en el poder, debido a la oposición pública al proyecto, algunos partidos cambiaron su punto de vista y el proyecto se politizó, hasta el punto de que el operador de transporte y la ciudad tuvieron que desarrollar una campaña de imagen entre los políticos que resultó ser muy exitosa. Por lo tanto, para evitar inconvenientes debido a aspectos políticos, recuerde que:

- los políticos pueden pretender movilizar a la opinión pública en su propio beneficio;
- una vez que un proyecto se politiza, será difícil despolitizarlo; y
- los proyectos deben ser presentados de forma que no sean fácilmente politizables.

Barreras legales y de comunicación

[En Lundby/Gotemburgo \(Suecia\)](#) se encontraron barreras al no existir el término “coche compartido” en la legislación nacional, lo que limitaba la posibilidad de ceder plazas de aparcamiento a este tipo de usuarios. Aunque se buscó una solución a corto plazo en el ámbito local, todavía se sigue trabajando en el ámbito nacional para cambiar la Ley, aunque con un avance algo lento.

Los aspectos legales pueden suponer grandes barreras para un proyecto. Los aspectos innovadores pueden hacer que algunas leyes se queden desfasadas, pero su actualización puede llevar mucho tiempo, por lo que es importante pensar en soluciones alternativas.

2.3.2. Gestión del proyecto en el proceso de toma de decisiones de transporte

¿Qué es la gestión del proyecto?

Comprende la planificación y coordinación global de un proyecto, de inicio a fin, asegurando que se cumplen las exigencias de la persona que debe tomar la decisión o de la institución al frente del proyecto, ejecutándolo en plazo, dentro del presupuesto y de acuerdo a los parámetros de calidad fijados.

La gestión de proyectos cubre todo el proceso de toma de decisiones de transporte y, generalmente, estructura el plan de proyecto de acuerdo al proceso de 6 etapas ya mencionado.

Las fases generales en la implantación de la gestión de un proyecto se resumen en la Figura 4 y se explican con más detalle en las siguientes 3 páginas. Al plantear un proyecto es muy importante empezar con un marco del mismo **(A)**, en el cual se refleje todo el proceso de toma de decisiones, con una breve definición del mismo y sus objetivos. Una vez que la naturaleza, escala e identificación de etapas del proceso se ha realizado, llega el momento de fijar el equipo del proyecto y los recursos necesarios **(B)**, que conducen a una fase más detallada **(C)** que incluye el desarrollo de una serie de planes específicos y estrategias, tras lo cual el proyecto está constituido y adecuadamente preparado para iniciarse **(D)**.

Si no se siguen esas fases previas o se reducen demasiado en el tiempo, puede que la toma de decisiones de transporte no se organice de una forma eficiente, siendo más probable que aparezcan este tipo de barreras inherentes al proceso, afectando al mismo.

A menudo se considera que la gestión de proyectos es una disciplina específica que requiere grandes cualidades para su adecuado desarrollo, algo que es cierto hasta cierto punto, pero que no condiciona a ninguna organización para poder seguir los principios básicos de gestión de proyectos presentes en este Manual.

Fases generales en el desarrollo de la gestión de un proyecto



Figura 4: Enfoque de la gestión del proyecto

(A) MARCO

i) Determinar el proyecto y sus objetivos

El punto de partida consiste en determinar el marco del proyecto y convertir las metas y aspiraciones en una serie de objetivos específicos, para lo cual es necesario tener claro para qué se está desarrollando el proyecto y qué se busca de los diferentes grupos de agentes implicados. Puede que sea también necesario tener en cuenta otros proyectos, planes o estrategias relacionados de alguna manera con el nuestro.

Una vez que tengamos esta información, es posible preparar un marco inicial del proyecto, que proporcione el marco para entrar posteriormente con más detalle en él. Aquí se fija la naturaleza del proyecto, sus objetivos, los inputs y resultados, así como cualquier otro condicionante (ej. plazo) o necesidades.

iv) Identificar las etapas del proyecto

Este Manual ha definido el proceso de toma de decisiones en 6 etapas, desde la identificación del problema hasta su implantación y posterior seguimiento, pero dependiendo del tipo de proyecto variará la profundidad con que se entre en cada etapa, requiriéndose en cada una diferentes herramientas de gestión del proyecto y participación.

Es raro que un proyecto siga una secuencia lineal entre etapas y debe definirse el avance del proceso para cada proyecto, siendo flexible y considerando que las etapas pueden repetirse y/o superponerse según avanzamos en el mismo (ver Sección 2.2. para más detalles).

ii) Identificar las barreras contextuales más importantes

Las barreras contextuales afectan de forma importante tanto a lo que puede ser logrado con el proyecto como a la forma en que puede lograrse. Los límites presupuestarios, por ejemplo, pueden determinar el tipo de solución más práctica y también el plazo y fases del proyecto (puesto que el presupuesto debe gastarse en un periodo determinado).

Los diferentes países tienen distintos tipos de marcos regulatorios que determinan cómo conseguir los permisos necesarios para poder implantar determinados tipos de medidas (ej. restricción de accesos) o infraestructuras físicas (ej. sistema de metro ligero). La variación de las estructuras organizativas puede también afectar al modo en que un proyecto opera y determina lo que se puede lograr fácilmente y lo que no.

v) Identificar los recursos necesarios

Para poder conocer en detalle los recursos necesarios es conveniente evaluar las necesidades de cada etapa al principio, algo que puede conseguirse de dos formas: en primer lugar, analizando todas las restricciones presupuestarias y planificando las etapas de acuerdo con ellas, y, en segundo lugar, identificando las necesidades de cada etapa y los recursos necesarios totales.

Puede que haya algunos costes fijos asociados a la administración y el desarrollo del equipo del proyecto, pero la mayoría se emplearán en el desarrollo de las diferentes etapas del proyecto.

Aunque se entiende como recurso todo tipo de aportación necesaria para conseguir los objetivos del proyecto en cada etapa (material, capacidades, etc.) la mayoría pueden asegurarse a través de una combinación de dinero y tiempo. Sin embargo, estos recursos deben ser analizados en detalle porque cualquier pequeño retraso puede hacernos incurrir en grandes sobrecostes.

iii) Identificar las estrategias específicas a desarrollar

Además de organizar la gestión interna del proyecto, será necesario preparar un determinado número de estrategias en relación con aspectos externos al equipo de trabajo:

- Estrategias de participación: fijando los objetivos y límites de la participación, a quién involucrar, cómo se debe contactar con cada uno de ellos y qué herramientas de participación e implicación aplicar.
- Estrategia con los medios de comunicación: se deben establecer buenas relaciones con los diferentes medios, fijando procedimientos de envío regular de resúmenes y respondiendo a cualquier aspecto que pueda surgir; y
- Estrategia de marketing: que incluye tanto la promoción del proyecto (para ganar apoyo al proyecto e informar a la gente de su progreso) como, si procediera, fomentando el uso del sistema una vez construido.

vi) Determinar las capacidades básicas necesarias

Cada tipo de proyecto requiere un conjunto particular de capacidades, algunas necesarias a lo largo de todo el proceso (ej. directores del proyecto, planificadores financieros, administradores) y otras estarán ligadas a etapas particulares del trabajo (ej. planificadores, modelizadores, jefes de obra).

Es importante que al inicio de un proyecto se preparen las necesidades de personal de acuerdo a las capacidades requeridas, identificando cómo serán aplicadas y en qué etapas.

(B) ESTABLECIMIENTO DEL EQUIPO DE TRABAJO

i) Identificar las personas adecuadas y formar el equipo de trabajo

Una vez que se ha definido qué funciones hay que realizar, se puede proceder a formar el equipo principal de gestión del proyecto y convocar a los especialistas externos que se necesiten en las primeras etapas.

En particular, es importante que el equipo gestor del proyecto no se centre sólo en las capacidades técnicas requeridas para desarrollar cada tarea, sino también en una mezcla de capacidades y habilidades como la de trabajar en grupo y con los políticos locales.

Los especialistas que se convoquen a participar deben tener experiencia previa en proyectos similares, particularmente en los puestos más altos, aunque puede ser interesante en ocasiones incluir a especialistas de otras áreas para conseguir beneficiarse de nuevas capacidades y experiencias.

ii) Acordar la estructura organizativa y los procedimientos

Al inicio del proyecto, una de las prioridades es acordar la estructura organizativa del mismo, tanto del equipo gestor como de sus relaciones con otros agentes y organizaciones.

El equipo gestor principal necesita tener claro sus responsabilidades y plazos, no sólo en el ámbito interno sino, bajo determinadas circunstancias, también en el externo en tanto en cuanto puede ser necesaria aprobación externa (ej. para un gasto específico) y la forma de conseguirlo.

Es muy importante también fijar los procedimientos administrativos, relacionados con el encargo del trabajo, el pago de las facturas y el proceso de seguimiento, incluyendo la forma de solventar las posibles discrepancias que puedan surgir.

iii) Conseguir fondos para el equipo de trabajo

Debe firmarse un contrato con cada uno de los miembros del equipo gestor principal así como con el personal auxiliar necesario. Antes de que el proyecto pueda empezar, es necesario habilitar unas oficinas, ordenadores, soporte administrativo y autorizaciones para obtener los servicios y productos necesarios.

En algunas ocasiones, se consigue financiación para un año, algo que resulta muy ineficiente puesto que puede provocar incertidumbre y desmotivación en el equipo. Para evitarlo, debe obtenerse un compromiso de financiación durante toda la vida fijada para el proyecto.

(C) PREPARACIÓN MÁS DETALLADA

i) Preparar planes y estrategias específicos

Una vez que se ha establecido el núcleo del equipo de trabajo y asegurada la financiación del proyecto, es necesario preparar una serie de planes y estrategias más detallados, del tipo Plan de Gestión del Proyecto y una serie de Planes y Estrategias por Temas, recogiendo para cada uno lo que es necesario hacer en cada etapa del proyecto, cuándo y por quién.

Además del propio detalle de la planificación en sí (ej. calmado del tráfico, prioridades al autobús) es necesario establecer planes detallados para diversos aspectos externos, como el desarrollo de la participación o las estrategias con los medios de comunicación y de marketing, que ya habían sido descritas brevemente en el inicio del proyecto, al fijar su marco.

ii) Estimar los recursos requeridos con detalle

Una vez que se han definido los principales asuntos a desarrollar en cada etapa, lo primero que hay que hacer es estimar los recursos necesarios para poder aplicarlos, de forma que se confirmen las necesidades totales del proyecto y se asegure que los productos y servicios externos sean solicitados con tiempo suficiente para garantizar su disponibilidad en el momento que se necesiten.

Esto requiere una desagregación detallada de los diversos tipos de recursos de cada etapa del proyecto, incluyendo diferentes tipos de materiales y servicios, y variados perfiles profesionales (ej. especialistas legales, encuestadores, constructoras, etc.)

iii) Determinar los riesgos y barreras potenciales

Todos los proyectos tienen algún tipo de riesgo e incertidumbre, tanto en relación con el entorno en que se desarrollan (ej. mercados financieros, situación política) como en la propia ejecución del proyecto (ej. problemas inesperados que puedan surgir por las características del suelo o una reacción adversa de los medios de comunicación).

Algunos de ellos pueden minimizarse en función de cómo sea gestionado y financiado el proyecto, pero en otras ocasiones puede que lo mejor sea preparar planes alternativos, para poder solucionar cualquier problema con el mínimo retraso.

Los procedimientos de gestión del riesgo deben aplicarse para identificar los orígenes de potenciales incertidumbres y riesgos, así como sus causas, y contrarrestarlos o establecer planes alternativos, si fuera necesario.

(D) INICIO DEL PROYECTO

i) Gestionar el proceso

Una vez que el principal proyecto está en marcha, la consecución de los objetivos del mismo en cada etapa dentro de los plazos previstos, depende de una adecuada gestión del proceso de toma de decisiones. Esto requiere una evaluación continua de las actividades que se van realizando frente al plan de trabajo acordado y los planes específicos por temas.

Si existiera alguna discrepancia debe actuarse lo antes posible para tratar el problema de la forma más apropiada, lo que puede requerir mover recursos temporalmente de una actividad a otra o replantear los plazos o la secuencia de tareas. Dependiendo de la naturaleza y tamaño del problema, deben aplicarse los procedimientos acordados para determinar si las acciones necesarias se pueden tomar internamente por el equipo gestor del proyecto o si debe solicitarse autorización externa.

iii) Superar las barreras

Las barreras pueden aparecer, y probablemente lo hagan, en cualquier momento de la implantación del proyecto, bien debido a cambios en las condiciones externas (ej. elecciones locales) o a dificultades encontradas durante su ejecución, pudiendo algunas ser anticipadas y otras no.

Una eficaz gestión del proyecto puede manejar estos problemas de diversas maneras. Primero, estableciendo procedimientos para identificar rápidamente los problemas; en segundo lugar, habiendo desarrollado planes alternativos; y, en tercer lugar, aplicando procedimientos flexibles y adaptables que puedan responder rápidamente a circunstancias cambiantes.

En algunos casos, es preciso poder acceder rápidamente a personas externas al núcleo gestor del proyecto (ej. políticos locales), para poder responder adecuadamente.

ii) Realizar un seguimiento de las aportaciones, del proceso y de los resultados

El seguimiento de las aportaciones, el proceso y los resultados de la gestión del proyecto es fundamental para asegurar una gestión eficaz y eficiente, puesto que la información actualizada es crucial para identificar los problemas y establecer la respuesta apropiada.

En este punto se necesitan muchos datos, que incluyen distintos tipos de uso de recursos y resultados intermedios, que se compararán con el plan previsto. Estos datos procederán de muy diversas fuentes, internas y externas al equipo del proyecto.

En las etapas finales del proyecto, el seguimiento es también muy importante para determinar si se han alcanzado los objetivos globales del proyecto en relación con los resultados finales obtenidos.

iv) Realizar una evaluación del proyecto

Esta tarea se centra más en resultados que en procesos y consiste en ver qué resultados se han conseguido en relación con los objetivos fijados en su momento.

Se basa en la recopilación de la información adecuada para la posterior medición de los impactos e identificación de sus causas, algo que puede ser complicado y requiere una estrategia de recopilación de información bien diseñada (ej. estudios previos y posteriores, uso de zonas de control) y análisis de los datos.

Existen varias técnicas para evaluar proyectos y en algunas ocasiones los gobiernos pueden necesitar aplicar una en particular (ej. análisis coste-beneficio). Las aportaciones de los agentes implicados deben ser también una parte importante de la evaluación del proyecto, más que considerarse sólo como un ejercicio técnico.

Consejos para una gestión exitosa del proyecto

1. Un proyecto debe tener unos resultados y unos objetivos a alcanzar.
2. Definir claramente tareas y responsabilidades.
3. Usar un proceso sencillo formado por etapas.
4. Reevaluar la viabilidad técnica y operativa del proyecto en todas las etapas.
5. Incorporar y entender las necesidades actuales y futuras de los diversos agentes.
6. Crear escuela en relación con la gestión de proyectos dentro de la organización.
7. Trabajar con equipos multidisciplinares.
8. Asegurar los recursos específicos a cada etapa del proceso.
9. Dar gran importancia a las primeras etapas de planificación del proyecto.
10. Tener siempre en cuenta los riesgos potenciales y prever planes alternativos.
11. Emplear un "project champion" ó líder del proyecto como la cabeza visible y pública del proyecto.
12. Ser conscientes de la diferencia entre la gestión del proyecto y el proceso de participación así como del resultado que se espera de ésta última.
13. Emplear criterios medibles (indicadores) para ayudar a alcanzar el éxito del proyecto.
14. Monitorizar y evaluar, de forma que se pueda aprender para proyectos futuros.
15. Ser consciente de que, en el día a día, algunos procesos funcionan de manera informal.

2.3.3. Participación pública en el proceso de toma de decisiones de transporte

Introducción

Involucrar a los distintos agentes en el proceso de toma de decisiones de transporte y conciliar sus puntos de vista con las opiniones de los responsables de decidir finalmente, puede ser una tarea difícil, pero a la vez puede ser una experiencia muy gratificante que fortalece el proceso de toma de decisiones y el valor del proyecto que se quiere implantar.

Un proceso de participación efectivo puede llevar a la aplicación de mejores políticas, mejora de los servicios locales, nuevas posibilidades para iniciar o planificar proyectos y un mejor entendimiento de la situación local por los expertos técnicos y ciudadanos. A pesar de estos beneficios, los procesos de participación pueden, en ocasiones, resultar controvertidos y problemáticos, siendo necesario que el responsable de la toma de decisiones se asegure desde el primer momento de que se realizan de forma eficaz.

Para entender lo que el proceso de participación puede aportar es necesario entender ¿por qué es importante la participación? ¿qué es? y ¿qué se puede aprender de las experiencias del pasado y de las actuales?, estos aspectos se analizan en esta página, antes de profundizar en los aspectos principales de un proceso de participación pública.

¿Qué es la participación?

Es el proceso de identificación e incorporación de las preocupaciones, necesidades y valores de los distintos agentes en la toma de decisiones. Es un proceso de comunicación bidireccional que proporciona un mecanismo para intercambiar información y fomentar la interacción de los agentes implicados con el equipo gestor del proyecto, con el objetivo general de conseguir transparencia en la toma de decisiones a través de la mayor participación de los agentes y su posterior apoyo a la decisión tomada.

Tradicionalmente, el equipo de proyecto es el que inicia el proceso de participación proporcionando información y buscando la respuesta de los ciudadanos y otros agentes. Sin embargo, algunos agentes pueden preferir empezar la participación con los gestores del proyecto, planteando cuestiones preocupantes y específicas ligadas al proyecto de transporte.

La importancia de la participación

Algunas administraciones prestan muy poca atención a la participación e implicación de los agentes, bien considerando que los profesionales son los más adecuados para tomar las decisiones de transporte con una orientación técnica, bien porque los políticos locales piensen que ellos representan mejor los intereses de los distintos agentes.

Según van creciendo las asociaciones y el número de grupos de agentes implicados se hace más diverso y piden una mayor participación en las decisiones que les afectan por lo que todo el proceso de toma de decisiones se vuelve más complejo. Un proceso de participación eficaz puede ayudar a reducir la sensación de alienación por parte de los distintos agentes, siendo muchos los beneficios dedicados a desarrollar un extenso programa de participación, que incluya:

- Estrategias y medidas de transporte de más calidad;
- Reducciones en los costes y retrasos en un proyecto; y
- Implantación más rápida de un proyecto.

Lecciones del pasado y técnicas de participación actuales

En el pasado, las técnicas de participación más empleadas se diseñaban para proporcionar información, a través de presentaciones públicas, artículos de prensa, cartas, noticias y avisos que, en la mayoría de los casos, eran una exigencia legal. Era también una práctica común desarrollar bastante la solución escogida antes de involucrar a la gente y pedir su aportación al proceso de toma de decisiones.

Sólo en los últimos años, los agentes han empezado a ser involucrados en las primeras etapas del proceso, invitándoles a aportar sus ideas y opiniones para ser consideradas entre las alternativas, aunque todavía hay grandes diferencias en el grado en que se produce esta participación en Europa:

- Grecia: la participación previa es mínima, siendo consultada la ciudadanía aproximadamente en uno de cada cinco proyectos.
- República Checa: se avanza ahora hacia un mayor grado de participación (ej. a través de grupos de trabajo).
- Alemania: los procesos de participación son más completos, casi en todas las etapas del proceso.

¿En qué se ha fallado hasta ahora?

El error más significativo en relación con las técnicas de participación del pasado y actuales es la no implicación de los distintos agentes desde el principio hasta el final de la toma de decisiones, dando poca importancia tanto a su pronta participación como a la continuidad de esta, lo que puede producir oposición en etapas posteriores que afecten negativamente al presupuesto o al plazo.

Otro fallo común es dar información a los agentes implicados pero sin instarles a que respondan, de forma que en muchas ocasiones sólo se cumple con los requerimientos legalmente establecidos, sin considerar ni los métodos empleados ni cómo se emplearán los resultados de esa participación.

El principal problema en relación con la participación ha sido la carencia de un enfoque sistemático y de un enfoque estratégico amplio que pueda ser implantado a lo largo de las 6 etapas del proceso de toma de decisiones.

¿Por qué han fallado estas estrategias?

En el pasado, se ha infravalorado el potencial de la participación e implicación de agentes, generalmente debido a la falta de capacidades dentro del equipo gestor para explotar estas técnicas y no entender el papel tan útil que pueden jugar en el proceso de toma de decisiones de transporte. Generalmente los presupuestos y los recursos han estado limitados y la participación se ha considerado una actividad de baja prioridad, por lo que se le ha dado poca relevancia.

Otro problema en relación con la participación pública ha sido el uso de herramientas o técnicas inadecuadas para desarrollar el proceso. Cuando una técnica se emplea en un contexto equivocado pueden ocurrir dos tipos de problemas: primero, es difícil que el equipo gestor pueda sacar algo de provecho de la información obtenida; y, segundo, los agentes involucrados se preguntarán si se les ha hecho caso y si sus sugerencias se considerarán o no.

Como consecuencia, habrá una falta de credibilidad y todo el proceso de toma de decisiones puede ponerse en entredicho.

Planificando la participación pública

Análisis de la situación

La preparación de una estrategia de participación exige un análisis detallado de cómo integrarlo en el proceso de toma de decisiones, qué agentes pueden estar interesados y cómo pueden incorporarse su participación y comentarios en el proceso, para lo cual la preparación de una estrategia proporciona una estructura que a la larga producirá un mejor análisis.

Integración con la toma de decisiones

Uno de las características más importantes de una participación eficaz es que forme parte de un proceso integral de toma de decisiones, esto es, que haya una relación clara entre las actividades de participación y la toma de decisiones, para lo que es necesario, de nuevo, preparar una estrategia.

Coordinación interna

La implantación de una estrategia de participación eficaz requiere a menudo que se involucre a diversos departamentos dentro de una organización, por lo que es vital una estrategia que defina responsabilidades, plazos y procedimientos.

Revisión de la gestión

Una estrategia de participación proporciona al equipo gestor la información necesaria para fijar los recursos necesarios para poder interpretar mejor los aspectos más críticos e identificar cualquier posible problema desde el principio del proyecto.

Revisión de los agentes implicados

Una forma de aumentar la credibilidad de un proceso de toma de decisiones potencialmente controvertido consiste en dar a los agentes la posibilidad de revisar la estrategia de participación.

Documentación y seguimiento

Por si hubiera dudas sobre la idoneidad de una determinada estrategia de participación, es importante que exista un documento de estrategia que fije los motivos de las actividades desarrolladas en este sentido.

Preparación de una estrategia de participación

Una estrategia (o plan) de participación define los procesos que pueden ser desarrollados durante cada etapa del proyecto y las interrelaciones entre etapas (incluyendo los elementos clave de decisión), estableciendo quien deberá participar, cómo se identificará a los participantes y qué herramientas se aplicarán.

La estrategia debe definir los papeles y responsabilidades de todas las partes y grupos de agentes a sí en la toma de decisiones, incluyendo a los miembros del equipo gestor. El plan debe describir claramente el tipo de actividades de participación a desarrollar, incluyendo, por ejemplo, jornadas, encuentros locales o envío de cartas.

La preparación de una estrategia de participación debe comprender, típicamente, los siguientes aspectos:

- Definir los objetivos;
- Preparar un comunicado identificando qué se espera de este proceso y cuándo;
- Identificar los agentes más relevantes;
- Preparar un presupuesto para todas las actividades de participación y los recursos necesarios, incluyendo catering y edición;
- Coordinar con los plazos de otras actividades del proyecto y preparar el programa temporal de participación;
- Identificar los mensajes principales a transmitir, que deberán ser un componente esencial tanto de la campaña mediática como de marketing si es que están previstas;
- Elegir una combinación adecuada de técnicas y herramientas para involucrar a todos los agentes, de forma que se maximice la participación;
- Incorporar alguna forma de retroalimentación a las actividades de participación, de forma que se identifique cómo y cuándo se debe contactar a los agentes, actividades e hitos principales en relación con esta tarea; y
- Especificar cómo se desarrollará la evaluación de la estrategia durante y después del proceso de participación, considerando tanto el proceso (las técnicas empleadas) como los resultados (la información que se obtiene del proceso).

Ejemplo de Buena Práctica

Brighton y Hove es un buen ejemplo de exitosas actividades de participación. En el año 2000, el Ayuntamiento llevó a cabo un proceso de participación a gran escala para desarrollar un Plan Local que estableciera recomendaciones para propuestas de desarrollo de suelo adecuadas. Las estrategias del Plan Local estaban también orientadas a influenciar la preparación del Plan Local de Transporte y medidas específicas para regenerar la zona de la estación de Brighton.

Una parte de la estrategia de participación del Ayuntamiento consistió en:

- Grupos de trabajo con organizaciones de agentes;
- Seminarios de discusión con grupos o personas no representadas normalmente;
- Encuentros cara a cara; y
- Folletos sobre el plan en que se preguntaba la opinión de la gente.

Los representantes del Ayuntamiento prepararon un Borrador del Plan Local (Informe Técnico) basado en los comentarios y respuestas recibidas como resultado del proceso de participación y realizaron más labores de participación con otros dos nuevos Borradores del Plan.

Uno de los aspectos principales de esta estrategia de participación fue el feedback con las aportaciones de los distintos agentes implicados, dando a conocer el equipo gestor los comentarios individuales y aspectos recibidos a lo largo del proceso, de manera que los agentes pudieran comprobar que sus puntos de vista y opiniones se incorporaban en el plan estratégico para su área. Este método de retroalimentación mostraba además la transparencia del proceso de participación a los agentes involucrados.

Finalmente se desarrolló la versión definitiva del Plan Local en Brighton y Hove.

Cuestiones a considerar en una estrategia de participación

Hay cuatro cuestiones que deben ser consideradas en el proceso de preparación de una estrategia de participación.

¿Por qué?

¿Por qué se desarrolla el proceso de participación?

¿Cómo va a afectar a la estrategia/medida?

¿Quién?

¿Quién debe ser involucrado en el proceso de toma de decisiones?

¿Cómo se puede identificar a esas personas?

¿Cómo?

¿Cómo se va a desarrollar la participación?

¿Qué herramientas y técnicas deben usarse?

¿Cuándo?

¿Cuándo deben celebrarse las distintas actividades?

¿Cuándo puede ser inapropiado buscar la participación?

¿Por qué?

Cada vez más, existe el requisito legal de incluir alguna forma de participación en muchos países, para estrategias de transporte y también, al menos, para grandes medidas.

Si no se usan las herramientas adecuadas, puede que se malgaste gran cantidad de dinero y que además se acreciente la oposición pública al proyecto. Sin embargo, si se percibe más como una oportunidad que como una obligación, existen muchos aspectos beneficiosos al desarrollar una estrategia completa de participación e implicación de agentes.

La participación permite la involucración activa de los distintos agentes en la toma de decisiones, a la vez que crea alianzas entre los gestores del proyecto, empresarios, gobierno y otros agentes que pueden colaborar en la implantación del proyecto. Esto puede ocurrir en todas las etapas del proceso, desde la forma en que se definen los problemas y objetivos hasta la generación y selección de alternativas. Una estrategia integral de participación:

- Demuestra un compromiso en relación con la clara gestión económica del proyecto, democracia y transparencia;
- Impulsa el diálogo democrático entre los agentes, algo que puede revitalizar la cultura cívica;
- Resalta a los agentes que tienen una cierta sensación de posesión del proyecto;
- Ayuda a la toma de decisiones del Gobierno;
- Da la oportunidad a los ciudadanos de opinar en momentos distintos a las elecciones;
- Ayuda en la planificación inicial de un proyecto de transporte;
- Crea nuevas perspectivas y soluciones a los problemas existentes y los que puedan surgir; y
- Proporciona información directa sobre las necesidades y deseos de los diferentes grupos sociales.

Generalmente existe la crítica por parte de los agentes de que no se tienen en cuenta sus puntos de vista en el proceso de toma de decisiones. Para evitar esto, es importante identificar qué temas y aspectos del proyecto de transporte pueden ser influenciados por las aportaciones de los agentes, de forma

que ésta se produzca sobre una determinada actividad o tarea previamente planificada dentro del proyecto.

¿A quién involucrar?

Es fundamental para conseguir una participación exitosa de los agentes determinar qué agentes son importantes para un determinado proyecto de transporte y pueden afectar al proceso de toma de decisiones, pudiendo variar mucho según se trate de una medida local o de un gran proyecto.

Los agentes a involucrar son todos los grupos, organizaciones e individuos afectados, o potencialmente afectados, por un proyecto y su implantación, ya sea directa o indirectamente. Los típicos son los ya descritos en esta sección, Tabla 1.

Es fundamental para que la participación sea efectiva que se identifique un primer conjunto de agentes al inicio del proyecto, siendo muy importante también saber cuál es la mejor forma de involucrarlos, para evitar bajos niveles de participación que supongan un desperdicio de tiempo y dinero.

Es importante que durante este proceso se revise la concepción del proyecto y los aspectos principales a ser tratados durante el proceso de toma de decisiones, aunque algunos de los agentes no podrán ser identificados hasta que no se hayan generado algunas alternativas (ej. residentes a lo largo de un trazado). Es, por tanto, importante revisar el abanico de agentes a involucrar a lo largo del proceso, puesto que pueden cambiar según se vayan perfilando los detalles del proyecto.

Una vez que los agentes han sido identificados, es importante decidir cómo y cuándo deben incorporarse al proceso de toma de decisiones.

¿Cómo involucrar a los agentes?

En el pasado, generalmente, sólo se informaba a los ciudadanos y actores relevantes sobre lo que se iba a hacer y las decisiones que se iban tomando, pero el interés de estos agentes y su influencia en la toma de decisiones está aumentando, con una creciente tendencia al intercambio de opiniones y puntos de vista, a través de un mayor uso de estrategias y técnicas de participación.

La Sección 3 de este Manual recoge detalles de numerosas herramientas y técnicas para una participación exitosa con varios grupos de agentes, en circunstancias distintas, desde la simple provisión y recolección de información hasta otras herramientas que requieren una mayor interacción.

Para beneficiarse realmente de la participación e implicación de agentes, los gestores del proyecto no deben mirar sólo a cómo afecta ésta al resultado final del proyecto sino también a la forma en que lo hace dentro de cada una de las 6 etapas del proceso de toma de decisiones.

¿Cuándo involucrar?

Como recomendación básica, debe tratarse de involucrar a los agentes en todas las etapas del proceso de toma de decisiones, consiguiéndose mejores resultados cuanto antes se inicie esa participación.

En cuanto al nivel de participación, existirán variaciones en función de las características del proyecto de transporte, como su tamaño, impacto, el potencial grado de controversia que puede crear y el plazo.

A pesar de que siempre se habla de la necesidad de una participación e implicación de agentes completa, puede que en ocasiones sea mejor limitar el proceso como, por ejemplo, cuando la decisión ya se hubiera tomado (siendo entonces bueno informar a los agentes sobre su implantación) o cuando la decisión final no dependa de esas aportaciones o, quizás, si no hubiera suficiente tiempo o dinero.

En algunas ocasiones, como en las que participa el sector privado, puede que la información que se puede dar a la

opinión pública sobre determinados aspectos sea escueta, debido a su confidencialidad.

Para decidir si debe emplearse o no una estrategia de participación amplia, pueden ayudarle las siguientes preguntas y recomendaciones:

Preguntas clave

- ¿Hay oportunidad para que los agentes puedan aportar algo al proceso de toma de decisiones?
- ¿Es necesaria la participación? ¿O es más apropiado otro enfoque (ej. campaña de marketing)?
- ¿Hasta qué punto conocen los promotores las preocupaciones de los distintos agentes?
- ¿Qué nivel de participación es necesario o deseable?
- ¿De qué recursos se dispone para apoyar la estrategia de participación?
- ¿Cómo pueden los propios agentes decidir hasta dónde es conveniente su participación?

Recomendaciones

Póngase en el caso del agente a involucrar:

- ¿Qué interés pueden tener los diferentes agentes en el proyecto?
- ¿Qué se les está pidiendo y cómo se va a emplear en el proceso?
- ¿Qué información necesita cada agente?
- ¿Tiene la organización el tiempo, motivación y recursos para desarrollar adecuadamente un ejercicio de participación completo (independientemente del tiempo que pueda requerirse)?

Recomendaciones para una participación exitosa

1. Acuerde con los agentes una idea común de lo que se puede alcanzar.
2. Sea abierto y claro sobre la actividad a desarrollar, de forma que la gente sepa qué se espera de su participación.
3. Defina el papel y responsabilidades de todos los agentes y miembros del equipo del proyecto.
4. Emplee un rango de técnicas para transmitir el proyecto a los diferentes agentes en cada etapa del proyecto, teniendo en cuenta cómo sus respuestas pueden influenciar el proceso de toma de decisiones.
5. No emplee lenguaje técnico cuando se dirija a los diversos agentes.
6. Esté preparado para introducir cambios en el proyecto en función de las respuestas y opiniones recibidas.
7. Asegure la comunicación con los agentes, manténgalos informados, de forma que puedan realizar sus aportaciones a lo largo de todo el proyecto.
8. Haga el proceso de participación divertido: el trabajo con gente puede ser muy gratificante. Utilice juegos y humor durante las actividades de participación, de forma que la gente se desinhiba.
9. Identifique cuidadosamente los agentes a involucrar, sin olvidarse de los grupos más difíciles de alcanzar.
10. Diseñe un proceso adecuado a la situación, puesto que cada una requerirá un enfoque distinto, al variar las características locales y los agentes afectados.
11. No olvide que un proceso de participación eficaz requiere dinero y tiempo, así que téngalo en cuenta en la planificación del proceso de toma de decisiones.
12. Siga y evalúe el proceso, de forma que las lecciones aprendidas puedan ser incorporadas en proyectos futuros.

2.4 Características de un buen proceso de toma de decisiones de transporte

Introducción

La siguiente figura y el texto que la acompaña recogen 9 factores que contribuyen al logro de buenas prácticas en relación con la gestión de proyectos y la participación: estos elementos se pueden aplicar a todas las etapas del proceso de toma de decisiones, a partir de la experiencia obtenida del análisis de ejemplos prácticos europeos dentro del Proyecto GUIDEMAPS.

La presentación de cada uno de estos elementos como si fueran los radios de una rueda simboliza la naturaleza interrelacionada de su influencia, en algunos casos cíclica, siendo conveniente para el proceso que todos tengan la misma importancia.

En resumen, la receta para un proceso exitoso de toma de decisiones incluye:

- Una estructura de gestión del proyecto flexible, que pueda reaccionar ante las circunstancias que pudieran surgir;
- Una clara concentración sobre los resultados de cada etapa del proyecto;
- Una aproximación al proceso de participación que incluya y sea accesible a todos los agentes;
- La provisión de la información a comunicar en forma y plazo adecuado;
- Prestar atención a los plazos de cada una de las etapas y, por ende, del proyecto;
- Asegurar los recursos adecuados, considerando también las personas y los medios materiales precisos;
- Entender y ser consciente de los puntos de vista de los agentes, proporcionándoles el feedback necesario sobre cómo se están considerando sus sugerencias;
- Realizar un seguimiento de los procesos y resultados del proyecto, usando los indicadores adecuados y fuentes de datos; y
- Una evaluación detallada del proceso del proyecto y de sus resultados.

Estos elementos son válidos tanto para la gestión del proyecto como para la participación de los agentes, existiendo una creciente demanda de gestores de proyecto con buenas capacidades de comunicación y participación, especialmente en ámbitos en los que se trabaje estrechamente con los diferentes agentes

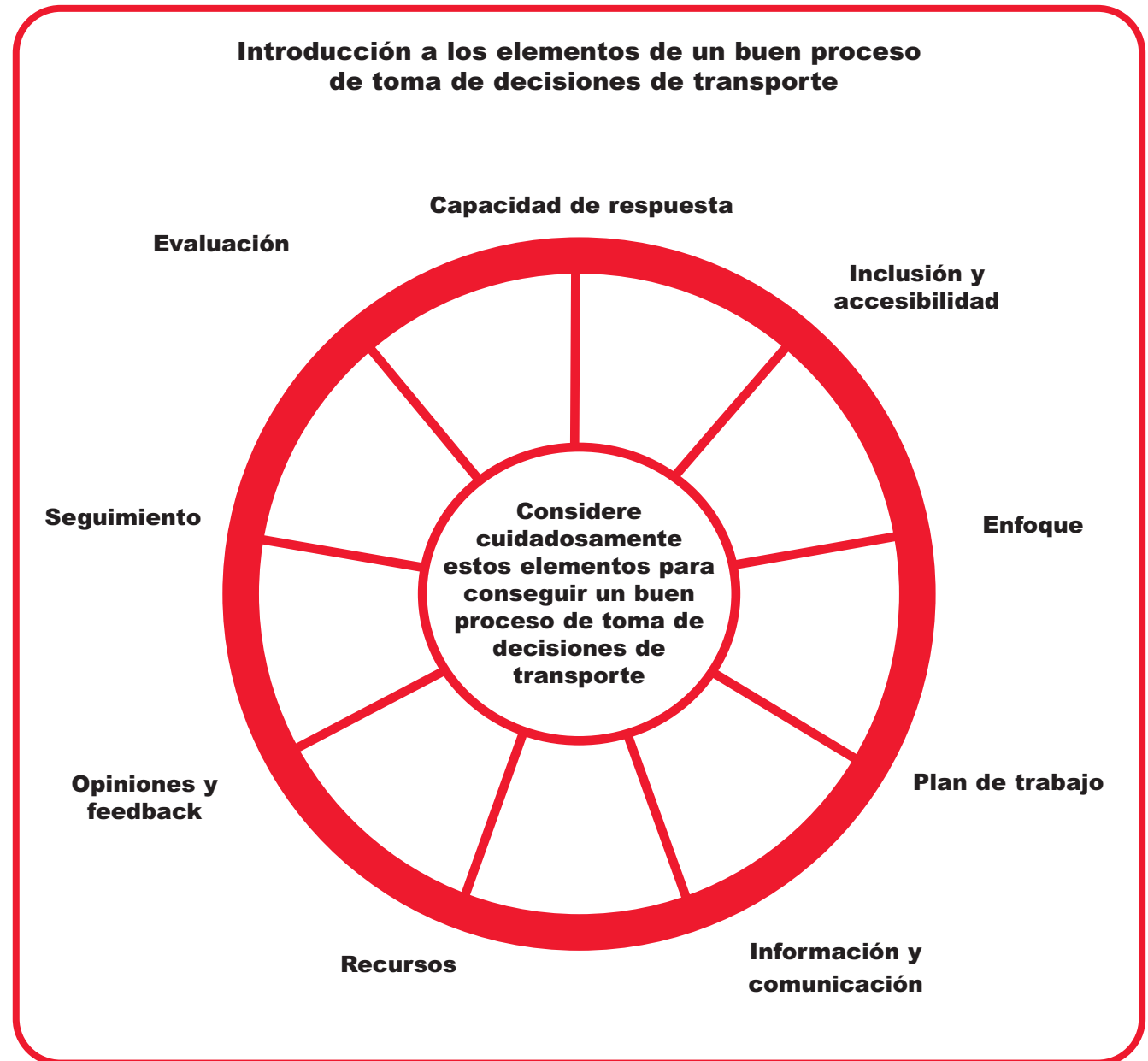


Figura 5 - Elementos de un buen proceso de toma de decisiones de transporte

CAPACIDAD DE RESPUESTA

Cualquier proceso de toma de decisiones puede encontrarse con dificultades o circunstancias cambiantes durante su periodo de vida, independientemente de que el proyecto haya sido preparado cuidadosamente desde su inicio. La clave para abordar de manera exitosa este reto es adoptar una estructura flexible de gestión del proyecto durante todas las etapas del mismo.

Esto requiere tanto la habilidad para identificar rápidamente los diversos tipos de problemas que puedan surgir como para poner en marcha procedimientos para solucionar esta situación.

Lista de comprobación en relación con la gestión del proyecto

- ¿Qué procedimientos se han implantado para avisar a los gestores en cuanto surja un problema?
- ¿Se han preparado planes de emergencia para las situaciones más probables?
- ¿Se ha asignado claramente la responsabilidad sobre cada problema que pueda surgir?
- ¿Se han hecho revisiones periódicas para ver cómo está progresando el proyecto?
- De acuerdo con la división en 6 etapas del proceso, ¿es la generación de alternativas una parte integrada del proyecto?

Lista de comprobación en relación con la participación

- ¿Cómo se avisará a los agentes de cualquier cambio en el proyecto?
- ¿Cómo se incorporan las opiniones de los agentes al proceso de toma de decisiones?
- ¿Contempla el proyecto la posibilidad de ajustar sus planes y procedimientos de acuerdo a estas opiniones?
- ¿Cómo va a transmitir el feedback a los agentes?
- ¿Se desarrollan suficientes actividades de participación y suficientemente pronto como para que los agentes involucrados comprendan su valor añadido?
- ¿Se está empleando la participación a lo largo del proceso para mejorar los resultados del mismo?

INCLUSIÓN Y ACCESIBILIDAD

Durante la gestión del proyecto se debe prestar especial atención a su carácter integrador y accesible a los diferentes agentes afectados por el resultado del proceso de toma de decisiones.

Probablemente haya distintos tipos de agentes y opiniones y sea necesario aplicar diversas herramientas y técnicas para asegurar la participación de todos los agentes de una forma integradora y accesible para todos ellos.

Lista de comprobación en relación con la gestión del proyecto

- ¿Quiénes son los agentes involucrados?
- ¿Quién es responsable de asegurar el carácter integrador y accesible del proceso de participación?
- ¿Cómo se tendrán en cuenta las distintas naturalezas de los grupos de ciudadanos?
- ¿Se han identificado procedimientos para asegurar esa aproximación global durante el proceso?
- ¿Cuenta el proyecto con los recursos adecuados en relación con este tema?

Lista de comprobación en relación con la participación

- ¿Quiénes son los agentes a involucrar en relación con los diversos aspectos del proyecto?
- ¿Hay algún grupo de actores difícil de ser contactado (ej. minorías étnicas, distintos grupos de edad, etc.)?
- ¿Qué debe hacerse para asegurar que toda la gente tenga la oportunidad de ser escuchada?
- ¿Cómo se considerarán las aspiraciones de los distintos agentes implicados?
- ¿Cómo se pueden desarrollar las actividades de participación?
- ¿Se han elegido las técnicas más adecuadas para obtener respuesta de grupos específicos?
- Si debe mantenerse una reunión en algún lugar, ¿es éste adecuado? ¿es accesible?

ENFOQUE

Para desarrollar un proyecto de forma eficaz y eficiente es fundamental centrarse en lo que se necesita en cada una de las etapas, lo que incluye determinar el marco del proyecto, sus objetivos generales y específicos, así como los resultados que se esperan del mismo.

Todos los miembros del proyecto deben ser conscientes de los diversos aspectos del proceso de toma de decisiones. Centrándose en los elementos claves del proceso, se conseguirán los resultados deseados de una forma eficiente y plazo apropiado, considerando además las necesidades de los agentes.

Lista de comprobación en relación con la gestión del proyecto

- ¿Qué se entiende como la visión del proyecto?
- ¿Cuáles son los resultados requeridos del proyecto?
- ¿Se han identificado claramente los objetivos del proyecto?
- ¿Conoce todo el personal esos objetivos?
- ¿Se han identificado todos los elementos del proyecto (ej. gestión del riesgo, análisis coste-beneficio, etc)?
- ¿Existe un enfoque unánime del objeto del proyecto?
- ¿Cómo se va a gestionar el proyecto?

Lista de comprobación en relación con la participación

- ¿Por qué se realiza la participación?
- ¿Qué técnicas se emplearán para llegar a los agentes participantes?
- ¿Cuál es el resultado necesario de cada actividad de participación?
- ¿Cómo se emplearán estos resultados para mejorar el proyecto?
- ¿Qué se espera de los agentes en cada etapa (ej. generación de ideas sobre un tema)?
- ¿Se ha definido y acordado claramente, con antelación, cuándo empieza y acaba el proceso de participación?

PLAN DE TRABAJO

Es necesario tener un plan de trabajo claro para medir el proceso del proyecto en relación con lo preestablecido, puesto que una planificación temporal realista de los hitos principales puede contribuir directamente al éxito del proyecto. El plan de trabajo debe recoger y tener en cuenta cualquier alteración probable que pudiera ocurrir, puesto que el tiempo es fundamental en las interrelaciones con las distintas actividades.

Por lo tanto, en una etapa inicial del proceso, debe hacerse una estimación de cómo el plazo afectará a los costes, considerando este aspecto en la financiación.

Lista de comprobación en relación con la gestión del proyecto

- ¿Se ha definido un plan de trabajo para el proyecto?
- ¿Se han identificado los hitos principales que afectan al proyecto?
- ¿Se han identificado las actividades que están en el camino crítico?
- ¿Se han identificado los principales riesgos?
- ¿Cómo afecta la financiación a los plazos del plan de trabajo?

Lista de comprobación en relación con la participación

- ¿En qué etapa del proceso se plantea la participación?
- ¿Se plantea la participación lo suficientemente pronto como para que se puedan identificar a tiempo los diferentes aspectos que afectan al proyecto?
- ¿Se plantea la participación en el proyecto lo suficientemente pronto como para que los agentes perciban que de verdad se quiere considerar su opinión por parte del equipo gestor?
- ¿O se plantea cuando el proyecto está ya a medias y sólo es posible entonces recibir comentarios sobre lo que ya se ha hecho?

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La buena información y comunicación son esenciales para el éxito de un proyecto, siendo clave darla a tiempo y de forma comprensible desde el inicio del mismo.

Buena información refuerza la efectividad del proceso de gestión, proporcionando los conocimientos necesarios al equipo de proyecto. De manera similar, comunicar la información importante a los agentes interesados en el instante preciso lleva a que, el proyecto avance con menores retrasos y más centrado.

Lista de comprobación en relación con la gestión del proyecto

- ¿Cómo se ha asegurado la provisión de información a lo largo del proceso?
- ¿Cómo se difundirá la información a la gente correcta?
- ¿En qué formato se proporcionará esta información?
- ¿Cómo está previsto que reaccione el equipo gestor ante cualquier conflicto que surja por temas técnicos o derivado de los puntos de vista de los agentes implicados?

Lista de comprobación en relación con la participación

- ¿Qué información se está proporcionando a las personas consultadas?
- ¿Se da la información adecuada para que los agentes puedan emitir un juicio con conocimiento?
- ¿Se da la información de forma que sea fácilmente comprensible, significativa y entretenida?
- ¿La gente involucrada tiene la oportunidad de ver cuáles han sido sus respuestas o se trata de un único encuentro con el equipo gestor?

RECURSOS

En las primeras etapas de un proyecto debe prepararse un presupuesto detallado de los costes esperados y otros recursos necesarios, incluyendo estimaciones de dedicación del personal, consultores, gastos, material, próximos eventos, etc.

Los costes estimados del proyecto deben considerar la financiación necesaria para todo el proceso de toma de decisiones del mismo, incluyendo también los necesarios para desarrollar las actividades de participación y de posterior feedback a los agentes.

Deben establecerse claras responsabilidades como parte de la preparación del presupuesto, de forma que los encargados de la gestión diaria del proyecto deben velar por su correcto avance diario, mientras que los gestores más veteranos deben centrarse en la consecución de hitos del proyecto.

Lista de comprobación en relación con la gestión del proyecto

- ¿Se ha establecido un presupuesto?
- ¿Se han identificado todos los recursos?
- ¿Están de acuerdo los promotores del proyecto con ese presupuesto?
- ¿Se han considerado los recursos necesarios para la participación?
- ¿Se han fijado claramente las responsabilidades?
- ¿Qué miembros del equipo gestor son responsables de cada tipo de decisión de asignación de recursos?

Lista de comprobación en relación con la participación

- ¿Se han considerado los recursos necesarios para la participación en el presupuesto del proyecto?
- ¿Se han identificado todos los materiales necesarios para las actividades de participación (ej. lugar, edición de documentos, catering...)?
- En el caso de contar con la ayuda de un consultor para los temas de participación, ¿se ha incluido esto en el presupuesto considerado?

OPINIONES Y FEEDBACK

Para asegurar una participación de los agentes implicados con éxito es necesario desarrollar actividades adecuadas en cada una de las etapas del proceso de toma de decisiones.

La manera en que los agentes sean interrogados tiene una gran importancia sobre la calidad del feedback que se reciba de ellos. Por lo tanto, para cada una de las tareas del proyecto deben seleccionarse las técnicas de participación más adecuadas.

El proceso de preguntas y respuestas debe ser lo más transparente posible para asegurar a los agentes que sus aportaciones van a ser consideradas, pudiendo introducirse como resultado de esta participación aspectos que no habían sido considerados previamente, hecho que debe ser tenido en cuenta por el equipo gestor introduciendo los cambios oportunos en el proyecto.

Lista de comprobación en relación con la gestión del proyecto

- ¿Se ha decidido un formato de respuesta y feedback?
- ¿Cuáles son los mecanismos formales e informales de participación?
- ¿Cómo se preguntará a los agentes?
- ¿Cuándo se producen las respuestas y posterior feedback a los agentes dentro del proceso de toma de decisiones?
- ¿Cómo se tendrán en cuenta los puntos de vista de los distintos agentes?

Lista de comprobación en relación con la participación

- ¿Se tiene claro el proceso de toma de decisiones a seguir y se ha transmitido adecuadamente a los agentes?
- ¿Cómo se asegura a través de las técnicas propuestas que se proporciona el adecuado feedback a los agentes?
- ¿Se ha fijado un plan para hacer llegar el feedback a los agentes en las distintas etapas del proceso?

SEGUIMIENTO

El seguimiento es una parte crucial para el éxito de la gestión del proyecto y la participación, puesto que proporciona información sobre el progreso alcanzado (si el trabajo va según el plan, si se han logrado los objetivos y si se han respetado los presupuestos). Se requiere por tanto un gran número de datos, desde el consumo de recursos (horas, material, etc.), resultados del proyecto (ej. kilómetros construidos en un determinado carril ciclista), recogiendo las opiniones de los agentes sobre el propio proceso de participación.

Puede implicar tanto la recogida de nuevos datos como la recopilación de los existentes, siendo fundamental que estos datos sean exactos, actuales y representativos para poder ser analizados y presentados de forma que supongan una información relevante para las diferentes partes. Alguna de esta información puede ser usada más adelante en un proceso formal de evaluación.

Lista de comprobación en relación con la gestión del proyecto

- ¿Se ha incluido el seguimiento en el plan de gestión del proyecto?
- ¿Está adecuadamente financiado?
- ¿Qué tipos de nuevos datos se van a recopilar? ¿Cómo?
- Si existen datos anteriores, ¿se han conseguido los permisos adecuados para acceder a ellos?
- ¿Qué datos serán proporcionados de forma regular? ¿Cómo afecta esto a los principales hitos del proyecto?
- ¿Quién es el responsable de conseguir los datos, presentarlos y analizarlos?

Lista de comprobación en relación con la participación

- ¿Cuántos grupos diferentes de agentes serán contactados en el proceso de participación?
- ¿Qué métodos serán usados para registrar sus opiniones?
- ¿Cómo se incorporarán los resultados al proceso de gestión del proyecto?

EVALUACIÓN

Será necesario evaluar la evolución del proceso a lo largo de la vida del proyecto comparándolo con los hitos y resultados esperados, de forma que se puedan aprender lecciones que podrán ser aplicadas al proceso más tarde o en proyectos futuros.

La evaluación debe ser continua y debe tener el objetivo de mejorar el proyecto permanentemente, lo que implica un amplio rango de información cualitativa y cuantitativa que permitirá lograr una mejor gestión, mantener o aumentar la motivación del personal, ganar eficiencia en la implantación de proyectos y obtener un resultado de más calidad. Es importante decidir qué herramientas de evaluación y criterios (ej. indicadores) se van a seguir, de forma que el equipo gestor del proyecto sea consciente de los estándares necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto.

Lista de comprobación en relación con la gestión del proyecto

- ¿Cuáles son los resultados esperados del proyecto?
- ¿Cuáles son los principales indicadores de evolución del mismo?
- ¿Se han definido las herramientas de evaluación a emplear?
- ¿Se han asignado los recursos para poder acometer las evaluaciones?
- ¿Ha decidido el equipo gestor el método de evaluación?
- ¿Cómo se aplicarán las lecciones aprendidas en el proyecto?

Lista de comprobación en relación con la participación

- ¿Es la evaluación una parte importante de la estrategia de participación?
- ¿Existe algún compromiso para desarrollar las evaluaciones?
- ¿Cómo van a contribuir los participantes a la evaluación del proceso?
- ¿Cómo usará la organización los resultados del proceso de evaluación para asegurar mejores prácticas de participación en el futuro?



Sección 3

Sección 3 – Introducción a las herramientas

3.1.Herramientas de gestión del proyecto	38
H1: Preparación de la gestión del proyecto	40
H2: Creación del equipo de gestión del proyecto	42
H3: Gestión de recursos	44
H4: Estrategia de participación	46
H5: Estrategia de los medios de comunicación	48
H6: Estrategia de marketing	50
H7: Gestión de la participación de los distintos agentes implicados	52
H8: Gestión de los aspectos conflictivos	54
H9: Superación de barreras	56
H10: Seguimiento del proyecto	58
H11: Seguimiento y evaluación de resultados del proyecto	60
3.2.Herramientas de participación pública	62
H12: Información pública impresa	66
H13: Sistemas telefónicos y emisiones	68
H14: Internet	70
H15: Encuestas personales	72
H16: Eventos informativos	74
H17: Involucrar a los grupos de agentes seleccionados	76
H18: Involucrar a grupos numerosos	78
H19: Involucrar a grupos “mas difíciles de conectar”	80

3 Introducción a las herramientas

¿Qué es la sección “Herramientas”?

La sección “Herramientas” de este Manual proporciona una guía sobre las herramientas prácticas y técnicas disponibles para gestionar un proyecto de transporte y para involucrar a los agentes relevantes en el proceso de toma de decisiones.

Cada dos páginas de esta sección, tal y como se presenta en las páginas siguientes, describen un grupo de herramientas y técnicas relacionadas. En el Volumen 2 “Fichas”, se explica desde el punto de vista práctico cómo APLICAR las herramientas o técnicas en un proyecto de transporte.

Las Herramientas se han dividido en 2 categorías que se corresponden con los aspectos principales de los conceptos de toma de decisiones (descritas en la Sección 2 de este Manual):

- Gestión del Proyecto, y
- Participación

Las barreras al proceso de toma de decisiones se han considerado para las dos categorías.

Herramientas de gestión del proyecto

La gestión del proyecto es muy importante en relación con la planificación del transporte y, para que se desarrolle adecuadamente, existen un gran número de herramientas y técnicas disponibles. Puesto que el punto de atención de GUIDEMAPS ha sido principalmente la participación de los agentes, este Manual describe aquellas herramientas y técnicas más importantes para la gestión del proyecto en las que la participación es una parte fundamental del proceso de toma de decisiones.

Herramientas de participación

La creciente participación de los agentes implicados está influenciando positivamente el proceso de toma de decisiones de transporte, hasta el punto de que cada vez más personas relacionadas con el transporte son conscientes de la necesidad de aplicar alguna forma de participación en sus proyectos. En este Manual se presentan herramientas y técnicas prácticas a tal fin, comprendiendo una larga lista que debe revisar (con la ayuda de la tabla de la página 65) en función del proyecto, o la etapa dentro de un proyecto, que se vaya a acometer.

Un ejemplo de Página 1 de la doble página de las Hojas de Herramientas

H8: Gestión de aspectos conflictivos

¿En qué consiste la gestión de aspectos conflictivos?

Cada proyecto de transporte afecta a la comunidad de varias maneras de forma que si la gente conoce los posibles impactos pueden ser negativos para ellos. Los agentes pueden reaccionar oponiéndose al proyecto o a algunas partes del mismo. Puesto que es difícil alcanzar el consenso en todos los aspectos de un proyecto de transporte, el objetivo de esta sección del Manual es presentar un método para abordar los puntos de vista negativos. La gestión de aspectos conflictivos incluye:

- Identificación de aspectos que necesitan participación →
- Gestión de los resultados →
- Negociación con terceros y mediación →

Objetivos

La gestión de aspectos conflictivos pretende mejorar la ejecución de proyectos, asegurando que se tienen en cuenta las preocupaciones y prioridades de la ciudadanía. Los objetivos son:


- Desarrollo de actividades de participación con temas importantes;
- Mejora del diseño de proyectos a partir del feed back recibido de la participación;
- Reducción de los impactos negativos de un proyecto; y
- No comprometiendo ningún tipo de recurso a proyectos que no satisfacen las necesidades de la gente.

El objetivo principal al afrontar un tema problemático es establecer sistemas de comunicación que minimicen los retrasos y lleven a mejores resultados. Esto implica que, a lo largo de la vida del proyecto, desde la identificación del problema hasta la implantación, deben desarrollarse actividades de participación para identificar las preocupaciones y expectativas de los agentes.

En la práctica

Maribor, Eslovenia

Las acciones de un colectivo, la Red de Ciclistas de Maribor, plantearon la provisión de carriles bici como un punto de atención sobre el que reflexionar, generando la presión necesaria para que el Ayuntamiento abordara diversas acciones que mejoraran las condiciones para los ciclistas. Para ello este colectivo realizó diversas manifestaciones, publicó folletos y tuvo una estrategia mediática muy eficaz que realizó su queja.



Arriba: Un folletto editado por el grupo Red de Ciclistas de Maribor quejándose del aparcamiento en los carriles bici

Bochum, Alemania

La aparente oposición pública para cambiar el trazado de una línea de tranvía que conectara el centro de Bochum con el distrito de Langendreer supuso un freno al avance del proyecto. Uno de los principales aspectos que se discutieron fue la ocupación de suelo privado para la construcción de este nuevo tramo, aspecto que se solucionó mediante expropiaciones.

El feed back recibido de las encuestas realizadas entre el público demostró que la mayoría de la población estaba a favor del proyecto pero, si esta encuesta se hubiera realizado antes del proceso de planificación, se hubieran podido identificar y anticipar medidas para contrarrestar esta oposición.



Consejos prácticos

- No podemos seguir utilizando el modelo tradicional de planificación basado en la elaboración de un informe de presentación al público y su defensa posterior. La participación no debe ser un proceso defensivo, sino una forma de afrontar y solucionar los problemas;
- En el caso de que existan actitudes muy enfrentadas, puede ser interesante reunir a los dos grupos de agentes de forma que se puedan debatir y compartir las opiniones. Esto no implica que se vaya a alcanzar un acuerdo pero, al menos, se mejorará la comprensión mutua y se obtendrá información muy útil para la planificación del proyecto; y
- Cuanto antes introduzcamos alguna forma de participación mejores resultados se alcanzarán, puesto que existirá un mayor margen de maniobra para afrontar cualquier obstáculo.

Bmo, República Checa

La gestión del proyecto de revitalización de la plaza Mendel en Bmo implicaba la identificación inicial de posibles problemas derivados del cambio rápido y barato de la imagen de la plaza. Para ello se colaboró con expertos de distintos departamentos municipales y se mantuvo una comunicación permanente con el público con el fin de maximizar la eficacia del proceso de participación.



Identificación de problemas en la plaza Mendel, Bmo.

54

1	¿Qué es...? Para cada herramienta se presenta una pequeña explicación sobre qué consiste la herramienta y en qué circunstancias puede aplicarse. Las técnicas asociadas con esta herramienta se describen también aquí.
2	Objetivos Se recogen aquí los principales objetivos que se pueden conseguir con esta herramienta.
3	Consejos prácticos Aquí se comentan algunas lecciones prácticas aprendidas durante la investigación desarrollada en GUIDEMAPS.

4	En la práctica En el proyecto GUIDEMAPS hemos trabajado con 20 Ejemplos Prácticos en 16 ciudades o regiones europeas, cuyos detalles más relevantes en relación con esta herramienta o técnica se presentan aquí. La información de estos ejemplos se proporciona con más detalle en el CD-ROM GUIDEMAPS en “Resúmenes de los Ejemplos Prácticos”. Aquí podrá encontrar información sobre los procesos de toma de decisiones y participación e implicación de agentes usados para los proyectos de transportes analizados.
----------	---

Un ejemplo de Página 2 de la doble página de las Hojas de Herramientas

El espectro de aspectos a considerar

Identificación de aspectos que necesitan participación

En una primera etapa del proyecto es importante revisar los aspectos que pueden ser problemáticos e identificar a los agentes más afectados por el proyecto, información que puede ayudar a definir los objetivos de la estrategia de participación. Una técnica muy útil para conocer los problemas que un proyecto puede generar es el trabajo en pequeños grupos. En algunos proyectos sólo uno o dos aspectos estarán presentes en el debate público, político o mediático.

Si el proyecto afecta un área de especial importancia cultural, histórica, económica, social o medioambiental puede ser deseable desarrollar estrategias de participación centradas en estos asuntos. Esto puede desarrollarse de muchas formas, siendo conveniente reconocer que el equipo de trabajo ya ha considerado estos aspectos y permitiendo que los afectados aporten sus ideas sobre cómo reducir o eliminar los impactos.

Aunque es importante anticipar los problemas desde el inicio del proyecto y preparar actividades de participación para afrontarlos, es casi más importante estar preparado para adaptar el proceso en el caso de que surjan imprevistos. En este sentido, un proceso de participación bien diseñado permitirá detectar futuros problemas mediante el análisis de las contribuciones de los diversos agentes.

Gestión de los resultados

Los resultados del proceso de participación permitirán reforzar el proyecto, al entender mejor los puntos de vista y motivaciones de la oposición pública e identificar las medidas para reducir los impactos negativos del proyecto. Además, se puede mejorar el conocimiento que se tiene de las prioridades de los distintos agentes, lo que será de gran ayuda en proyectos futuros. Más allá de la aportación directa de las sugerencias y opiniones de los participantes, es importante hacer ver a la comunidad que sus preocupaciones e intereses han sido escuchados, generando un sentimiento de propiedad sobre el proyecto.

Negociación con terceros y mediación

Si surgiera un conflicto de intereses entre dos o más partes, se puede alcanzar el compromiso a través de la negociación y la mediación de modo que se pueda alcanzar un acuerdo estructurado y medianamente formal entre las partes.

Un punto muy interesante es decidir si este proceso debe realizarse sólo entre las partes implicadas (negociación) o ser conducido por un interlocutor imparcial experimentado (mediación), que sería una tercera parte que escucharía ambas posturas y propondría soluciones posibles a los aspectos en los que no se lograra un acuerdo entre las partes.

La participación se consigue identificando los temas y preocupaciones y fomentando el debate, siendo necesario un alto nivel de compromiso entre las partes en relación con los acuerdos alcanzados.

Problemas potenciales

Cada elemento de discusión puede representar una barrera potencial. Por tanto, la gestión de aspectos conflictivos puede ser una de las tareas más complejas de la gestión de proyectos, debiendo tenerse en cuenta los siguientes aspectos para evitar o superar barreras potenciales:

- Los aspectos más problemáticos no desaparecen por el mero hecho de no considerarlos, sino que se acumularán para el futuro conduciendo inevitablemente a barreras más difíciles de superar.
- Tenga claro los problemas que puede afrontar y los que no, ya que en este último caso debe hacerse saber directamente y sin rodeos a los agentes involucrados.
- No subestime aquellos problemas que surjan en el campo de los sentimientos, puesto que no todo el mundo posee las habilidades necesarias para afrontar estas situaciones. Asegúrese de que la persona responsable de tratarlos es capaz de actuar firmemente y de manera decisiva a la vez, puesto que una respuesta indecisa puede aumentar la barrera.
- Asigne los recursos necesarios desde el principio del plan de trabajo a la gestión de problemas, asegurando la adecuación de las soluciones propuestas a los problemas planteados, para evitar causar nuevas barreras.
- Garantice que el proceso de participación es capaz de identificar todos los posibles problemas y de responder a los inconvenientes que vayan surgiendo. Pero, a la vez, el proceso de participación debe proporcionar una visión equilibrada del proyecto, no debiendo ser dominada por un reducido conjunto de intereses.

5

Herramientas y técnicas

Para cada herramienta descrita en la Sección 3 de este Manual hay una lista completa de técnicas específicas que pueden ser empleadas, bien en la gestión del proyecto, bien en el proceso de participación de agentes implicados.

Aquí se recoge una corta explicación de cómo se ha empleado esta técnica y cuál es su principal objetivo en el proceso de toma de decisiones. Cada técnica se describe luego con más detalle en las “Fichas” del Volumen 2.

6

Problemas potenciales

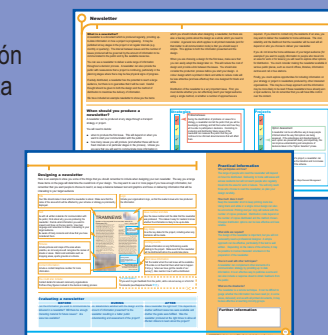
Durante el empleo de una herramienta o técnica en la gestión de proyectos o procesos de participación de los agentes pueden surgir problemas, recogiéndose en este punto algunos consejos prácticos sobre cómo evitar algunos problemas típicos en los proyectos de transporte. Estos problemas son similares a las barreras que se describieron en la Sección 2 de este Manual y pueden ser también inherentes al proceso (ej. de gestión o comunicación) o contextuales (ej. institucionales, legales o financieras).

“Fichas” del Volumen 2

Puede acceder a una ficha para más información cada vez que vea el símbolo

Cada Ficha contiene información sobre una herramienta concreta incluyendo:

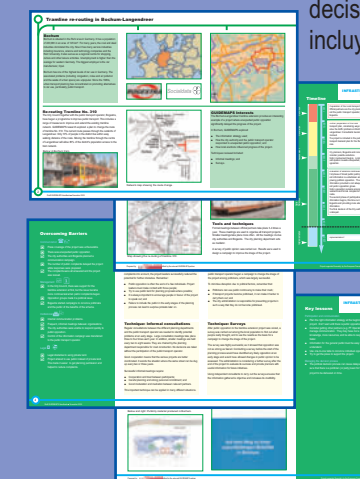
- una descripción de la herramienta y las diversas formas en que puede ser empleada;
- consejos sobre cuándo es conveniente usar la herramienta y qué resultados se conseguirán en función de qué etapa nos encontremos al aplicarla;
- guía práctica de cómo planificar el uso de la herramienta
- recomendaciones sobre cómo evaluar la herramienta; antes, durante y después de ser empleada.



Ejemplos Prácticos en el CD-ROM

Al pinchar con el ratón sobre el nombre de una ciudad en la sección “En la Práctica” de las páginas de “Herramientas” del Manual, podrá acceder a más información sobre el ejemplo, incluyendo mapas, fotos y una descripción completa del proyecto y de la forma en que se tomaron las

decisiones. Esta descripción incluye también más información sobre las herramientas y técnicas empleadas, las barreras que se encontraron y una descripción del avance temporal del proyecto entre etapas.



3.1 - Herramientas de gestión del proyecto

¿Qué son las herramientas de gestión del proyecto?

Las "herramientas de gestión del proyecto" de este Manual son algunas de las muchas herramientas diseñadas para proporcionar una guía que permita gestionar de manera exitosa el proceso de toma de decisiones de transporte.

Puesto que un proyecto no puede estructurarse perfectamente desde el inicio es recomendable incorporar tantas herramientas de gestión como sea posible en el plan de trabajo.

Si fuera necesario realizar algún cambio, es la gestión del proyecto el sistema más adecuado para realizarlo. Al identificar cada proyecto de transporte como un proceso individual y aplicar los conocimientos y técnicas de gestión del proyecto, es posible realizarlo en tiempo, dentro del presupuesto y con la calidad requerida.

Muchos proyectos requieren alguna forma de coordinación porque de lo contrario las distintas tareas pueden realizarse en el orden equivocado, lo que llevará a conflictos y crisis. Es en este sentido para lo que se han desarrollado las "herramientas de gestión del proyecto" contenidas en este Manual.

La Figura 6 recoge las cuatro grandes fases que nos podemos encontrar en la implantación de una gestión de proyecto, tal y como se describen en detalle en la Sección 2 de este Manual. En resumen son:

(A) Marco: es la etapa inicial de planificación de un proyecto, en la que se concibe todo el proceso de toma de decisiones por parte del gestor de proyecto y la autoridad responsable de tomar esa decisión;

(B) Creación del equipo principal: es la identificación de los individuos adecuados para formar el equipo gestor del proyecto que acordarán el proceso de toma de decisiones, los procedimientos a utilizar y los recursos necesarios;

(C) Preparación detallada: es la fase en la que se consideran especialmente la preparación de planes específicos y estrategias y se analizan los riesgos y barreras potenciales; y

(D) Desarrollo del proyecto: es la fase propiamente de gestión durante la evolución del proyecto.



Figura 6- Aproximación a la gestión del proyecto y herramientas relacionadas

Selección de las herramientas de gestión del proyecto y fichas

La gestión de proyectos es una tarea polifacética que requiere un abanico de herramientas específicas para desarrollar con éxito las diferentes partes del proceso de toma de decisiones. Por tanto, al contrario de lo que ocurría con las herramientas de participación recogidas en este Manual, en las que se presentaba un conjunto de herramientas a seleccionar, casi todas las herramientas de gestión de proyectos descritas en este apartado son importantes para todos los tipos de proyectos de transportes. Puede que los proyectos más grandes obliguen a asignar más recursos a determinadas tareas (e incluso una persona dedicada a ello), pero la mayoría de las herramientas serán importantes incluso para proyectos pequeños.

Existen muchos libros que tratan sobre la gestión de proyectos y este Manual no pretende recoger todos los enfoques existentes, sino que se concentra en aquellas herramientas de gestión de proyecto que

han demostrado ser especialmente útiles para los socios del proyecto GUIDEMAPS en el desarrollo e implantación de estrategias y medidas de transporte. En particular, el Manual se centra en aquellas herramientas que han permitido evitar o superar barreras que pueden encontrarse durante alguna de las etapas del proceso de toma de decisiones de transporte.

En esta sección, cada dos páginas presentan una de las nueve herramientas de gestión de proyecto. La primera página resume brevemente en qué consiste la herramienta, qué objetivos se pueden conseguir con ella y proporciona algunos consejos útiles sobre cómo puede ser aplicada, a partir de la experiencia de los socios, ilustrando su aplicación en uno o varios ejemplos prácticos de GUIDEMAPS.

Cada herramienta trata varios aspectos específicos. Por ejemplo, en el caso de la “Gestión de recursos (H3)”, hay tres tipos de recursos especialmente importantes: tiempo, capacidades y coste.

Mientras que, para la herramienta “Gestión de la participación de los distintos agentes (H7)”, se han identificado cinco grandes grupos de agentes, desde los políticos hasta los expertos.

Cada uno de los detalles de cada herramienta se describen en la segunda página, ligándolas al conjunto de Fichas recogidas en el Volumen 2, que desarrollan cada uno de estos temas con más detalle.

(A) Marco

H1: Preparación de la gestión del proyecto	F1: Desarrollo del plan de trabajo F2: Creación de una estructura organizativa F3: Gestión de la información F4: Gestión de la calidad
---	---

(B) Creación del equipo principal

H2: Creación del equipo de gestión del proyecto	F5: Gestor del proyecto F6: Equipo de proyecto F7: Consultor externo F8: Líder del proyecto
--	--

H3: Gestión de recursos	F9: Tiempo F10: Capacidades F11: Costes
--------------------------------	---

(C) Preparación detallada

H4: Estrategia de participación	F12: Preparación de la estrategia de participación F13: Identificación de los agentes F14: Gestión del proceso de participación
--	---

H5: Estrategia con los medios de comunicación	F15: Reportaje F16: Comunicados y donferencias de prensa F17: Dossier de prensa
--	---

H6: Estrategia de marketing	F18: Marketing institucional F19: Campañas informativas de imagen F20: Campañas de concienciación F21: Marketing personalizado
------------------------------------	---

(D) Desarrollo del proyecto

H7: Gestión de la participación de los agentes implicados	F22: Políticos F23: Medios de comunicación F24: Grupos de especial interés F25: Grupos de oposición F26: Asesores expertos
--	--

H8: Gestión de los aspectos conflictivos	F27: Identificación de aspectos que requieren participación F28: Gestión de resultados F29: Mediación y negociación con terceros
---	--

H9: Superación de barreras	F30: Factores contextuales: institucionales, legales, financieros F31: Barreras de gestión inherentes al proceso F32: Barreras de comunicación inherentes al proceso
-----------------------------------	--

H10: Seguimiento del proyecto	F33: Medición de indicadores F34: Seguimiento del proceso F35: Recopilación y almacenamiento de datos
--------------------------------------	---

H11: Seguimiento y evaluación de resultados del proyecto	F36: Medición de los resultados F37: Evaluación tras la implantación
---	---

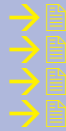
H1: Preparación de la gestión del proyecto

Preparación previa a la gestión del proyecto

Hay muchas circunstancias que pueden requerir la necesidad de un proyecto de transporte, como la exigencia legal de actualizar un plan local de transporte o un desarrollo concreto (ej. un nuevo estadio de fútbol) que puede requerir de una nueva infraestructura de transporte.

Algunos proyectos pueden ser generados por profesionales como los políticos (enfoque de arriba a abajo) o por otros agentes, como las iniciativas ciudadanas o las ONGs (enfoque de abajo a arriba). El primer paso en el proceso de gestión de un proyecto es la formación de un grupo de actores que decidan involucrarse en la resolución del problema.

- Desarrollo del plan de trabajo
- Desarrollo de la estructura organizativa
- Gestión de la información
- Gestión de la calidad



Objetivos

Un proyecto debe planificarse en función de las seis etapas del proceso de toma de decisiones descrito en la Sección 2, lo que permitirá en la mayoría de las ocasiones seguir un esquema útil asegurando que no se olvida ninguna etapa importante. Sin embargo, la gestión de proyectos es más que un simple plan de trabajo, requiriendo:

- Desarrollar una estructura organizativa adecuada para el proyecto en la que se definan las tareas, roles y responsabilidades (es también una forma de organización interna);
- Asignar los recursos necesarios para cada actividad, como presupuesto, personal capacitado y fácil acceso a los responsables de la toma de decisiones; y
- Otras responsabilidades de gestión, como la gestión de la información, monitorización del proceso, así como la gestión de la calidad y del riesgo.

Las seis etapas del proceso de toma de decisiones de transporte pueden aplicarse tanto a la gestión global del proyecto como a cada una de las subtareas, (ej. el desarrollo de una encuesta).

Consejos prácticos

- Observe proyectos parecidos y cómo se ha organizado en ellos la gestión del proyecto;
- Asegure que el equipo gestor tiene todas las capacidades y responsabilidades necesarias como, por ejemplo, conocimiento legal, de transportes, de otros departamentos municipales;
- Defina claramente los papeles y responsabilidades dentro del equipo gestor: cliente, gestor del proyecto, responsables de dar la información, responsables de decidir, etc.;
- Analice cuidadosamente qué estructura organizativa es más apropiada para tu proyecto, dependiendo del tamaño y naturaleza del mismo;
- Identifique el marco y los objetivos de forma que puedan ser medidos, especialmente en relación con el tiempo, coste y la calidad de los resultados, asegurando que todo el equipo gestor conoce estos criterios y está de acuerdo con ellos; y
- El objetivo principal debe ser solucionar el problema de transporte y lograr una alta aceptación por parte de los distintos agentes, no simplemente implantar una medida de transporte.

En la práctica

Brno, República Checa

El Departamento de Usos del Suelo y Desarrollo Urbano y el Centro de Investigación del Transporte de Brno prepararon una estrategia para la revitalización de la plaza Mendel en Brno, que incluía la creación de un equipo de trabajo, preparación de documentación sobre antecedentes, diseño de soluciones alternativas, estrategias de información y con los medios de comunicación, estrategias de participación, toma de decisiones y evaluación. Esta aproximación al proyecto fue muy útil para iniciar esta revitalización e involucrar a los agentes en la elaboración y presentación al Ayuntamiento de un proyecto realista.

Essex, Inglaterra

El gobierno del Condado de Essex, próximo a Londres, pretendía construir dos nuevas circunvalaciones a las carreteras A-120 y A-130 para reducir el tráfico y la congestión de la ciudad. En relación con GUIDEMAPS el plan de trabajo consistía en comparar el efecto de diferentes niveles de participación sobre el desarrollo del proyecto. Los principales objetivos del proyecto eran, a su vez, mejorar el medioambiente en las zonas circunvaladas, reducir las velocidades, aumentar la seguridad y mejorar las condiciones para otros medios de transporte.

Madrid, España

El Consorcio Regional de Transportes de Madrid identificó la demanda para una nueva línea de metro en el Suroeste de la Región de Madrid, que comunica cinco municipios de su área metropolitana, Metrosur. El proyecto GUIDEMAPS fue aplicado para aumentar la participación de los agentes en el rediseño de la red de autobuses en uno de esos municipios, Móstoles.

Para lograr este objetivo y fomentar la participación de los distintos agentes implicados se desarrolló una estrategia basada en las seis etapas del proceso de toma de decisiones identificadas en GUIDEMAPS, en la que el equipo gestor del proyecto fijó hitos, contenido y plazo para cada una de esas etapas con un objetivo concreto. Además se desarrollaron otras tareas durante el proceso, como trabajos de campo, diseño del proceso y difusión de las actividades.

Actividades	Meses	Nov 03	Dic 03	Ener 04	Feb 04	Marz 04	Abr 04	May 04	Jun 04	Jul 04
Identificación de problemas		■								
Diseño del proceso		■	■							
Generación de alternativas				■	■					
Trabajo de campo		■				■				
Valoración de Impactos				■	■	■	■	■		
Toma de decisiones						■	■	■		
Implantación de las medidas									■	■
Difusión		■	■	■	■	■	■	■	■	■
Seguimiento y evaluación			■	■	■	■	■	■	■	■

Ejemplo de un plan de trabajo de Madrid, España.

Desarrollo del plan de trabajo

El desarrollo de un plan de trabajo empieza con la definición del problema y de los resultados esperados. El trabajo necesario para conseguir estos resultados se divide posteriormente en unidades de gestión inferiores (actividades), preferiblemente siguiendo el esquema de seis etapas del proceso de toma de decisiones. A su vez cada una de estas actividades se vuelve a dividir en tareas, cada una de las cuales se planifica por separado en términos de calidad, tiempo y coste, siendo necesaria una actualización detallada y continua del plan de trabajo para gestionar adecuadamente el desarrollo del proyecto. Se fijan los puntos de referencia para realizar el seguimiento del proceso (comparando el estado actual con el planificado) y se definen criterios para la gestión de la calidad. El plan de trabajo, es también, un importante medio de comunicación entre los miembros del equipo, y se usa en las reuniones internas para evaluar el avance del proyecto y asegurar que todo el mundo se está centrando en los aspectos fundamentales.

Desarrollo de la estructura organizativa

Una vez que un grupo de agentes ha decidido iniciar un proyecto de transporte, uno de los primeros pasos es crear el equipo gestor, dotándolo de la estructura organizativa adecuada y definiendo roles, responsabilidades y poderes para decidir. Puesto que este equipo necesita recursos (dinero, conocimientos, personal, mecanismo de toma de decisiones) la organización del proyecto está generalmente ligada a una administración de carácter permanente, como por ejemplo un Ayuntamiento. En este sentido, uno de los aspectos críticos es el grado de independencia con respecto a esa administración del proyecto, tanto en términos de dirección, como de recursos de personal. Una vez que se ha decidido este punto, puede establecerse la estructura organizativa del proyecto y desarrollar un organigrama, actividad que generalmente desarrolla el gestor del proyecto específico, puesto que esta estructura dependerá de las necesidades particulares del proyecto.

Gestión de la información

La gestión de la información se refiere al manejo de toda la información disponible y necesaria en relación con el proyecto, debiendo ser coordinada por un miembro del equipo gestor, que puede ser una persona específicamente dedicada a esta tarea (en un proyecto grande) o una de las funciones asignadas a un miembro del personal. En cualquier caso, es importante centralizar esta tarea, de manera que se tenga una perspectiva general y se pueda sacar beneficio de las sinergias de los diferentes flujos de información. Debe prestarse especial atención a la información necesaria para la toma de decisiones en el proyecto, así como, a las relaciones entre los procesos de toma de decisiones y de participación pública, definiendo qué información debe ser compartida con los agentes externos y cómo se incorporarán las aportaciones de éstos al proceso. Debe tenerse en cuenta que el establecimiento de un sistema de gestión de la información es una de las primeras tareas a realizar en el proyecto, puesto que alguna información puede ser necesaria desde el momento en que se inicia la planificación.

Gestión de la calidad

Un buen sistema de gestión de la calidad es un elemento crucial de la planificación del proyecto, para asegurar un resultado de gran calidad y evitar la aparición de determinadas barreras, permitiendo identificar otras tan pronto como surjan. Para asegurar la imparcialidad es necesario que sea desarrollado e implantado por un evaluador externo al equipo gestor. El principal aspecto de un plan de gestión de la calidad es la definición, desde su inicio, de los criterios fundamentales de evolución, y la comprobación regular del progreso en relación con estos criterios. La gestión de la calidad debe integrarse en la gestión global del proyecto, incluyendo acciones preventivas como la formación en estos aspectos. La gestión de la calidad puede también ayudar en la búsqueda de soluciones a problemas que surjan durante el proyecto, a través de numerosos instrumentos que ayuden a identificar las causas de un problema y alcanzar soluciones sobre una base de colaboración, sin culpar o desmotivar a los miembros del personal.

Problemas potenciales

Todos los proyectos de transporte pueden encontrarse con problemas, algo que la planificación de proyectos puede tratar de evitar identificando desde el inicio barreras potenciales. La siguiente lista debe tenerse en cuenta para evitar o superar problemas potenciales:

- Desde el inicio, el plan de trabajo debe tratar de recoger todos los problemas potenciales y clasificarlos entre los que pueden ser evitados o aquellos otros que deberán ser superados.
- Incluso el mejor plan de trabajo puede encontrarse con obstáculos, pero el plan debe recoger una clara estrategia para afrontar este tipo de imprevistos.
- Puede que algunos imprevistos no sean fácilmente superables a no ser que se produzca una completa revisión del proyecto. Por lo tanto, un buen plan de trabajo debe ser capaz de responder a estos imprevistos, siendo lo suficientemente flexible para incluir los cambios necesarios.
- Generalmente los proyectos de transporte requieren cierto tiempo para su implantación y, en el caso de los de más duración, puede que ocurran cambios importantes durante su desarrollo como, por ejemplo, cambios políticos, institucionales, legales o financieros. Los problemas pueden surgir porque no se han reconocido a tiempo los cambios en estas circunstancias, siendo necesario que un buen de trabajo contemple estos aspectos y se adapte a sus variaciones.
- Probablemente nos encontremos con diferentes partes responsables de desarrollar un proyecto. En este sentido el plan de trabajo no debe únicamente identificar el papel y responsabilidad de cada uno, sino también asegurar que cada parte está comprometida con dicho plan.
- Una vez que el plan de trabajo ha concluido y antes de su implantación, debe evaluarse su eficacia frente a diferentes escenarios, de forma que se puedan anticipar posibles obstáculos, gracias a su flexibilidad para adaptarse a circunstancias cambiantes.

H2: Creación del equipo de gestión del proyecto

¿Quién es el personal involucrado en el equipo gestor?

Sin duda, el personal es una parte fundamental de cualquier proyecto, siendo la tarea de coordinar estos equipos una de las más importantes dentro del concepto de gestión del proyecto.

La realización de actividades de gestión de proyecto y participación pública requiere un alto grado de capacidades de los gestores que participan en ese proceso, ya que podrán así mejorar los resultados del proyecto a varios niveles. En los proyectos de transporte hay cuatro grupos principales, cada uno con sus diferentes funciones y responsabilidades, que juegan un papel importante en el logro de resultados de calidad:

- Gestor del proyecto →
- Equipo de gestión →
- Consultor externo →
- Líder del proyecto →

Objetivos

Las principales funciones de las personas que participan en los proyectos de transporte son:

- Identificación, seguimiento, gestión y solución de los asuntos del proyecto;
- Difusión activa de la información del proyecto a todos los agentes involucrados;
- Identificación, gestión y reducción de los riesgos del proyecto;
- Aseguramiento de una solución de calidad aceptable;
- Gestión activa de los trabajos de forma que se garantice que sólo se ejecutará lo acordado, excepto si se aprobaran cambios;
- Seguimiento y recopilación de información para conocer cómo está progresando el proyecto y si los resultados son aceptables; y
- Gestión de todo el plan de trabajo para asegurar que el mismo se desarrolla y termina en plazo y dentro del presupuesto.

Consejos prácticos

- La lucha por el poder y la falta de iniciativa son problemas comunes que deben tratarse evitando crear un equipo que trabaje conjuntamente hacia el logro de objetivos comunes;
- Los síntomas de un equipo ineficiente pueden ser: la falta de transparencia en la información, desacuerdos constantes, críticas personales, reuniones mal organizadas, objetivos poco claros y bajo compromiso;
- Un equipo productivo se caracteriza por un compromiso único, objetivos específicos, un tamaño adecuado, personal de diferentes disciplinas con un enfoque común y buena comunicación interna; y
- El desarrollo de equipos eficaces incluye una adecuada selección del personal, formación, creación de un sentido de motivación, comunicación abierta y técnicas específicas de trabajo en equipo.

En la práctica

Île-de-France, Francia

Después de varios meses de preparación, en diciembre de 2000 se firmó en Île-de-France un Plan de Transporte Urbano que incluía medidas de reducción del tráfico, aumento del uso del transporte público, reducción del impacto de la distribución de mercancías y construcción de aparcamientos. Se adoptó la figura de un gestor directivo encargado de organizar y dirigir el plan, así como reuniones técnicas en las que se discutían aspectos locales y técnicos.

Madrid, España

En la preparación del rediseño de la red de autobuses ligada a MetroSur se prestó gran atención a la participación de los distintos agentes, hecho que implicó importantes recursos de tiempo y dinero que podían haber afectado al proceso de gestión. Para superar estas barreras se contrató a un consultor externo, particularmente útil, puesto que contribuyó positivamente al trabajo del equipo de proyecto.

Graz, Austria

La limitación de velocidad a 30/50 km/h en la ciudad de Graz fue una medida sin precedentes que chocaba con aspectos legales y técnicos que fueron utilizados por una fuerte oposición política. Sin embargo, los problemas fueron solucionados por una buena organización de la gestión del proyecto en la que participaron los principales decisores y expertos en temas legales, de planificación urbana, construcción de carreteras, transporte y marketing. Se formaron grupos de discusión con reuniones regulares en las que se debatía sobre previsible problemas, preparando una solución anticipada. Los factores de éxito fueron:

- La relación directa del equipo gestor con los políticos, de forma que el responsable de tomar la decisión actuó como líder del proyecto.
- La aceleración del proceso burocrático, puesto que el líder del proyecto fue nombrado responsable de los principales departamentos de la ciudad afectados por el proyecto, de forma que las decisiones se tomaban de manera eficaz.



Ejemplos de la campaña de marketing de Graz



¿Quién participa en el equipo gestor del proyecto?

Gestor del proyecto

Generalmente, el gestor del proyecto es responsable del éxito global del mismo. En algunas organizaciones, esta persona puede recibir el nombre de Coordinador del proyecto o Líder del equipo, aunque lo principal es que sea el responsable de todos los aspectos del proyecto. Para ello debe trabajar tratando de lograr una comprensión y acuerdo entre los miembros del equipo de los objetivos generales, marco, riesgos, enfoque, presupuesto, etc., incluyendo también la definición de procedimientos a seguir para gestionar el proyecto. Esto no quiere decir que este gestor deba realizar todo el trabajo sino que deberá preparar un equipo que desarrolle cada una de las partes del plan, siendo, eso sí, responsable último del mismo.

Equipo gestor

El equipo gestor es un grupo de individuos con las habilidades apropiadas y complementarias entre sí que, bajo la dirección del gestor del proyecto, es responsable de desarrollar las tareas detalladas en el plan de trabajo. El tamaño de este equipo dependerá, por supuesto, de la naturaleza del trabajo.



Consultor externo

A menudo puede ocurrir que un equipo de trabajo no pueda disponer de todo el personal que necesita dentro de su propia organización, bien porque no posea un número suficiente de personas con las capacidades requeridas, bien porque el personal disponible no tenga el tiempo suficiente para desarrollar todas las tareas. En cualquier caso, puede que una parte del proyecto deba ser asignada a consultores externos.

Un consultor externo puede participar en diferentes tareas de un proyecto de transporte, desde moderador de una sesión de tormenta de ideas hasta el asesoramiento de ingeniería más técnico para solucionar problemas complejos.

Líder del proyecto

En general, un proyecto se inicia y desarrolla gracias al trabajo de personas, con la característica común de ocupar puestos importantes en relación con el proyecto y tener un compromiso personal con el mismo. El apoyo de un líder de proyecto puede acelerar significativamente el proyecto, mientras que su carencia puede significar un obstáculo importante si aparecen barreras.

En muchas ocasiones los líderes de proyecto participan desde el inicio del mismo, jugando el papel de impulsores del mismo. Si esto no ocurriera, los socios del proyecto deben tratar de convencer a los responsables más veteranos de sus organizaciones, representantes políticos y otras personalidades relevantes para que asuman este rol.



Líder de proyecto en un programa de radio en Brno, República Checa.

Problemas potenciales

Si no se tiene una gestión de proyecto o ésta es inadecuada podemos encontrarnos con barreras que si no se identifican a tiempo pueden llevar a retrasos importantes e, incluso, a la paralización del proyecto. Los siguientes aspectos deben considerarse para evitar o superar barreras potenciales:

- Hay dos aspectos dentro de la gestión del proyecto: uno es la gestión del proceso, que es más bien una tarea administrativa, y la otra es más técnica, relacionada con la gestión de recursos, trato con los contratistas, etc. Los proyectos pueden fallar por cualquiera de los dos motivos.
- El papel del gestor del proyecto debe estar perfectamente claro para asegurar el éxito del mismo. Cuando sea necesario un gran número de competencias, debe considerarse la posibilidad de dividir ese trabajo entre varias personas.
- Un motivo frecuente de problemas es la falta de claridad en la definición de funciones y responsabilidades entre los miembros del equipo. Por lo tanto:
 - a) El papel del equipo del proyecto debe ser claramente establecido desde el principio. ¿Qué nivel de capacidad para tomar decisiones tiene este equipo? ¿Su papel va más allá de la mera gestión del proyecto? ¿Tiene este equipo el papel de liderar el proyecto?. En ese caso, ¿están todos los miembros del grupo igualmente comprometidos con el proyecto?
 - b) Si están representados organismos externos, ¿pueden existir conflictos de intereses si uno de sus miembros es miembro del equipo gestor del proyecto?
 - c) Es por lo tanto importante que los intereses y nivel de compromiso de cada miembro del proyecto se entiendan claramente desde el inicio, alcanzándose un acuerdo en relación con el nivel de propiedad y responsabilidad común.
- El desarrollo, toma de decisiones e implantación de las diferentes etapas del proyecto pueden requerir diferentes habilidades de gestión. Un buen plan de trabajo contemplará este aspecto y asegurará la necesaria flexibilidad para asignar el líder adecuado en cada etapa del proyecto, manteniendo la continuidad en la línea de dirección.

H3: Gestión de recursos

¿Qué es la gestión de recursos?

La gestión de recursos trata sobre la identificación de los recursos disponibles para el proyecto y cómo estos recursos pueden ser empleados de la forma más efectiva, en cada etapa del proceso de toma de decisiones.

Aquí hemos considerado tres recursos esenciales para el progreso de un proyecto:

- Tiempo → 📅
- Capacidades → 👥
- Costes → 💰

Objetivos

Es importante gestionar eficazmente los recursos por los siguientes motivos:

- Una buena gestión de recursos puede ayudar a asegurar que el proyecto se termina en tiempo y de acuerdo al presupuesto;
- Muchas de las barreras que afectan a los proyectos ocurren porque no se dispone del tiempo, capacidades y finanzas necesarias para terminar adecuadamente una tarea, por lo que estas barreras son a menudo evitables;
- Una buena gestión de recursos debe facilitar la búsqueda de soluciones rápidas y eficaces a cualquier imprevisto que pueda surgir;
- Mediante el uso más eficiente de los recursos disponibles se puede lograr reducir el coste global del proyecto; y
- La gestión de recursos es también importante para asegurar que todos los miembros del proyecto trabajan a su máximo rendimiento.

Consejos prácticos

- Piense en el largo plazo. Si va a ser necesario contar con una persona con habilidades específicas, quizás interese económicamente contratar a alguien a tiempo completo o formar a uno de los miembros del personal existente, más que subcontractarlo a consultores cada vez que sea necesario;
- Sea consciente del desarrollo temporal de otros proyectos dentro de su organización, en particular, si en ellos va a trabajar el mismo personal;
- Si se confía en una persona dentro de una organización para desarrollar una determinada tarea asegúrese de que sabe lo que se espera de él y cuándo;
- No espere que todo vaya de acuerdo al plan, puesto que circunstancias fuera de su control pueden afectar a los recursos necesarios para su proyecto, es decir, prepárese para adaptar su plan;
- Tenga en cuenta el tiempo, coste y capacidades requeridas para cada una de las tareas individuales, así como para el proyecto en su conjunto; y
- La buena planificación puede ayudarle a ahorrar tiempo y dinero, pero no gaste demasiado tiempo planificando detalles menores donde pueda ser innecesario.

En la práctica

Gävle, Suecia

Un elemento clave del éxito del proyecto ciclista en Gävle fue la elección de un gestor del proyecto cuyas grandes capacidades de comunicación se utilizaron a lo largo del mismo. Estas capacidades, junto con su conocimiento del mercado local y su formación previa en marketing, permitieron encontrar financiación adicional procedente de los negocios locales. Por lo tanto, cuando asigne personas a funciones importantes en un proyecto, como la gestión del proyecto, busque habilidades diferentes y experiencia, factores que pueden resultar de gran valor.

Brno, República Checa

La necesidad de finalizar los últimos tramos de la circunvalación de Brno era un problema que venía de tiempo atrás en la ciudad. Una vez que los planes fueron aprobados, era necesario buscar el apoyo financiero y, puesto que esta circunvalación era una prioridad, fue posible obtener recursos de la Dirección de Autopistas del Ministerio de Transporte. De esta forma se redujo significativamente la aportación del presupuesto municipal.

Madrid, España

Para la planificación e implantación de la nueva línea circular de metro, MetroSur, se creó la compañía MINTRA (Madrid Infraestructuras del Transporte). Esta empresa pública fue la responsable de la financiación del proyecto, contando además con un pequeño equipo de gestión con poderes absolutos en relación con la toma de decisiones en los aspectos técnicos y económicos, lo que permitió una rápida toma de decisiones y también una veloz construcción.

La clara división de responsabilidades, el hecho de que el equipo gestor del proyecto (MINTRA) fuera bastante pequeño y contara con el poder para tomar decisiones y el apoyo desde el punto de vista político, permitió una rápida planificación e implantación de la nueva línea de metro. Los imprevistos durante la construcción eran resueltos en 24 horas para lograr mantener el plan de trabajo establecido.



Construcción de una estación en MetroSur



Nuevo material móvil para la línea de MetroSur

Tiempo

La gestión del tiempo es una parte clave de una buena gestión del proyecto, siendo necesaria para el proyecto en su conjunto así como para las diferentes partes del mismo, incluyendo el proceso de toma de decisiones y el desarrollo de actividades de participación. Debe tenerse en cuenta que cualquier retraso en una tarea aparentemente poco importante puede suponer un impacto significativo en el avance general del proyecto. Por ejemplo, si es necesario desarrollar una nueva legislación para obtener el permiso de aplicación de una medida, pero ésta no avanza adecuadamente, podemos encontrarnos con grandes retrasos.

La gestión del tiempo debe considerar además el incremento de costes derivado de un proceso de toma de decisiones más largo, así como los costes externos económicos, sociales y medioambientales de este retraso. Esto implica la necesidad de lograr un equilibrio entre un proyecto bien planificado y el aseguramiento de que éste avanza tan rápido y eficientemente como sea posible.

Costes

La gestión de recursos financieros es fundamental para el éxito de un proyecto debiendo considerarse todos los costes asociados (internos y externos), así como el momento en el que habrá que afrontarlos.

Para la mayoría de los proyectos es necesario desarrollar un plan que cubra los costes imprevistos, debiendo, por tanto, identificarse fuentes alternativas de financiación o partes del proyecto que, si fuera necesario, pudieran reducir su tamaño o coste. Sea prudente y no asigne el presupuesto de las últimas etapas del proyecto para poder terminar las primeras, como, por ejemplo, la utilización de los recursos destinados a seguimiento y evaluación al inicio del proyecto, debiendo en estos casos buscar financiación alternativa.

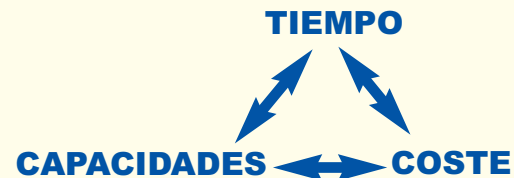
Considere los costes necesarios para desarrollar la estrategia de participación y sea sincero respecto al compromiso que está asumiendo con los distintos agentes. Los costes pueden dispararse si no tiene definida una clara estrategia de participación, pero, a su vez, si ésta está bien diseñada podrá ahorrar dinero en el largo plazo.

Capacidades

Los proyectos de transporte requieren un amplio abanico de habilidades y conocimientos especializados. Las capacidades necesarias para diseñar una medida técnica son muy distintas a las requeridas para desarrollar una estrategia de participación, por lo que la gestión del proyecto debe asignar las personas adecuadas par cada tarea. Algunas capacidades estarán disponibles dentro de la propia organización, otras necesitarán ser identificadas entre los socios del proyecto o ser obtenidas de un consultor externo.

Cuando ciertas capacidades faltan dentro del equipo del proyecto, se debe considerar la formación específica de miembros jóvenes del personal. La inversión en formación puede resultar un ahorro de costes o mayores beneficios en proyectos futuros donde estas nuevas capacidades se puedan aplicar de nuevo.

No olvide la interrelación existente entre los recursos de tiempo, capacidades y coste. Así, por ejemplo, encontrar a una persona con habilidades específicas puede requerir mucho tiempo y dinero, pero iniciar el proyecto sin alguien que tenga estas habilidades puede conducir a resultados insuficientes, que requerirán más tiempo y dinero para ser corregidos.



Problemas potenciales

En realidad, pocos proyectos de transporte se inician sin los recursos necesarios para terminarlos, mientras que generalmente la falta de recursos es debida a una mala gestión de los que inicialmente se asignaron al proyecto. Los siguientes aspectos deben ser tenidos en cuenta para evitar o superar barreras potenciales:

- Una de las mayores barreras a la gestión eficiente de recursos es la insuficiente identificación de los recursos necesarios al principio del proyecto. Muchas herramientas de gestión de proyectos realizan un seguimiento de los costes y plazos, sin considerar las habilidades necesarias. En particular, los proyectos de transporte pueden encontrarse con problemas si no somos capaces de contar con las capacidades necesarias en el momento adecuado.
- Los principales socios de un proyecto pueden aportar distintos recursos, no todos visibles en un primer momento. Es bueno acordar al principio del proyecto la cantidad, dedicación y tiempo que cada socio se compromete a aportar al proyecto.
- Para ayudar en la gestión de recursos existen numerosas herramientas y programas informáticos. Sin embargo, si quiere evitar que estas herramientas resulten barreras en sí mismas, asegúrese de que son adecuadas para nuestro proyecto y de que no se utilizan las herramientas preferidas dentro de la organización, independientemente de que sean las más convenientes en cada caso, puesto que si una herramienta de gestión se ha empleado con éxito en otros proyectos, podrá caerse en la tentación de querer adaptar todos los proyectos a esta herramienta.
- Las reuniones demasiado largas y desestructuradas suponen una pérdida de los escasos recursos disponibles y un uso poco productivo de las capacidades profesionales. Si además, hacemos obligatoria la asistencia puede generarse oposición y barreras internas. Es, por tanto, necesario revisar el formato y la frecuencia de las reuniones del proyecto, de forma que estén bien estructuradas y sólo asista el personal relacionado con el tema a tratar.

H4: Estrategia de participación

¿En qué consiste una estrategia de participación?

Una estrategia de participación consiste en asegurar que el público forma parte integral del proceso de toma de decisiones, dando a los diferentes agentes la oportunidad de realizar aportaciones al proceso y permitiendo una pronta concienciación y sentido de propiedad sobre el mismo. Una estrategia de participación no debe ser un ejercicio de cara a la galería, hecho que podría crear una gran oposición, además de desperdiciar recursos sin obtener mejores resultados. Existen diferentes aspectos de la planificación de la participación pública que son esenciales en un proceso integrado de participación de agentes implicados y toma de decisiones:

- Preparación de la estrategia de participación → 📄
- Identificación de los agentes → 📄
- Gestión del proceso de participación → 📄

Objetivos

Una estrategia de participación tiene los siguientes objetivos:

- Definir desde el principio del proyecto cómo se va a involucrar a los diferentes agentes en todas las etapas del proceso de toma de decisiones;
- Considerar cómo afectarán los resultados procedentes de esta participación al proceso de toma de decisiones;
- Definir las relaciones entre las actividades de participación de los distintos agentes y las decisiones del proyecto; y
- Clarificar los papeles y responsabilidades del equipo de proyecto en relación con las actividades de participación.

Consejos prácticos

- Sea claro sobre el marco y objetivos de la estrategia de participación;
- El punto clave de la estrategia de participación debe ser la descripción de actividades a desarrollar, su planificación temporal y cómo están interrelacionadas;
- Una estrategia de participación detallada puede ahorrar tiempo y dinero, proporcionando además el marco para la identificación de los grupos de agentes a involucrar y una lista de comprobación para identificar las posibles omisiones en los grupos seleccionados; y
- Un plan de participación bien documentado es muy útil para todo el personal, tanto los que participarán directamente en estas actividades como para los que no. Además será de gran valor tenerlo documentado, por si hubiera algún cambio posterior en el mismo.

En la práctica

Surrey, Inglaterra

La estrategia de participación empleada en el proyecto Eco-Logica fue planificada en dos fases. En la primera se mantuvieron reuniones con concejales, grupos medioambientales, empresarios y operadores de transporte público, para identificar los problemas y oportunidades más importantes en relación con el transporte. En una segunda fase, otros grupos de agentes fueron contactados con el fin de explicarles los resultados de la primera fase y comprobar su acuerdo o desacuerdo sobre los temas tratados y las soluciones adoptadas.

Essex, Inglaterra

El gobierno del Condado de Essex desarrolló en paralelo dos medidas para mejorar el transporte, una de ellas incluía una estrategia de participación innovadora (proyecto A-120) y la otra no (proyecto A-130). La evaluación posterior ha revelado el éxito y apoyo de los agentes involucrados en relación con las propuestas desarrolladas en la A-120, en comparación con la A-130, que no contempló ningún proceso de participación. Entre otras técnicas, en la A-120, se emplearon técnicas interactivas, como una exposición, selección activa de alternativas usando pegatinas, reuniones informales con el personal, presentaciones con ordenador y una fiesta de trabajo técnico.

Brno, República Checa

La necesidad de construir una circunvalación que disminuyera la congestión en Brno era un antiguo problema. Desde 1990 se habían ido construyendo diferentes tramos que aún no se habían conectado. Sin embargo, la propuesta de derribar 95 edificios residenciales en su trazado chocó, lógicamente, con una clara oposición pública.

Los residentes eran informados de la medida a través de los periódicos, exposiciones, charlas, folletos y anuncios oficiales. El Ayuntamiento desarrolló también una estrategia para dar a conocer a la opinión pública las diferentes propuestas a través de una encuesta y un referéndum. El Instituto de Desarrollo Urbano preparó y editó cuestionarios y folletos, mientras que el distrito de Brno-Norte habilitó las salas necesarias para desarrollar las exposiciones y ayudó a distribuir los cuestionarios.

La estrategia obtuvo gran éxito, desarrollando los residentes locales un papel muy activo en el proceso de toma de decisiones, hasta el punto de que los residentes de nueve calles llevaron a cabo una manifestación de apoyo a las propuestas.



El nuevo tramo de la circunvalación de Brno.

Preparación de la estrategia de participación

Una estrategia de participación es un documento de gestión que reúne la información a aportar al equipo de proyecto y otros en relación con los objetivos y enfoque de las actividades de participación. Existen muchas razones importantes para preparar una estrategia de participación:

- Proporciona una indicación previa de los agentes que deben ser involucrados;
- Asegura que se considera cuidadosamente la involucración de los agentes en el proceso de toma de decisiones;
- Representa un guión de cómo los resultados de las actividades de participación se relacionan con el proceso de toma de decisiones; y
- Coordina quién hace qué, cuándo y cómo, logrando actividades de participación bien estructuradas.

Gestión del proceso de participación

Es importante planificar con detalle cómo se van a comunicar el proyecto de transporte y los resultados esperados.

La estrategia de participación debe estar, por tanto, ligada a la estrategia en los medios de comunicación, puesto que una parte importante del proceso de participación tiene que ver con la comunicación con los diferentes grupos de agentes. Una vez que estos planes y estrategias se han desarrollado, es muy importante realizar un seguimiento y revisión de cada una de las tareas planificadas en relación con el avance del proyecto.

La gestión continua del proceso de participación es tan importante como su preparación en las primeras fases.

Identificación de los agentes

Generalmente uno de los aspectos más difíciles en la preparación de una actividad de participación es saber quién debe participar en la toma de decisiones de un proyecto de transporte, algo que varía en función del proyecto. Un agente puede ser generalmente definido como el grupo, organización o individuo que es afectado, o puede serlo, por un proyecto, ya sea directa o indirectamente.

Para ayudar a identificar la lista de agentes potenciales que deben ser involucrados en un proceso de participación es necesario considerar el impacto geográfico y demográfico de la medida propuesta.

Es, por lo tanto, importante extender el proceso a los posibles impactos indirectos, más allá de los estrictamente ligados al trazado, puesto que una medida puede tener una clara barrera geográfica, pero los impactos indirectos pueden ir más allá de ese ámbito.

Prepare estrategias y planes que involucren tanto al público en general como a audiencias más técnicas

Desarrolle actividades de acuerdo a la estrategia de planificación

Monitoree y revise las actividades de participación en función del conocimiento técnico que se vaya teniendo del proyecto

Problemas potenciales

Si conseguimos una estrategia de participación efectiva podremos alcanzar el éxito en cualquier proceso de toma de decisiones de transporte. En aquellos proyectos en los que el proceso de participación se ha desarrollado adecuadamente se encontrarán generalmente menos barreras y se mejorará el proyecto a través de esta participación. Sin embargo, si el proceso de participación no se desarrolla adecuadamente surgirán problemas que, de otra forma, podrían haberse evitado. Los siguientes aspectos deben ser tenidos en cuenta:




- Una estrategia de participación debe ser diseñada al principio del proyecto como una parte fundamental del plan de trabajo, relacionándola explícitamente con la gestión del proyecto y el proceso de toma de decisiones, como parte de los mecanismos de identificación y superación de barreras.
- Es necesario asignar suficientes recursos para el desarrollo e implantación de una estrategia de participación, algo que no será barato en un gran proyecto de transporte. La falta de recursos o de una estrategia clara producirá barreras que harán fracasar el proceso de participación desde el inicio, aspecto que será más difícil y caro de corregir en etapas posteriores del proyecto.
- No es probable que una sola herramienta de participación sea eficaz con todos los grupos de una comunidad. Igualmente, tratar de reducir el proceso de participación no es más que un ahorro ficticio, puesto que llevará a retrasos en el proyecto y aumento de la oposición al mismo.
- La participación es un proceso continuo y no algo que deba ser definido sólo al principio del proyecto, de forma que, para evitar problemas, todas las etapas del proyecto deben ser tenidas en cuenta y revisadas en relación con la participación, pudiendo ser necesario incorporar a nuevos agentes al proceso.
- Otra fuente de conflictos puede surgir si los participantes en el proceso no tienen claro el papel a jugar o el grado de influencia que pueden ejercitar. La estrategia de participación debe dejar claro estos aspectos y definir cómo y cuándo se producirá la respuesta a los agentes.

H5: Estrategia con los medios de comunicación

¿Qué es una estrategia con los medios de comunicación?

Una estrategia con los medios de comunicación es un plan diseñado para gestionar las relaciones entre el equipo del proyecto y un amplio abanico de medios de comunicación, que incluye reuniones para la entrega de la información, respuesta a las preguntas de los medios de comunicación y reacción frente a informaciones inexactas o desfavorables para el proyecto.

Existen diferentes herramientas que combinadas forman una estrategia mediática, siendo las herramientas más comúnmente utilizadas:

- Artículo especial → 
- Artículos de prensa y ruedas de prensa → 
- Dossier de prensa → 

En la práctica

Maribor, Eslovenia

La idea de una red de itinerarios ciclistas se desarrolló en la ciudad eslovena de Maribor a partir de la campaña realizada por un colectivo ciclista. El Ayuntamiento aprobó esas propuestas pero no había demasiado entusiasmo por parte de los planificadores o el público en relación con este tema, de forma que se paralizó el proceso. El colectivo ciclista respondió mediante diversas manifestaciones, como, por ejemplo, limpiando la nieve de los carriles para mostrar que no se habían mantenido adecuadamente. En cada protesta se envió un resumen de prensa a los periodistas, de forma que las protestas obtuvieron amplia cobertura mediática y consiguieron gradualmente mayor apoyo público y político.

Maribor, Eslovenia

El Ayuntamiento de Maribor preparó un dossier de información para promocionar el ciclismo, que contenía un título claro y contundente, un conjunto de subtítulos, el estado del arte, el compromiso de la ciudad con el transporte sostenible, una pequeña presentación del estudio, una lista con las peticiones de la Red de Ciclistas de Maribor, extractos de los documentos de la Agenda Local 21 y una estrategia a largo plazo, una lista de contactos y diversos gráficos.

Objetivos

Una buena estrategia con los medios de comunicación pretende:

- Controlar la información que se publica y cuándo;
- Fomentar que los medios informen sobre el proyecto;
- Reducir la probabilidad de cobertura mediática inexacta;
- Responder de forma eficaz a la cobertura negativa, reduciendo las perturbaciones sobre el proyecto; y
- Emplear la publicidad proporcionada por los medios de comunicación como una parte integral del proyecto.

Consejos prácticos

- Identifique los medios de comunicación con los que desea trabajar ya que algunos proyectos de transporte podrán interesar sólo a los medios locales, mientras que otros más grandes, conflictivos o innovadores, pueden recibir una mayor atención por parte de los medios;
- Escoja la audiencia a la que quiere llegar, lo que condicionará la forma en que se presente la información y los medios para hacerlo;
- Nombre a un responsable de medios de comunicación, que conozca el proyecto y sea capaz de explicar claramente los aspectos más técnicos;
- Sea consciente de los plazos con los que trabajan los medios y el formato en que necesitan la información;
- Los anuncios en los medios de comunicación pueden ser muy efectivos para transmitir información a determinados grupos, (ver estrategia de marketing); y
- Los periódicos pueden ser una forma barata de enviar folletos a muchos domicilios.

Gävle, Suecia

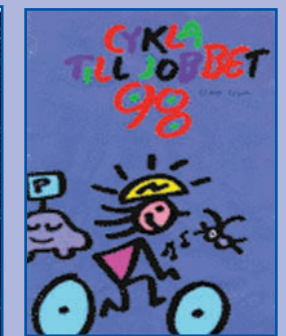
Los planes para convertir la ciudad sueca de Gävle en una "ciudad ciclista" dependían de conseguir el uso de la bicicleta por el mayor número de ciudadanos, tarea para la que se desarrolló una gran publicidad y estrategia con los medios de comunicación.

El gestor del proyecto jugó un papel muy importante gracias a sus conocimientos de marketing y mediáticos previos, concienciando a los ciudadanos y alcanzando un acuerdo con un periódico local.

Una de las campañas que más interesó a los medios fue la iniciativa de los Ciclistas por la Salud, en la que ocho conductores usaron la bicicleta durante un año para ir a su trabajo de forma que se monitorizó su salud, recogiendo su progreso en los periódicos.

Al mismo tiempo, el gestor del proyecto lanzó una competición entre empresarios y todos los que participaron en la misma tuvieron la oportunidad de incluir anuncios gratis en el periódico. Otra técnica empleada fue la publicación en los periódicos de cualquier crítica pública al proyecto.

En general, las campañas desarrolladas en Gävle atrajeron enormemente el interés de los medios, incluso en el ámbito nacional y, actualmente, el 20 % de todos los viajes en la ciudad se realizan en bicicleta.



Arriba: Logo de la campaña
Izquierda: Folleto invitando a los ciudadanos en la campaña Ciclistas por la Salud

Reportaje

Un reportaje permitirá dar una mayor descripción de un proyecto de la que daría una simple noticia en un periódico. Las noticias de información general todos los medios reciben la misma información del equipo del proyecto, mientras que si trabajamos en un reportaje negociaremos con un solo periódico, revista, programa de televisión o de radio, que podría ser tratado dentro de la sección local de noticias. Este medio de comunicación podría grabar los trabajos in situ y entrevistar a los distintos gestores del proyecto y agentes implicados. En el caso de un artículo escrito, éste puede ser redactado por un periodista o, mejor, por un miembro del equipo de trabajo.

Comunicados y conferencias de prensa

En el diseño de una estrategia con los medios de comunicación es importante planificar cómo se va a pasar la información a los medios, tanto en relación con la información general del avance del proyecto, como de cualquier hecho particular. Las principales herramientas para transmitir esta información directamente a los medios son los comunicados y conferencias de prensa, que deben tratarse de tal modo que permitan a los periodistas emplearlos en la publicación de una noticia interesante. Esta información constituye la materia prima a partir de la que desarrollar noticias, siendo un requisito fundamental la publicación de información actualizada, novedosa, exacta e interesante.

Es importante recordar que estas técnicas no permiten un control directo sobre la información que el público va a recibir, ya que una misma información, proporcionada a diferentes medios de comunicación, se desarrollará de manera distinta en función de la audiencia a que se dirige cada medio. Aunque esto pudiera llevar a la publicación de noticias negativas relacionadas con el proyecto, no debe olvidarse que esto ocurrirá independientemente de que la prensa reciba o no esta información formal desde el equipo de proyecto. Por lo tanto, los comunicados y conferencias de prensa pueden ser usados para clarificar muchos asuntos en una etapa temprana, mejorando el conocimiento y comprensión del proyecto por parte de los periodistas y, por tanto, asegurando la exactitud del material publicado.

Dossier de prensa

Un dossier de prensa es una herramienta muy útil para transmitir la información importante al público a través de los medios. En los proyectos de transporte, este dossier puede incluir una recopilación de información sobre el proyecto, los últimos asuntos que se pretende sean publicados, un periódico, o una página web.

Un dossier de prensa es muy útil en relación con los comunicados y conferencias de prensa, dando una amplia descripción del proyecto y sus objetivos en el contexto de las medidas a desarrollar.

Problemas potenciales

Una cobertura con los medios de comunicación negativa puede crear grandes problemas sobre un proyecto de transporte. Además, una vez que un determinado medio ha adoptado una postura negativa frente al proyecto será muy difícil cambiarla para obtener buena prensa. Por lo tanto, deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos para evitar o superar barreras de este tipo:





- Para evitar problemas de comunicación entre el proyecto y los medios es recomendable contactar enseguida con ellos para lograr que la estrategia de comunicación se desarrolle a tiempo y en el formato que los medios la necesitan.
- Una estrategia mediática que no cuente con los recursos adecuados podrá encontrarse con muchas barreras, siendo los recursos necesarios los fondos para desarrollar campañas o difundir información, pero también las personas adecuadas para tratar con los medios.
- En principio, los medios de comunicación no estarán muy interesados en la información técnica, debiendo asegurarse de que cualquier publicación es lo suficientemente comprensible como para atraer la atención de los medios, puesto que de lo contrario realizarán sus propias interpretaciones.
- Las personas contrarias a nuestro proyecto tratarán de utilizar también los medios de comunicación, con lo que la estrategia mediática debe ser clara sobre cuando responder a las críticas, adelantándose a los posibles argumentos en contra.
- No es siempre necesario responder a cada crítica o tener siempre la última palabra, ya que si la oposición realiza quejas desmesuradas o insustanciales, puede interesar incluso no responder para evitar darles importancia. Por tanto, los problemas pueden evitarse ignorando esas críticas y dejando claro que no se consideran dignas de ser respondidas.

H6: Estrategia de marketing

¿Qué es una estrategia de marketing?

Es mucho más eficaz crear una estrategia completa de marketing que simplemente emplear muchas herramientas y técnicas de comunicación. Esta estrategia debe definir las herramientas de comunicación a emplear, así como las técnicas de investigación de mercado necesarias para evaluar las actitudes antes y después de desarrollar las actividades de comunicación previstas. El principal objetivo de la estrategia de marketing debe ser proporcionar la información clave sobre el proyecto, que debe ser anterior a cualquier intento de mejorar su imagen.

Las herramientas de marketing más comúnmente utilizadas son:

- Marketing institucional → 
- Información y campañas de imagen → 
- Campañas de concienciación → 
- Marketing personalizado → 

En la práctica

Bochun, Alemania

La propuesta de extensión de una línea de tranvía sufrió una oposición inesperada tras la presentación inicial a los distintos agentes, cuyas quejas individuales se convirtieron pronto en un grupo opositor más organizado, al que la prensa dió una gran importancia. Para afrontar esto, se desarrolló una estrategia de marketing con el fin de informar al público sobre las propuestas, cambiar la percepción del proyecto entre los afectados y movilizar a la mayoría silenciosa de los ciudadanos a favor del proyecto.

Saarbrücken, Alemania

La construcción de una nueva línea de tranvía fue acompañada de una intensa campaña de marketing para informar al público sobre el tranvía y los posibles inconvenientes que su construcción causaría. Más adelante, la campaña buscó mejorar la imagen del tranvía, desarrollándose una competición en la que el público pudiera decidir sobre algunos elementos del diseño (ej. los colores). Esta estrategia fue muy importante para reducir el número de quejas durante la fase de construcción y, por tanto, permitir el avance significativo del proyecto.

Objetivos

Una estrategia de marketing debe:

- Proporcionar información sobre un proyecto;
- Lograr el apoyo político para el proyecto;
- Lograr el apoyo público para el proyecto;
- Reducir la oposición política y pública contra el proyecto;
- Aumentar la concienciación pública sobre un proyecto;
- Mejorar la imagen de un proyecto; e
- Influir al público en favor de proyectos de transporte sostenibles.

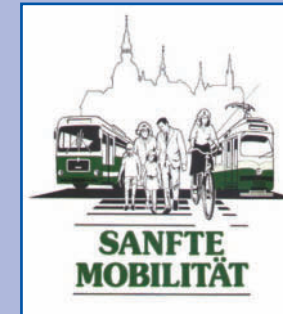
Consejos prácticos

- Proporcione la suficiente información práctica sobre un proyecto antes de tratar de mejorar su imagen;
- Tenga claro a qué grupos objetivo se quiere dirigir con la estrategia de marketing, puesto que grupos diferentes requerirán enfoques diferentes;
- Tenga en cuenta que toda la información dirigida al público debe ser fácil de entender;
- Revise que todas las personas involucradas en el proyecto conocen y apoyan la estrategia de marketing;
- Utilice la investigación de mercados para preparar su estrategia de marketing, modificarla y medir su éxito; y
- Si la organización carece de las capacidades o experiencia necesarias para desarrollar o implantar una estrategia de marketing completa, involucre a expertos externos.

Graz, Austria

Una estrategia de marketing se desarrolló a la vez que las etapas de planificación e implantación de la limitación de velocidad a 30/50 km/h en toda la ciudad. Esta estrategia estaba compuesta de comunicación institucional y con el público. La parte institucional comprendía la comunicación en los dos sentidos a lo largo de la vida del proyecto, tratando de ganar aliados, convencer a los oponentes y aislar a los que siguieran siendo críticos. La estrategia de comunicación con el público no fue muy interactiva y se basó principalmente en la provisión de información, aunque se mantuvieron algunas reuniones con el público en las primeras fases del proyecto.

Sin embargo, la negativa cobertura en los medios de comunicación ayudó a generar una gran oposición. Se contrató entonces, por parte del Ayuntamiento, a un diseñador gráfico que desarrollará marketing profesional. En primer lugar, se aumentó la concienciación sobre el problema, dando posteriormente a todos los conductores información detallada sobre las nuevas regulaciones. Toda la campaña se basó en un concepto integral, adaptado a las necesidades y condiciones específicas de la política de transporte.



Materiales de marketing creados para la campaña de restricción de velocidad en Graz.



Marketing institucional

El marketing institucional es una herramienta usada de manera individualizada en los proyectos de transporte para conseguir que los políticos, autoridades y administraciones municipales apoyen el proyecto, al ser estos los principales responsables de la toma de decisiones estratégica y de la distribución de recursos. Otros objetivos son la reducción de la oposición política y la transformación de algunos políticos en entusiastas promotores del proyecto. Puesto que las autoridades y las administraciones municipales tienen en ocasiones puntos de vista diferentes en relación con los proyectos de transporte, el marketing institucional destaca los beneficios de un proyecto para reducir la oposición interna a los mismos, creando una actitud común de apoyo al proyecto que permite una presentación más consistente del mismo a los agentes que pudieran verse afectados.

Información y campañas de imagen

El marketing de productos no incluye generalmente mucha información, si no que se concentra en el desarrollo de una imagen de marca. En el caso de los proyectos de transporte, es necesario un enfoque distinto, puesto que no tiene sentido crear una nueva imagen para un proyecto que el público todavía no conoce.

En este sentido, las investigaciones de mercado son muy útiles para las campañas de marketing puesto que permiten identificar comportamientos y actitudes del público, que podrán ser empleados más tarde en una estrategia de marketing que dé respuesta a las diferentes preocupaciones y necesidades de los agentes sociales.

Campañas de concienciación

Una campaña de concienciación puede centrarse en un aspecto concreto (o en varios aspectos) asociados con problemas de transporte, como niveles de contaminación, accidentes de tráfico, etc. Puede que estas campañas no tengan un impacto directo sobre el comportamiento, pero, sin duda, son importantes en el aumento de la concienciación pública en relación con los factores sobre los que se basa la planificación de estrategias. Las campañas de concienciación son una parte del marketing y pueden ser desarrolladas esporádicamente o casi de forma continua, pero siempre por especialistas que aseguren su eficacia. Las campañas de concienciación no tienen por qué estar, necesariamente, ligadas a un proyecto concreto, sino que pueden apoyar ideas generales, como el uso de modos de transporte sostenibles.

Marketing personalizado

Para acceder a los grupos de especial interés, como pueden ser los ciudadanos directamente afectados por un proyecto, son recomendables campañas de marketing personalizadas que, dando información detallada a través del contacto personal, pueden cambiar sus actitudes hacia el proyecto. El marketing personalizado es muy importante en las medidas de transporte sin nueva, o con muy poca, infraestructura, pero en las que se requiere un cambio en el comportamiento del público (ej. medidas de coche compartido en las que el marketing personalizado puede ayudar a fomentar el cambio y lograr el éxito).

Problemas potenciales

Los beneficios de los proyectos de transporte no son siempre evidentes, por lo que deben “venderse” a los agentes. Una buena estrategia de marketing puede evitar problemas mediante la promoción de los aspectos positivos de un proyecto, constituyendo una herramienta esencial hacia el cambio de actitudes y percepciones por parte de los agentes. Los siguientes aspectos deben ser considerados para evitar o superar posibles problemas:

- Muchos proyectos pueden requerir cambios sustanciales en el comportamiento de los agentes. Por lo tanto, para evitar crear barreras, es esencial conseguir una adecuada estrategia de marketing, pero no demasiado exigente puesto que debe tenerse en cuenta que a la gente no le gusta que le digan lo que tiene que hacer o lo que es bueno para ellos.
- A pesar de que una buena campaña de marketing debe centrarse en los aspectos positivos de un proyecto se pueden superar barreras si la estrategia tiene en cuenta también los posibles impactos negativos, de forma que se pueda tomar la iniciativa y dirigir el debate hacia los métodos para reducir estos efectos adversos.
- Una buena campaña de marketing debe controlar los diferentes flujos de información, conociendo quién recibe qué información, cuándo y bajo qué formato. Sin embargo, aparecerán importantes barreras si los agentes tienen la sensación de que la información se está manipulando.
- Es importante incluir a los responsables de la toma de decisiones en la estrategia de marketing, ligándola al propio proceso político, ya que pueden surgir barreras si los decisores tienen que responder permanentemente de alteraciones en el desarrollo del proyecto, especialmente si no se les ha proporcionado información por adelantado sobre estos posibles problemas o cambios en la opinión pública.
- Para desarrollar cualquier proyecto es necesario realizar una investigación de mercado que nos dé una clara idea de la percepción del público, identificando así barreras potenciales en una fase inicial del proceso de planificación del proyecto.

H7: Gestión de la participación de los distintos agentes implicados

¿Quiénes son los agentes?

Hay muchas personas fuera del equipo gestor del proyecto cuyas acciones pueden condicionar el éxito o el fracaso del proyecto siendo, por tanto, importante saber quiénes son esos actores externos y cómo gestionar mejor las relaciones con ellos.

En este Manual se ha considerado varios grupos:

- Políticos →
- Medios de comunicación →
- Grupos de especial interés →
- Grupos de oposición →
- Asesores expertos →

Objetivos

La participación efectiva de los agentes es importante para el proyecto por los siguientes motivos:

- Los distintos agentes aportan un amplio rango de capacidades, conocimientos y experiencias al proyecto que, adecuadamente gestionadas, pueden hacerlo más exitoso;
- Los agentes juegan un papel importante durante el proyecto, con lo que, si aseguramos su buena comprensión de los objetivos, podremos aumentar la calidad de la toma de decisiones;
- Para asegurar que los agentes conocen el proyecto y reducir la oposición al mismo es necesario gestionar adecuadamente las relaciones con los mismos;
- Si establecemos y mantenemos buenas relaciones con estos grupos podremos recibir sus quejas y comentarios desde el inicio y mejorar el diseño del proceso; y
- Además, una buena gestión de estas relaciones permitirá evitar problemas potenciales.

Consejos prácticos

- Considere con detalle los comentarios o preocupaciones de los agentes, ya que las críticas constructivas pueden mejorar el proyecto;
- Sea cortés y asegúrese de que los individuos y grupos son informados de cualquier cambio, algo particularmente importante en relación con personalidades públicas que serán preguntadas por el avance del proyecto;
- No ignore nunca las quejas sobre el proyecto, puesto que esto podrá aumentar la oposición;
- Puede que necesite adaptar sus actividades de participación a los diferentes grupos, siendo distinto el enfoque cuando se trata con políticos que con medios de comunicación; y
- En ocasiones, los agentes sólo estarán interesados por el impacto final del proyecto pero, a menudo, estarán interesados en el desarrollo de los planes de transporte y otros temas en su zona. Evalúe si su organización tiene la estructura necesaria para acceder a estos grupos y desarrollar un trabajo conjunto.

En la práctica

Erfurt, Alemania

Para el establecimiento del plan de desarrollo local de transporte, se creó una oficina de planificación externa para moderar el trabajo de los grupos internos y los debates, con el objetivo de contar con un moderador neutral y beneficiarse de la experiencia de la Alemania occidental en la gestión de proyectos y planificación de la participación. El trabajo del moderador externo fue calificado como muy útil por todos los participantes. A través de su participación en los debates, los partidos políticos se involucraron directamente más de lo habitual en la elaboración del plan de desarrollo local de transporte, reuniéndose cinco veces en los dos años que duró el proceso.

Maribor, Eslovenia

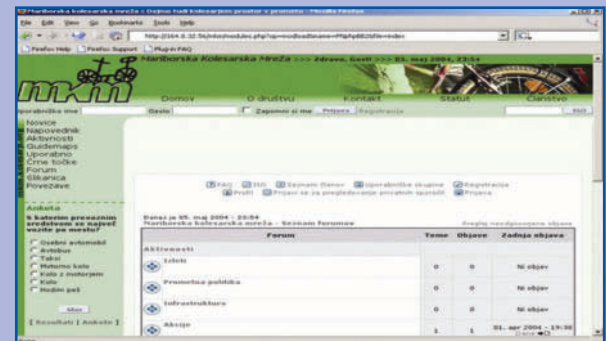
Un colectivo de Maribor, llamado Red de Ciclistas de Maribor, representó los intereses de los ciclistas y jugó un papel importante en la propuesta de una extensa red ciclista. El grupo inició el proceso y fue capaz de aumentar la importancia de esta medida a través de una serie de demostraciones y eventos.

Los medios de comunicación jugaron un papel muy importante para aumentar el apoyo público y político a la bicicleta, de forma que el esquema pudiera obtener soporte financiero. Los eventos previstos por este colectivo fueron considerados noticia y recibieron atención de los medios, periódicos, radio y televisión, hecho que aumentó el número de afiliados a esta idea. La importancia de los medios era clara, puesto que si éstos no hubieran apoyado el proyecto tampoco lo hubieran hecho los políticos y hubiera sido más difícil encontrar financiación.

Puesto que los responsables municipales carecían de la experiencia para implantar una red de carriles bici, contrataron a expertos externos para desarrollar los trabajos necesarios y



Logo desarrollado por la Red de Ciclistas de Maribor



Página web interactiva de la Red de Ciclistas de Maribor

Políticos

Los políticos pueden ser miembros del Parlamento regional, nacional o europeo, o bien, del gobierno de una ciudad o distrito, pudiendo haber otro tipo de representantes ciudadanos en función de la estructura política de cada país. A menudo, las decisiones sobre si un proyecto debe desarrollarse o no se toman por votación en el ámbito local, urbano o regional, siendo necesario que los políticos conozcan el proyecto con antelación. Esto es particularmente importante cuando sea necesario tomar decisiones técnicas por parte de personas sin experiencia en la materia. A pesar de que no todos los políticos participen en una decisión concreta, el electorado esperará de ellos que den su opinión justificada sobre un proyecto, siendo responsabilidad del equipo gestor del proyecto asegurar que estas opiniones se basen en una información exacta y objetiva.

Medios de comunicación

Es probable que su proyecto reciba cobertura de los periódicos, la radio, y la televisión, al menos en el ámbito local. Las relaciones con los medios son muy importantes puesto que, en última instancia, el mensaje que éstos envíen al público está fuera de su control. Es importante evitar enfrentamientos si el proyecto ha recibido una cobertura mediática inicial desfavorable, tratando de establecer buenas relaciones e intercambiando ideas sobre la medida o estrategia propuesta.

Grupos de especial interés

Muchas organizaciones tendrán interés en el proyecto, especialmente los afectados directamente por el mismo, con los que es esencial mantener una buena comunicación para el adecuado desarrollo del proyecto. Estos grupos pueden ser de gran ayuda durante las actividades de participación, pudiendo actuar como iniciadores de un proyecto o promotores de un determinado modo de transporte.

Grupos de oposición

Independientemente de cual sea el proyecto, siempre habrá alguien que se oponga al mismo o determinados aspectos de la medida o estrategia a introducir. En cualquier caso, debe identificarse a esas personas y entender las razones de su oposición, asignando el tiempo necesario para evitar malentendidos sobre los resultados del proyecto y sus impactos. Es fundamental que los grupos de oposición no se sientan ignorados durante el proceso de toma de decisiones, lo que podría causar resentimiento y aumentar esta oposición.

Asesores expertos

Durante el proyecto, necesitaremos el consejo de expertos, contratados específicamente para el proyecto o miembros de nuestro equipo de trabajo. En ocasiones, los expertos pueden ser consultados sólo en determinados momentos, durante actividades de participación o para dar una visión alternativa a lo que está contando en los medios de comunicación.

Problemas potenciales

Un buen plan de trabajo debe ser proactivo y tratar de identificar los puntos de vista de los agentes pero, a la vez, debe ser flexible para responder a las cambiantes condiciones externas. Las siguientes ideas deben tenerse en cuenta para evitar o superar problemas potenciales:

- Debemos comprometernos a proporcionar información consistente y transparente a todos los agentes durante toda la vida del proyecto, ya que una de las mayores causas de problemas se origina cuando, tras involucrar a los diversos agentes, no se produce un proceso continuado y se interrumpe la transmisión de información y la sensación de participación.
- Los agentes son fuentes de información vitales y deben ser animados a participar en un proyecto, incluso cuando estén completamente en contra del mismo. Es más, cualquier proyecto puede mejorar gracias a un análisis crítico ya que los proyectos que no recogen las críticas terminarán siendo realmente impopulares.
- La falta de comunicación entre el equipo gestor y los decisores es una causa frecuente de problemas que puede llevar a la falta de apoyo político al proyecto o de voluntad para afrontar a la oposición. Incluso cuando los decisores sean miembros del equipo gestor no asuma que el proyecto cuenta con el total apoyo de la institución responsable de tomar la decisión. Se debe buscar el compromiso regular de estas personas según va avanzando el proyecto.
- Las agendas y plazos de los agentes no son siempre las mismas que las del equipo gestor del proyecto. Si entendemos las motivaciones de estos agentes habremos dado un paso importante para la superación de barreras. Reuniendo a los diferentes grupos y usando herramientas de participación podremos mostrar puntos de vista diferentes que generen un mayor entendimiento entre las posiciones de cada uno de los agentes implicados.

H8: Gestión de aspectos conflictivos

¿En qué consiste la gestión de aspectos conflictivos?

Cada proyecto de transporte afecta a la comunidad local de varias maneras, de forma que si la gente considera que los posibles impactos pueden ser negativos para ellos o para otros puede reaccionar oponiéndose al proyecto o a algunas partes del mismo. Puesto que es difícil alcanzar el consenso en todos los aspectos de un proyecto de transporte, el objetivo de esta sección del Manual es presentar un método para abordar los puntos de vista negativos. La gestión de aspectos conflictivos incluye:

- Identificación de aspectos que requieren participación →
- Gestión de los resultados →
- Mediación y negociación con terceros →

Objetivos

La gestión de aspectos conflictivos pretende mejorar la ejecución de proyectos, asegurando que se tienen en cuenta las preocupaciones y prioridades de la ciudadanía a través de:

- Desarrollo de actividades de participación centradas en temas importantes;
- Mejora del diseño de proyectos a partir del feedback recibido de la participación;
- Reducción de los impactos negativos de un proyecto; y
- No comprometiendo ningún tipo de recurso a proyectos que no satisfacen las necesidades de la gente.

El objetivo principal al afrontar un tema problemático es establecer sistemas de comunicación que minimicen los retrasos y lleven a mejores resultados. Esto implica que, a lo largo de la vida del proyecto, desde la identificación del problema hasta la implantación, deben desarrollarse actividades de participación para identificar las preocupaciones y expectativas de los agentes.

Consejos prácticos

- No podemos seguir utilizando el modelo clásico de planificación basado en la elaboración del plan, su presentación al público y su defensa posterior, ya que la participación no debe ser un proceso defensivo sino una forma de afrontar y solucionar los problemas;
- En el caso de que existan actitudes muy enfrentadas, puede ser interesante reunir a los dos grupos de agentes de forma que se puedan debatir y compartir las opiniones. Esto no implica que se vaya a alcanzar un acuerdo pero, al menos, se mejorará la comprensión mutua y se obtendrá información muy útil para la planificación del proyecto; y
- Cuanto antes introduzcamos alguna forma de participación, mejores resultados se alcanzarán, puesto que existirá un mayor margen de maniobra para afrontar cualquier obstáculo.

En la práctica

Maribor, Eslovenia

Las acciones de un colectivo, la Red de Ciclistas de Maribor, plantearon la provisión de carriles bici como un punto importante sobre el que reflexionar, generando la presión necesaria para que el Ayuntamiento abordara diversas acciones que mejoraran las condiciones para los ciclistas. Para ello este colectivo realizó diversas manifestaciones, publicó folletos y tuvo una estrategia con los medios de comunicación muy eficaz que realizó su queja.



Arriba: Un folleto editado por el grupo Red de Ciclistas de Maribor quejándose del aparcamiento ilegal en los carriles bici

Bochum, Alemania

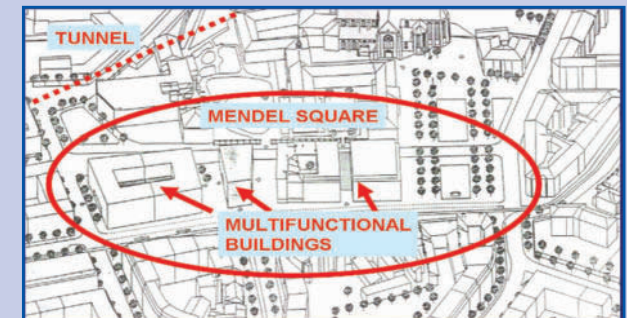
La aparente oposición pública para cambiar el trazado de una línea de tranvía que conectara el centro de Bochum con el distrito de Langendreer supuso un freno al avance del proyecto. Uno de los principales aspectos que se discutieron fue la ocupación de suelo privado para la construcción de este nuevo tramo, aspecto que se solucionó mediante expropiaciones.

El feedback recibido de las encuestas realizadas entre el público demostró que la mayoría de la población estaba a favor del proyecto pero, si esta encuesta se hubiera realizado antes del proceso de planificación, se hubieran podido identificar y anticipar medidas para contrarrestar esta oposición.



Brno, República Checa

La gestión del proyecto de revitalización de la plaza Mendel en Brno implicaba la identificación inicial de posibles problemas derivados del cambio rápido y económico de la imagen de la plaza. Para ello se colaboró con expertos de distintos departamentos municipales y se mantuvo una comunicación permanente con el público con el fin de maximizar la eficacia del proceso de participación.



Identificación de problemas en la plaza Mendel, Brno.

El espectro de aspectos a considerar

Identificación de aspectos que requieren participación

En una primera etapa del proyecto es importante revisar los aspectos que pueden ser problemáticos e identificar a los agentes más afectados por el proyecto, información que puede ayudar a definir los objetivos de la estrategia de participación. Una técnica muy útil para conocer los problemas que un proyecto puede generar es el trabajo en pequeños grupos. En algunos proyectos sólo uno o dos aspectos estarán presentes en el debate público, político o mediático.

Si el proyecto afecta un área de especial importancia cultural, histórica, económica, social o medioambiental puede ser deseable desarrollar estrategias de participación centradas en estos asuntos. Esto puede desarrollarse de muchas formas, siendo conveniente reconocer que el equipo de trabajo ya ha considerado estos aspectos y permitiendo que los afectados aporten sus ideas sobre cómo reducir o eliminar los impactos.

Aunque es importante anticipar los problemas desde el inicio del proyecto y preparar actividades de participación para afrontarlos, es casi más importante estar preparado para adaptar el proceso en el caso de que surjan imprevistos. En este sentido, un proceso de participación bien diseñado permitirá detectar futuros problemas mediante el análisis de las contribuciones de los diversos agentes.

Gestión de los resultados

Los resultados del proceso de participación permitirán reforzar el proyecto, al entender mejor los puntos de vista y motivaciones de la oposición pública e identificar las medidas para reducir los impactos negativos del proyecto. Además, se puede mejorar el conocimiento que se tiene de las prioridades de los distintos agentes, lo que será de gran ayuda en proyectos futuros. Más allá de la aportación directa de las sugerencias y opiniones de los participantes, es importante hacer ver a la comunidad que sus preocupaciones e intereses han sido escuchados, generando un sentimiento de propiedad sobre el proyecto.

Mediación y negociación con terceros

Si surgiera un conflicto de intereses entre dos o más partes, se puede alcanzar el compromiso a través de la negociación y la mediación, de modo que se pueda alcanzar un acuerdo estructurado y medianamente formal entre las partes.

Un punto muy interesante es decidir si este proceso debe realizarse sólo entre las partes implicadas (negociación) o ser conducido por un interlocutor imparcial experimentado (mediación), que sería una tercera parte que escucharía ambas posturas y propondría soluciones posibles en los aspectos en los que no se lograra un acuerdo entre las partes.

La participación se consigue identificando los temas y preocupaciones y fomentando el debate, siendo necesario un alto nivel de compromiso entre las partes en relación con los acuerdos alcanzados.

Problemas potenciales

Cada elemento de discusión puede representar una barrera potencial. Por tanto, la gestión de aspectos conflictivos puede ser una de las tareas más complejas de la gestión del proyecto, debiendo tenerse en cuenta los siguientes aspectos para evitar o superar barreras potenciales:

- Los aspectos más problemáticos no desaparecen por el mero hecho de no considerarlos, sino que se acumularán para el futuro, conduciendo inevitablemente a barreras más difíciles de superar.
- Tenga claro los problemas que puede afrontar y los que no, ya que en este último caso debe hacérselo saber directamente y sin rodeos a los agentes involucrados.
- No subestime aquellos problemas que surjan en el campo de los sentimientos, puesto que no todo el mundo posee las habilidades necesarias para afrontar estas situaciones. Asegúrese de que la persona responsable de tratar estos temas es capaz de actuar firmemente y de modo comprensivo a la vez, puesto que una respuesta desafortunada puede aumentar la barrera.
- Asigne los recursos necesarios desde el principio del plan de trabajo a la gestión de problemas, asegurando la adecuación de las soluciones propuestas a los problemas planteados, para evitar causar nuevas barreras.
- Garantice que el proceso de participación es capaz de identificar todos los posibles problemas y de responder a los inconvenientes que vayan surgiendo. Pero, a la vez, el proceso de participación debe proporcionar una visión equilibrada del proyecto, no debiendo ser dominada por un reducido conjunto de intereses.

H9: Superación de barreras

Comprensión de barreras

En cualquier etapa del proceso de toma de decisiones pueden surgir barreras que provoquen retrasos importantes o incluso la cancelación de un proyecto. Muchas barreras pueden ser causadas por los intereses de los distintos agentes (ver Sección 2), que pueden afectar al proyecto de distintas formas. Los tipos más comunes de barreras son:

- Factores contextuales: institucionales, legales, financieros
- Barreras de gestión inherentes al proceso
- Barreras de comunicación inherentes al proceso



Las estrategias para reducir el impacto de las barreras incluyen: 1) Gestión contundente; 2) Compromiso de los políticos para apoyar el proyecto; 3) Planteamiento claro sobre cómo superar problemas desde el inicio, y 4) Asignación de recursos suficientes para manejar las barreras imprevistas.

Objetivos

El objetivo general es evitar todas las barreras que sea posible, y superar las restantes sin afectar demasiado al proyecto, lo que requiere:

- Un proceso de planificación adecuado que evite las barreras;
- Una identificación temprana de las barreras que limite su impacto y permita anticipar soluciones;
- Involucrar a los agentes que causen o sean afectados por una barrera para buscar soluciones, de forma que la solución escogida sea consensuada; y
- Disponer de una estructura de gestión del proyecto flexible que pueda ajustarse rápidamente a las circunstancias cambiantes.

Consejos prácticos

- La planificación detallada de un proyecto permite reducir el número de barreras que encontraremos;
- Disponga recursos remanentes en el plan de trabajo (dinero, tiempo, personal) para superar los imprevistos;
- El tipo de barrera que nos podemos encontrar dependerá del tipo de proyecto, con lo que debemos tratar de involucrar a las personas con las capacidades y experiencia necesarias para superar las barreras más probables;
- Busque el apoyo de personalidades en puestos importantes (líder de proyecto) para superar las barreras más fácilmente; y
- Involucre al público y consiga su apoyo, ya que los proyectos considerados importantes o positivos tendrán más posibilidades de superar las barreras que aparezcan.

En la práctica

Gävle, Suecia

Uno de los objetivos del proyecto de Gävle era aumentar el reparto modal de la bicicleta, basándose en medidas “blandas” que atrajeran a los ciudadanos a la bicicleta más que en la construcción de nuevas infraestructuras. Para considerar la gran importancia de la comunicación con el público se designó a un gestor de proyecto con experiencia en marketing y buenos contactos con los medios de comunicación. De este modo, se consiguió superar muchas barreras de comunicación, las más peligrosas en proyectos relacionados con la introducción de medidas “blandas”.

Saarbrücken, Alemania

La introducción de un nuevo tranvía en Saarbrücken era un gran proyecto de transporte con un alto riesgo de conflicto entre los intereses privados y públicos. De hecho, los proyectos que surgieron durante la construcción fueron gestionados por una compañía específicamente creada para gestionar el proyecto, cuya estructura ágil y flexible permitió reaccionar rápido ante cualquier problema.

Brighton, Inglaterra

Un grupo privado planeó la construcción de un gran centro comercial para revitalizar la zona de la estación de Brighton, sin consultar a los ciudadanos, hecho que causó la oposición pública además de no ser considerado sostenible desde el punto de vista medioambiental por parte del Ayuntamiento. Se creó un gran sentimiento de insatisfacción contra el grupo privado y el Ayuntamiento al permitir el desarrollo de esa propuesta, hasta el punto de que actualmente el Ayuntamiento dirige la planificación de dicho área para asegurar que todos los agentes son adecuadamente consultados e informados. Para ello, se ha desarrollado un proceso de planeamiento urbano complementario, que ha requerido más tiempo que la primera propuesta pero que ha recibido una mayor aceptación de los ciudadanos y de los diferentes grupos de agentes involucrados.



Área de la estación de Brighton

BARRERAS CONTEXTUALES

Institucionales

Debido a la falta de cooperación entre políticos, autoridades locales y otros agentes involucrados en el proyecto pueden surgir barreras institucionales, como los sistemas excesivamente burocráticos o los conflictos de competencias entre diferentes departamentos o agencias. La clave para superar estas barreras es, en primer lugar, la identificación de sus motivos, tratando posteriormente de desarrollar una cultura de cooperación a través del diálogo, aspecto que requerirá crear los foros adecuados.

Legales

Estas son las barreras más rígidas que un proyecto puede afrontar, implicando retrasos significativos. Debe, por tanto, realizarse una adecuada planificación para evitar las barreras legales más simples, como, por ejemplo, las necesarias para iniciar los trámites de expropiación. En el caso de encontrarnos con barreras legales, debe revisarse el plan para adaptarlo a la legislación vigente, pudiendo darse el caso de que un proyecto de transporte sirva para cambiar una determinada legislación relacionada.

Financieras

Las barreras financieras son frecuentes en muchos proyectos y pueden suponer retrasos, anulaciones y cambios en el desarrollo de un proyecto. En general, dos aspectos deben ser tenidos en cuenta: en primer lugar, conviene asegurar la financiación necesaria para todo el proyecto y, por otra parte, es fundamental asignar estos recursos de forma apropiada y eficiente. En ambos casos, es preciso poseer buenas capacidades de planificación y de previsión de flujos financieros.

BARRERAS INHERENTES AL PROCESO

De gestión

Las barreras de gestión suelen proceder de errores en la planificación del proyecto como, por ejemplo, en la asignación de responsabilidades, planificación temporal excesivamente optimista, etc., que a su vez son el origen de otros problemas (superación de plazos y presupuesto, comunicación pobre, desconfianza). Por lo tanto, es necesario un plan de trabajo dirigido por un equipo con las capacidades y experiencias requeridas en la materia, bien a través de formación específica o mediante la contratación de consultores externos. De nuevo, una buena gestión del proyecto debe basarse en una planificación detallada pero flexible, que permita una rápida respuesta ante posibles imprevistos.

De comunicación

Las barreras de comunicación pueden existir a todos los niveles y en cualquier instante del proceso de toma de decisiones, pudiendo surgir dentro del equipo de proyecto, entre los diferentes socios o con los grupos de agentes. En cualquier caso, la superación de estas barreras requiere una estrategia de comunicación que fomente un diálogo abierto, algo que puede hacerse, a través de diferentes enfoques. Así, dentro del equipo de proyecto debe asegurarse la clara definición de responsabilidades, tareas y capacidades de decisión, mientras que los conflictos entre socios del proyecto o con los agentes se pueden gestionar eficazmente a través de estrategias de participación.

Problemas potenciales

Un elemento clave para el éxito del proceso de toma de decisiones de transporte es la habilidad para evitar, identificar y superar barreras.

¿Cómo evitar las barreras?

- Asigne claramente las responsabilidades entre los miembros del equipo para evitar malentendidos.
- Realice un análisis profundo del marco legal, financiero e institucional, que evite la aparición de barreras contextuales durante el proyecto.
- Seleccione e involucre cuanto antes a los principales agentes, evitando así los riesgos derivados de la aparición de barreras más tarde en el proceso.
- Genere un plan de trabajo detallado que recoja las decisiones a tomar, cuándo y por quién, así como las tareas asignadas a cada miembro del personal.
- Asigne recursos suficientes para gestionar el proyecto y desarrollar una estrategia de participación.

¿Cómo superar las barreras?

- Realice un seguimiento del proceso que permita identificar las barreras pronto y seleccionar soluciones rápidas y eficientes.
- Asegure que ha entendido la causa real del problema, de modo que no realice esfuerzos en el sentido equivocado.
- Aunque no siempre puede alcanzarse un consenso general, cuanto más informados mantenga a los agentes más probable será la aceptación de la medida propuesta.
- Tenga preparado un presupuesto ante eventuales problemas.

H10: Seguimiento del proyecto

¿Cómo realizar la monitorización de proyectos?

El seguimiento de un proyecto implica la recopilación de la información necesaria para evaluar si el proyecto está alcanzando sus objetivos en cada etapa, sin sobrepasar los recursos asignados, algo esencial para una buena gestión del proyecto. Esta tarea, que debe iniciarse lo antes posible y ser una actividad continua, comprende:

- Medición de indicadores → 📊
- Seguimiento del proceso → 📅
- Recopilación y almacenamiento de datos → 📁

Los resultados del seguimiento y la evaluación se describen en la herramienta H11.

Objetivos

El seguimiento del proceso sirve para:

- Comprobar que los recursos se están consumiendo de acuerdo al presupuesto;
- Comprobar que los resultados se obtienen en plazo;
- Asegurar que los agentes están siendo adecuadamente involucrados y que sus opiniones, cuando es posible, se tienen en cuenta;
- Garantizar que el proceso avanza adecuadamente;
- Alertar al equipo gestor de cualquier problema que pueda surgir y requerir una respuesta rápida;
- Identificar las situaciones que puedan requerir acudir a las relaciones externas; y
- Obtener experiencia sobre la identificación y superación de barreras.

Consejos prácticos

- La mayor parte de la información requerida para el seguimiento del proyecto debe ser recogida por alguien del equipo. La clave es identificar los recursos y asegurar la recogida de dicha información a tiempo;
- Los informes de seguimiento sobre inputs, indicadores del proceso y resultados deben ser revisados regularmente;
- Los principales grupos de agentes deben recibir información sobre el avance del proyecto y su posible afectación en las próximas etapas;
- Presente la información en un formato sencillo (ej. gráfico de evolución frente a previsión); y
- Uno de los miembros del equipo debe ser designado como responsable de seguimiento, tarea que debe realizarse de manera continua.

En la práctica

Gävle, Suecia

Los tres socios que financiaban el proyecto tenían gran interés en llevar a cabo el seguimiento de la evolución del mismo, para lo cual, se encargó un informe de progreso al equipo gestor. Durante la fase de implantación, los tres socios se reunieron dos veces al año para revisar este avance, exigiéndose la preparación de informes para colectivos ciclistas y expertos técnicos. Además, se realizó un seguimiento informal a través de teléfono y e-mail.

Goteborg, Suecia

Vision Lundby pretendía aumentar el reparto modal de los modos de transporte sostenible a través de medidas “blandas” que generaran un cambio de actitud en los ciudadanos. Para ello realizó pruebas cuyos resultados fueron recogidos en informes, al igual que las actas de las reuniones entre el equipo gestor del proyecto y todos los agentes implicados. No obstante, en general, el proceso de seguimiento fue bastante informal.

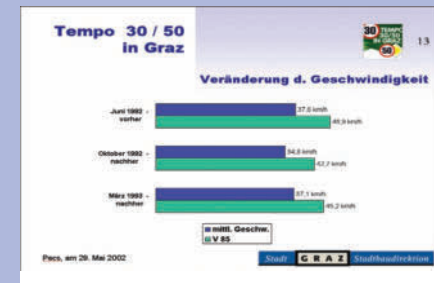
Graz, Austria

La planificación de la introducción de reducción de la velocidad a 30/50 km/h en el ámbito urbano vino acompañada de una gran cantidad de análisis, que tenían dos objetivos principales:

- Estar preparado para un cambio legislativo; y
- Desarrollar argumentos lógicos y convincentes para las campañas de marketing institucionales y públicas.

El análisis fue desarrollado por expertos externos incluyendo aspectos técnicos (velocidades medias, emisiones, ruido, aceptación social, etc.) que se investigaron antes y después de la introducción de la medida, de forma que se pudiera evaluar el éxito de la misma.

En la primera etapa, se generaron previsiones y modelos teóricos sobre los que debatir, de forma que tras la introducción de la medida, el análisis de los resultados positivos favorecieron el rápido aumento de la aceptación pública de la medida.



Elementos clave del seguimiento de proyectos

Medición de indicadores

Indicadores de los inputs

Los gestores del proyecto precisan de diversos recursos para alcanzar los resultados deseados, recursos generalmente limitados, por lo que es necesario desarrollar un conjunto de indicadores que permita conocer el consumo de estos recursos frente a las estimaciones del plan de trabajo. Aunque para un proyecto comercial, el primer input es el dinero, otros indicadores son también muy importantes para conseguir una gestión eficaz.

Indicadores de resultados

Estos valores permiten medir la eficacia del proyecto en la consecución de los resultados previstos, no sólo al final del mismo, sino en cada una de las etapas durante el trabajo. Al contrario que los indicadores de inputs, los de resultados varían ampliamente dependiendo de la naturaleza del proyecto y de sus objetivos, que deben ser medidos no sólo en términos cuantitativos sino también desde el punto de vista cualitativo. El gestor de un proyecto considerará estos indicadores para medir el éxito del mismo, mientras que los inversores estarán más interesados en los resultados físicos del mismo.

Indicadores durante el proceso

Los proyectos se componen de diversas etapas (ej. preparación de la zona, cimentación, construcción del edificio, acabados, etc.) que se basa en complejos flujos de materiales e información entre las distintas agencias y equipos. Una gestión eficaz del proyecto debe recoger de forma regular el progreso del proyecto, para lo cual los indicadores durante el proceso deben servir para alertar sobre cualquier retraso, sobrecoste o barrera.

Seguimiento del proceso

La clave del éxito de la gestión de un proyecto descansa en un adecuado seguimiento del proceso tanto en su avance diario (empleando los indicadores de proceso escogidos) como en determinados hitos del mismo. Los proyectos deben estar planificados en detalle desde el inicio, indicando claramente los principales aspectos que deben ser monitorizados, comprobando en cada instante que se están alcanzando los resultados deseados con los recursos previstos. El seguimiento del proceso asegura que cualquier problema o retraso se identifica a tiempo, permitiendo actuar de forma rápida y efectiva, mientras que si no se realiza un seguimiento adecuado estaremos gastando tiempo y dinero inútilmente.

Recopilación y almacenamiento de datos

El seguimiento de un proyecto se basa en la existencia de procedimientos eficaces para recopilar los datos necesarios para obtener los distintos indicadores, comprobando su calidad, y almacenándolos en un formato accesible y bien documentado. La mayoría de los datos estarán disponibles, mientras que otros pueden precisar el encargo de encuestas específicas. Los datos serán de naturaleza diferente, desde el registro numérico de gastos o kilómetros construidos, hasta criterios más cualitativos como los procesos de comunicación y las percepciones de los distintos agentes. Sin duda, es necesario contar con el personal adecuado para obtener, recopilar e interpretar estos datos.

Problemas potenciales

Los proyectos de transporte contarán con indicadores clave e hitos importantes frente a los que comprobar los resultados alcanzados. Un seguimiento ineficaz o incompleto impedirá reaccionar cuando no se alcancen estos objetivos, debiendo tenerse en cuenta los siguientes criterios para evitar o superar barreras potenciales:

- Los sistemas de seguimiento no deben resultar tan complicados que exijan excesivos recursos para poder desarrollarse o, por el contrario, generar tantos datos que sea imposible conocer fácilmente en qué estado se encuentra el proyecto. Deben realizarse comprobaciones para asegurar que el seguimiento contribuye a una implantación exitosa de la medida y no simplemente para recopilar datos.
- Puede que resulte obligatorio realizar el seguimiento de determinados indicadores, como por ejemplo, los financieros, para evitar fraudes, pudiendo ser también un requisito para conseguir otras fuentes de financiación. Sin embargo, es importante que, para identificar posibles barreras, el alcance de la evaluación vaya más allá de lo estrictamente obligatorio.
- Es improbable que los indicadores empleados para juzgar el éxito de un proyecto sean distintos para los agentes, promotores o políticos. En este sentido, el proceso de participación debe permitir identificar los indicadores apropiados para cada grupo.
- Los proyectos tienden a generar enormes cantidades de información pero la difusión de este seguimiento debe presentarse en un formato sencillo, puesto que, de lo contrario, alguien podría pensar que lo que se pretende es no informar.
- Podríamos pensar que no estamos obteniendo buenos resultados si no alcanzamos los objetivos previstos, pero los criterios de seguimiento deben adaptarse de forma constante para reflejar realmente como se está comportando el proyecto.

H11: Seguimiento y evaluación de resultados del proyecto

¿Cómo evaluar los resultados de un proyecto?

Una vez que un proyecto se ha terminado (ej. una infraestructura de transportes ya construida) es importante evaluar los resultados del proyecto y comprobar que ha cumplido sus objetivos. Esto es diferente del seguimiento, en el que se pone el énfasis en el diseño del proyecto la construcción y la implantación. Por ejemplo, en la introducción de una nueva línea de metro ligero, si se construye con gran calidad y dentro del presupuesto se considerará que se ha alcanzado el éxito desde el punto de vista de la gestión del proyecto, pero podría haber fallado desde la perspectiva de la evaluación de resultados, si la demanda del nuevo modo fuera inferior a lo previsto o no se hubiera reducido el tráfico en las principales carreteras de ese corredor.

Se pueden emplear dos métodos distintos:

- Medición de los resultados →
- Evaluación tras la implantación (ex-post) →

Objetivos

El seguimiento tras la implantación y la evaluación de resultados pretende:

- Conocer si la medida ha alcanzado sus objetivos generales;
- Medir cambios en actitudes/aceptación y comportamiento de los diferentes grupos;
- Identificar los efectos colaterales (positivos o negativos);
- Realizar un juicio sobre si ha sido acertado financiar este proyecto, generando recomendaciones para apoyar la financiación futura de medidas similares;
- Colaborar en el diseño de estrategias futuras: ¿deben aplicarse esquemas similares en otras áreas o será más eficaz otro enfoque?;
- Proporcionar feedback sobre la exactitud de cualquier modelo de previsión que haya sido empleado; y
- Evaluar la adecuación y eficacia de la estrategia de participación pública.

Consejos prácticos

- El seguimiento de resultados y evaluación debe preverse desde el principio, siendo necesario realizar estudios previos o establecer “grupos de control”, que permitan evaluar los impactos del proyecto;
- Disponga los recursos necesarios para un completo seguimiento y evaluación que sea proporcional a la inversión realizada en el proyecto;
- En el caso de que un proyecto se haya considerado conflictivo, encargue a una organización considerada independiente la recopilación y análisis de datos;
- Es interesante recoger datos tanto de actitudes (preferencias declaradas) como de comportamientos (preferencias reveladas);
- No concentre demasiado sus esfuerzos en la evaluación de los resultados esperados, despreciando el análisis de resultados imprevistos; y
- La investigación cualitativa puede ayudar a detectar impactos imprevistos y menos tangibles.

En la práctica

Praga, República Checa

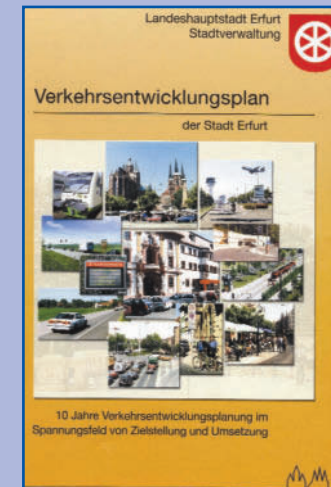
Todas las organizaciones involucradas en el proyecto de aparcamientos de disuasión de Praga dependen del Ayuntamiento de Praga y su papel en el proceso de toma de decisiones viene determinado por reglas internas. Por lo tanto, se consideraba que todas las instituciones debían cooperar en el proyecto de planificación de las localizaciones adecuadas para situar los aparcamientos, sin crearse un equipo gestor específico. Para monitorizar el éxito del proyecto se adoptó un proceso de evaluación que demostró que algunas localizaciones no eran las más adecuadas.

Para solucionar este problema se contrató a un socio externo, que volvió a evaluar la localización de los distintos aparcamientos propuestos y el uso de los ya existente. Los aparcamientos mal localizados y con baja demanda se abrieron, al precio habitual, para el uso de residentes.

Erfurt, Alemania

Los resultados del plan local de transporte fueron evaluados en Erfurt diez años después de su implantación, tiempo suficiente para estimar los beneficios de un complejo plan estratégico. Los cuatro puntos esenciales del proceso de evaluación buscaban:

- Determinar los efectos a largo plazo mediante la realización de la misma encuesta en 1991, 1994, y 1998.
- Diferenciar los resultados obtenidos por cada medida identificando así las más exitosas.
- Recoger datos “clásicos” de transporte (modo de transporte, etc.) y datos sobre comportamiento del viajero (reparto modal, tasas de viajes, etc.).
- Evaluar éxitos y fracasos en la planificación del proyecto y la toma de decisiones, así como durante el proceso de implantación (ej. planificación estratégica del líder del proyecto, participación ciudadana, etc).



Folleto “Diez años del plan local de transporte de Erfurt: objetivos e implantación”

MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS

Los indicadores de resultados más significativos dependen del tipo de proyecto y de los objetivos establecidos, como por ejemplo la reducción del uso del vehículo privado, el aumento del uso de la bicicleta o la reducción de la contaminación atmosférica. Generalmente, los proyectos precisan de tres tipos de indicadores:

- Percepciones y actitudes de los usuarios y otros grupos afectados (ej. calidad de servicio, seguridad personal)
- Patrones de viaje (ej. frecuencia de viaje, reparto modal), e
- Indicadores agregados (ej. atascos, accidentes, calidad del aire).

En ocasiones, esta información debe desagregarse por tipo de personas o áreas, lo que permitirá identificar la distribución de impactos, tanto positivos como negativos, entre la población.

EVALUACIÓN TRAS LA IMPLANTACIÓN

Una vez que un proyecto ha sido implantado, y se tienen datos de sus impactos, es conveniente realizar una evaluación formal que constará de tres etapas:

Etapa 1: Introducción de los datos en una tabla de evaluación formal, pudiendo ser necesaria su desagregación por zonas y tipo de personas.

Etapa 2: Identificación de los beneficios o perjuicios de la medida, que a su vez implica:

- La determinación de las causas de cada resultado (ej. ¿qué parte de crecimiento de la demanda de autobús es debida a la apertura de nuevos carriles bus?), analizando los resultados de la medida y otros cambios en dicho área durante el mismo período; y
- Cálculo de los beneficios netos generados por la medida.

Etapa 3: Comparación de costes y beneficios, empleando análisis multicriterio o coste-beneficio.

Problemas potenciales

A menudo se comparan los resultados de un proyecto de transporte con las estimaciones iniciales y, aunque se haya ejecutado en plazo y presupuesto, si no se ha realizado una adecuada monitorización de los resultados podremos encontrarnos con problemas tras su finalización.

Para evitar o superar barreras potenciales en este sentido, debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- Si depositamos mucho esfuerzo en alcanzar los resultados, descuidando el seguimiento del proceso, podremos encontrarnos con barreras.
- Existe una tendencia clara a realizar un seguimiento sólo de aquellos indicadores que son fácilmente cuantificables (ej. la longitud de mantenimiento de autopistas), pero si nos concentramos sólo en resultados cuantitativos estaremos obviando otras cuestiones clave.
- Es importante desarrollar criterios de evaluación cualitativa, como la satisfacción de los agentes, para detectar si el proyecto ha podido generar algún problema no previsto.
- Una adecuada evaluación de resultados exige utilizar criterios de evaluación tanto objetivos como subjetivos, siendo crucial su distinción, evitando presentar opiniones subjetivas como datos objetivos.
- Antes de iniciar un proyecto, dedique tiempo a evaluar los resultados de proyectos similares, de forma que pueda prever algunos de los problemas a los que se enfrentará en el futuro.

3.2. Herramientas de participación pública

¿Qué son las herramientas de participación pública?

Las “herramientas de participación” incluidas en este manual han sido diseñadas para guiar en el desarrollo de estrategias de participación que permitan alcanzar soluciones adecuadas dentro de un proceso de toma de decisiones de transporte. La participación e implicación de agentes no trata sólo de informar sino que debe ser considerada como un intercambio bidireccional de comentarios y deseos.

Las herramientas descritas en esta sección representan diversas opciones para fomentar la participación pudiendo ser utilizadas individualmente o en grupo para proyectos más complejos. Al igual que en la sección sobre gestión de proyectos, en cada herramienta de participación se resume un conjunto de técnicas relacionadas que se explican con más detalle en las “Fichas” incluidas en el Volumen 2.

La Figura 7 muestra la distribución y contenido de esta parte del Manual en la que las herramientas de participación se han agrupado principalmente en dos categorías. El primer grupo de cuatro herramientas, “Entrega y recogida de información”, describe diferentes formas de dar información a los grupos de agentes y de obtener su feedback sobre las propuestas de transporte. El segundo grupo, “Participación interactiva”, explica tres categorías de herramientas más dinámicas que facilitan el diálogo entre los agentes y los miembros del equipo de proyecto. La última herramienta, “¿Cómo involucrar a grupos mas difíciles de conectar?” pretende fomentar el uso de técnicas de participación que involucren a grupos generalmente no considerados en los procesos de toma de decisiones de transporte.

A diferencia de lo que ocurre en la gestión de proyectos, en la que la mayoría de las herramientas descritas en este Manual son apropiadas, en el caso de las herramientas y técnicas de participación es necesario ser mucho más selectivo, ya que las herramientas y técnicas a emplear dependerán del tipo de proyecto, los agentes a involucrar y la fase en la que nos encontremos dentro del proceso. En el caso de que nos encontremos con una reacción pública adversa, debemos aplicar técnicas más específicas.

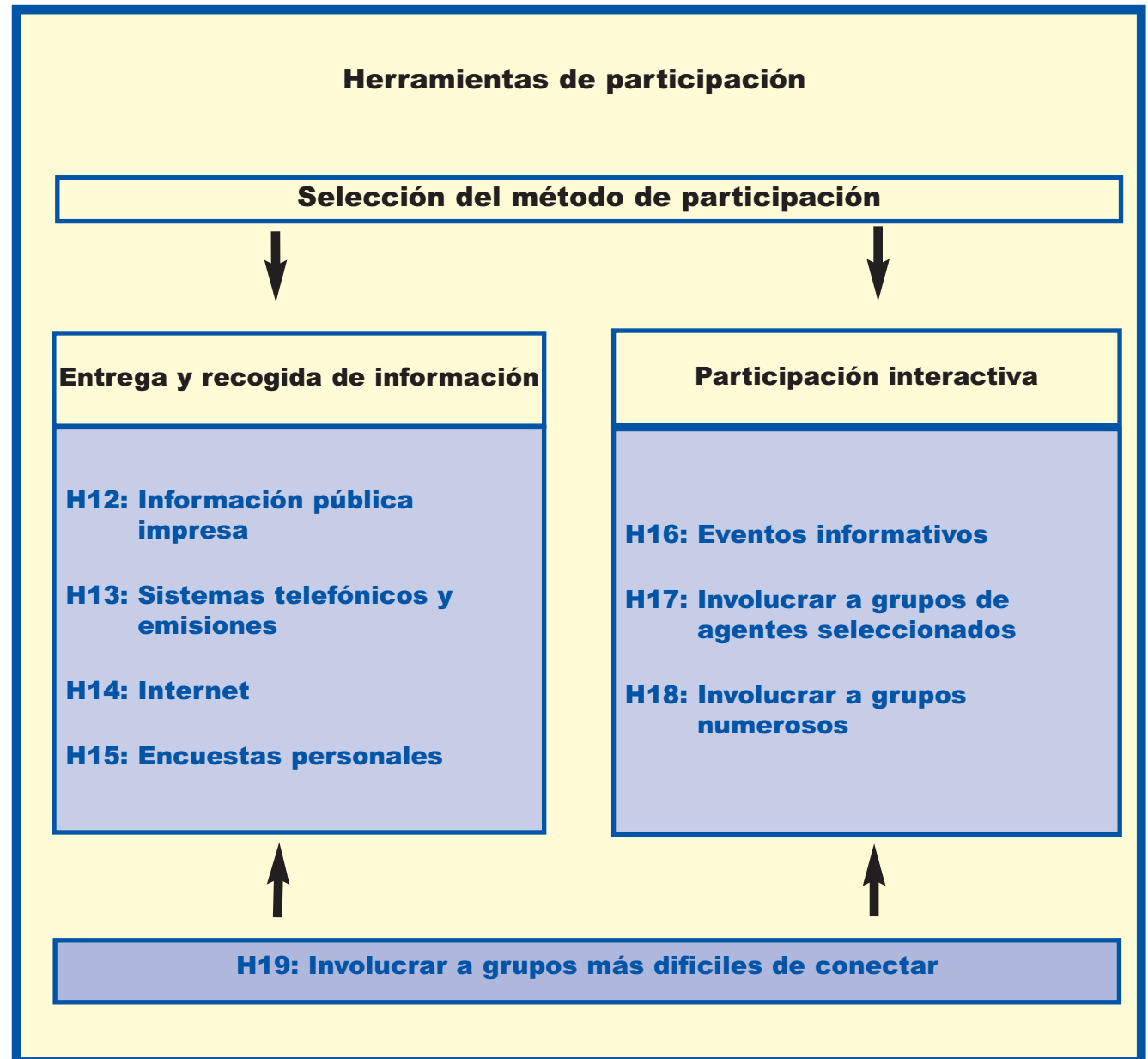


Figura 7- Enfoque de participación y herramientas relacionadas

Selección del método de participación

Tiempo disponible

Algunas decisiones pueden tomarse en pocos meses, mientras que otras pueden llevar más tiempo. Al preparar la estrategia de participación y definir las actividades a desarrollar debe considerarse el plazo disponible.

(Ver, en Gestión de proyectos, H3: Gestión de recursos y H4: Estrategia de participación).

Grupos de agentes

Cada grupo de agentes requiere una estrategia de participación distinta; así, por ejemplo, las personas con diferentes antecedentes culturales o lingüísticos, distinto sexo, jóvenes y mayores.

(Ver, en Gestión de proyectos, H4: Estrategia de participación y, en Participación, H19: Involucrar a grupos "más difíciles de conectar").

Experiencias específicas

Determinadas técnicas sólo pueden ser aplicadas por expertos en la materia, pudiendo adquirirse este conocimiento a través de formación del personal o contratando consultores. Un ejemplo de esto son los eventos de "Planificación en vivo/Planning for real" o la creación de páginas web con foros de discusión.

(Ver, en Gestión de proyectos, H2: Creación del equipo de gestión del proyecto y H3: Gestión de recursos).

Recursos disponibles

La participación de los agentes requiere dinero y personal capacitado, además de tiempo, aspectos que deben considerarse en la planificación de este tipo de actividades.

(Ver, en Gestión de proyectos, H1: Preparación de la gestión del proyecto y H3: Gestión de recursos).

Para seleccionar la técnica de participación adecuada deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos

Adaptabilidad y flexibilidad de las técnicas de participación

Que una técnica de participación haya sido válida en un proyecto, no quiere decir que sea adecuada para otro, puesto que tanto los proyectos como los agentes a involucrar serán probablemente diferentes. Aunque existen diversos métodos novedosos, en ocasiones son más efectivos los métodos tradicionales (ej. escuchar a las personas).

(Ver, en Gestión de proyectos, H4: Estrategia de participación).

Análisis del esfuerzo realizado y de los resultados

El equipo gestor del proyecto debe analizar qué actividades de participación deben realizarse para recibir las aportaciones necesarias de los distintos agentes, debiendo tener claro, cómo se emplearán estas aportaciones en el proceso de toma de decisiones del proyecto.

(Ver, en Gestión de proyectos, H8: Gestión de aspectos conflictivos).

Comprensión de los valores y cultura de los agentes

Puede que en ocasiones ya conozca la opinión general de los agentes sobre un proyecto, debiendo estudiar en qué aspectos concretos queremos profundizar. Algunos temas pueden interesar a muchos agentes mientras que otros podremos resolverlos reuniendo a un grupo reducido.

(Ver, en Gestión de proyectos, H8: Gestión de aspectos conflictivos).

Complejidad técnica

Algunos aspectos y problemas son fácilmente comprensibles por los agentes, mientras que otros pueden resultar demasiado complejos, exigiendo estos últimos una selección detallada de la técnica de participación más apropiada para comunicar los mensajes principales y recibir feedback de los involucrados.

(Ver, en Gestión de proyectos, H4: Estrategia de participación).

Herramientas de participación

Cada una de las 8 herramientas siguientes describe un enfoque distinto sobre la participación pública, con sus objetivos particulares, tanto en relación con lo que pretende conseguir como a los agentes a los que se dirige. En cada caso, el objetivo asociado a una herramienta puede conseguirse por distintos caminos, empleando diversas técnicas relacionadas. Cada técnica se describe brevemente, dentro de la herramienta a la que pertenece, pero puede encontrarse más información en las Fichas relacionadas a continuación y que se incluyen en el Volumen 2 del Manual.

Entrega y recogida de información

H12: Información pública impresa	F38: Carta
	F39: Carteles, avisos y señales
	F40: Folletos y prospectos
	F41: Ficha
	F42: Boletín
	F43: Informe técnico

H13: Sistemas telefónicos y emisiones	F44: Técnicas telefónicas
	F45: Programas de radio y televisiones locales

H14: Internet	F46: Técnicas de internet
	F47: Foro en internet

H15: Encuestas personales	F48: Encuestas
	F49: Entrevistas a personas clave

Participación interactiva

H16: Eventos informativos	F50: Exposiciones
	F51: Centro de información
	F52: Sesiones informativas
	F53: Presentaciones públicas
	F54: Eventos temáticos

H17: Involucrar a grupos de agentes seleccionados	F55: Visitas a la zona y visitas técnicas
	F56: Grupo de trabajo
	F57: Talleres
	F58: Jurado de ciudadanos
	F59: Grupo técnico de trabajo

H18: Involucrar a grupos numerosos	F60: Conferencia con los agentes
	F61: Eventos sobre el futuro del transporte
	F62: Actividades de fin de semana
	F63: Planificación en vivo/Planning for real™
	F64: Actividades al aire libre

Involucración de grupos especiales

H19: Involucrar a grupos "más difíciles de conectar"	F65: Minorías étnicas
	F66: Discapacitados
	F67: Jóvenes y ancianos
	F68: Personas con bajo nivel de alfabetización
	F69: Gente apática

Selección del método de participación

La selección de la técnica de participación más eficaz es crucial para el éxito de todo el proceso de participación. De hecho, si no empleamos la técnica adecuada, además de alcanzar resultados insuficientes, estaremos creando barreras al proyecto, puesto que podría pensarse que se está condicionando a quién y cómo involucrar.

No hay una sola técnica correcta para cada caso, sino que se pueden utilizar diferentes técnicas en un proceso, de forma que se incremente la posibilidad de obtener una respuesta más representativa.

La técnica a emplear vendrá condicionada por el objetivo y los agentes del proceso de participación, así como por el nivel de experiencia de la organización que desarrolla este proceso y, también, por los recursos disponibles. La tabla de la página siguiente trata de ayudar en la selección de la técnica o técnicas más apropiadas, incluyendo una lista de todas las Fichas por columnas.

Cada fila presenta una serie de preguntas que ayudarán a seleccionar los métodos más adecuados:

- ¿A quién trato de involucrar? ¿A una gran audiencia o a un grupo de agentes específicos?
- ¿En cual de las seis etapas del proceso de toma de decisiones de transporte nos encontramos?
- ¿Pretendo involucrar directamente a los individuos o a las organizaciones que representan sus intereses?
- ¿Estamos ante un proceso de participación puntual o sería más conveniente un proceso continuo a lo largo de la vida del proyecto?

	H12						H13	H14	H15	H16						H17				H18								
Clasificación ● generally applicable ○ partially applicable	F38: Carta	F39: Carteles, avisos y señales	F40: Folletos y prospectos	F41: Ficha	F42: Boletín	F43: Informe técnico	F44: Técnicas telefónicas	F45: Programas de radio y televisión	F46: Técnicas de internet	F47: Foro en internet	F48: Encuestas	F49: Entrevistas a personas clave	F50: Exposiciones	F51: Centro de información	F52: Sesiones informativas	F53: Presentaciones públicas	F54: Eventos temáticos	F55: Visita a la zona y visitas	F56: Grupo de trabajo	F57: Talleres	F58: Jurado de ciudadanos	F59: Grupo técnico de trabajo	F60: Conferencia con los agentes	F61: Eventos sobre el futuro del transporte	F62: Actividades de fin de semana	F63: Planificación en vivo/Planning for real™	F64: Actividades al aire libre	
¿A quién involucrar?																												
Audiencia general	○	●	●	○	●		●	●	●	○	●		●	●		●	○			○			○			●	○	
Audiencia específica	●	○	●	●	○	●	●	○		●	●	●			●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	
¿Cuándo involucrar?																												
Definición del problema	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	○	○	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●
Generación de alternativas				○				○		●	○	●		○	○	○	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Evaluación de alternativas	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	○	●	●	●	●	○	○	●	●	○	
Toma de decisiones formal	○			○		●			○		●			○						○	●							
Plan de implantación	○	●	●	●	●	●		○	●			●	●	●	●	○	○	○		○		○			○			
Seguimiento y evaluación						●	●		○	●	●							○			○				○			
¿Tipo de proyecto?																												
Estratégico	○	○	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○		●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Medido	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	○	●	●	●	●	
Duración de la participación																												
Restringida	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Permanente		○			○		●		●	●				●								○						

NOTA: Para mayor efectividad, las herramientas de planificación deberán ser utilizadas en el desarrollo y la implantación de la estrategia con los medios de comunicación (H5, F15-F17) y la estrategia de marketing (H6, F18-F21).

H12: Información pública impresa

Información pública impresa

A menudo el público recibe información a través de un documento impreso, que puede ser desde una frase anunciando un evento hasta un informe completo detallando un proyecto. El tipo de documento dependerá de la información a publicar, los motivos para editar el documento y la audiencia a la que se dirige.

Los principales tipos de documentos impresos son:

- Carta → 📄
- Carteles, avisos y señales → 📄
- Folletos y prospectos → 📄
- Ficha → 📄
- Boletín → 📄
- Informe técnico → 📄

Objetivos

En función de la etapa del proceso de toma de decisiones en la que estemos, editaremos documentación impresa para:

- Informar al público sobre una nueva o planificada estrategia o medida;
- Proporcionar información sin necesidad de acudir a un evento;
- Informar al público sobre un próximo evento de participación o comunicación (ej. un folleto para anunciar una exposición);
- Fomentar la discusión sobre estrategias y planes de transporte; o
- Recibir feedback después de una actividad de participación.

Los materiales impresos pueden emplearse para apoyar la creciente participación en el proceso de toma de decisiones, pudiendo obtenerse feedback si incluimos una hoja a cumplimentar en la documentación.

Consejos prácticos

- La información al público debe ser fácilmente comprensible;
- Evite abreviaturas y lenguaje técnico;
- Utilice el sentido del humor;
- Es importante el aspecto visual de la documentación, tenga en cuenta la posibilidad de contratar a un diseñador gráfico;
- Pida a otras personas que revisen el material antes de imprimirlo, comprobando que es consistente y que se presenta de una forma clara y lógica;
- No olvide incluir los datos de contacto; y
- En el caso de que esté en una región con dos o más idiomas oficiales, sea consciente de las exigencias legales antes de diseñar el documento. Así mismo, compruebe la estrategia seguida por la organización que distribuye la documentación, para cumplir con sus criterios (ej. uso prioritario de un idioma).

En la práctica

Île-de-France, Francia

Para llegar a los grupos objetivo en la campaña de promoción del Plan de Transporte Urbano de la región de Île-de-France, las autoridades distribuyeron folletos en las estaciones de ferrocarril y control de peajes de autopista. Esto facilitó llegar efectivamente a los agentes directamente afectados por una medida aunque vivieran fuera del área de referencia.

Panorama, Grecia

Si un proyecto es relativamente pequeño y carece de fondos para financiar actividades de marketing, no tiene mucho sentido producir información impresa específica sobre el mismo. En el caso de la construcción de un nuevo aparcamiento subterráneo en Panorama, su difusión se realizó dentro de un folleto que recogía los planes de transporte municipales para los próximos cuatro años, que fue distribuido a residentes, comerciantes y otros agentes.

Saarbrücken, Alemania

La introducción de un nuevo sistema de metro ligero suponía un reto para la ciudad. Se editaron muchas publicaciones (folletos, periódico específico, etc.) como parte de una intensa campaña para informar al público y mejorar la imagen del nuevo modo.

La campaña inicial de marketing fracasó parcialmente porque promocionaba la imagen del nuevo modo sin explicar suficientemente el proyecto, debido a que la mayoría del público quería conocer dónde y cuándo se iba a construir, cuál iba a ser el trazado y cuáles serían las tarifas. Esto se subsanó en una segunda campaña con información muy detallada sobre el proyecto en sí, que se mostró muy efectiva para responder a las críticas que la oposición al proyecto estaba defendiendo debido a la insuficiente información previa.



Un ejemplo de la documentación elaborada en la campaña de marketing de Saarbrücken

Selección del tipo de documento a emplear



Carta

Para informar a la gente sobre un proceso de participación, invitarla a eventos, recibir su feedback o describir las siguientes etapas del proyecto podemos emplear una carta. Esta es especialmente útil si el mensaje a transmitir es complejo y requiere adjuntar información previa. A menudo, las cartas se combinan con otros modos de comunicación.



Carteles, avisos y señales

Los carteles permiten presentar información a mucha gente sin entregar un documento a cada uno, algo que puede ser muy efectivo si se coloca en una posición preferente o de paso.

A pesar de que la cantidad de información que podemos presentar en un cartel está muy limitada, podemos reforzar el alcance del mensaje si incluimos el mismo diseño en un “flyer”, de impresión generalmente barata y, por lo tanto, muy efectivos desde el punto de vista del coste para transmitir poca información a un gran número de personas.



Folletos y prospectos

Un folleto puede servir como introducción a alguien que no está familiarizado con un proyecto o puede informar a los usuarios de transporte sobre próximos cambios en el sistema. Los folletos y prospectos deben poner gran énfasis en el diseño visual.



Ficha

Una ficha proporciona una descripción completa de un proyecto o de una de sus etapas, incluyendo detalles fundamentales, mapas y fechas, que se suele presentar de forma concisa en pocas páginas. Se diseñan para un audiencia amplia, centrándose en información sobre hechos.



Boletín

En distintos momentos durante el proyecto puede editarse un boletín que contenga información actualizada de su avance, centrándose y describiendo en detalle las últimas actividades desarrolladas.



Informe técnico

Puede incluir información sobre todo el proyecto o sólo sobre un aspecto del mismo o del proceso de toma de decisiones. Será extenso y detallado y, probablemente, esté dirigido a profesionales del transporte y socios oficiales del proceso de toma de decisiones, aunque interesa que esté disponible al público para asegurar la transparencia. Es muy útil elaborar resúmenes técnicos que puedan ser distribuidos a un público más amplio.

¿Cuándo emplear estas herramientas?

Cuando un proyecto afecta a un gran número de gente e interesa involucrar a todas las personas posibles. No obstante, debe tenerse en cuenta que la cantidad de información que podemos dar en una página es limitada y recuerde que si la documentación que difundimos no consigue involucrar a los ciudadanos, el fallo habrá sido nuestro y no de los ciudadanos.

¿Cómo evitar o superar problemas potenciales?

- La información técnica puede no ser comprendida por algunas personas, pero si pretendemos explicarlo todo demasiado podemos ofender al ciudadano. Es importante, por lo tanto, alcanzar el equilibrio adecuado.
- El empleo de lenguaje no técnico en la explicación de un proyecto puede ser una tarea difícil para los encargados de redactarlo. Distribuya la información entre personas de los grupos a involucrar, comprobando que es entendida sin dificultad.
- Si pretende llegar a todas las personas de una determinada área, asegure la fiabilidad del servicio de entrega, realizando comprobaciones aleatorias en distintos hogares. Revise asimismo, que los carteles están situados donde se había previsto.
- La mayor barrera para comunicar a través de material impreso es conseguir que nuestro papel caiga en las manos del lector, puesto que muchas cartas y folletos llegarán con el correo diario a cada casa. Intente diseñar su información de forma que atraiga la atención.

H13: Sistemas telefónicos y emisiones

Teléfono y emisiones

Estas técnicas pueden ser muy útiles en una estrategia de participación para la comunicación de información, además de un medio para recibir aportaciones y respuestas. Es una alternativa al contacto cara a cara y a los medios impresos, pero puede ser una forma eficaz de comunicar mensajes clave en relación con el proceso de toma de decisiones de transporte, el progreso del proyecto y las actividades de participación.

Los métodos más frecuentemente empleados en proyectos de transporte son:

● Técnicas telefónicas



● Programas de radio y televisiones locales



Objetivos

Las **técnicas telefónicas** pueden ser usadas para:

- Proporcionar un punto de información constante (ej. a través de una línea de atención permanente);
- Informar al público sobre un proyecto, problema o actividad de participación;
- Invitar al público a participar en una actividad o evento;
- Recoger feedback sobre un proyecto; y
- Realizar encuestas o entrevistas.

La **radio y televisión locales** pueden ser usadas para:

- Promocionar un proyecto o un evento (ej. en la sección de noticias o un programa de radio con llamadas);
- Proporcionar información sobre el avance del proyecto, aspectos de interés general o actividades de participación; y
- Responder a preocupaciones del público y aspectos controvertidos.

Consejos prácticos

- Asegure siempre que la persona implicada en la comunicación con el público está bien preparada;
- Difunda las posibilidades del servicio telefónico permanente para asegurar que llega a una mayor audiencia;
- Sea consciente de los horarios, ya que una encuesta telefónica será más exitosa si realiza sus llamadas en horas más adecuadas para los ciudadanos;
- Mantenga al público informado. Tras un programa de radio o televisión de gran relevancia publique periódicos que informen del progreso y mantenga el servicio de atención telefónico permanente al tanto de las últimas noticias;
- Proporcione siempre detalles de la forma de conseguir más información, (ej. a través de una página web, e-mail o teléfono de una persona de contacto); y
- Facilite un número de teléfono gratuito que fomente las preguntas, quejas y aportaciones.

En la práctica

Goteborg, Suecia

El proyecto de coche compartido de Lundby ponía gran énfasis en el trato personal. Aquellos residentes locales que expresaron su interés en esta medida recibieron llamadas telefónicas del gestor del proyecto, que conoció de primera mano la opinión de los involucrados y sus sugerencias. Estas llamadas telefónicas permitieron que el público sintiera la importancia de su participación en el proceso, hecho que aumentó el interés por la medida.

Maribor, Eslovenia

Los debates en la radio de Maribor fueron muy útiles para promocionar el uso de la bicicleta en Maribor, realizándose entrevistas a los gestores del proyecto y habilitándose un contestador en el que dejar comentarios, quejas y sugerencias.

Brno, República Checa

En la elaboración del plan para rediseñar la parte oeste de la plaza Mendel en Brno, se emplearon dos tipos de debates radiofónicos. El primero fue un programa interactivo en Radio Brno y el segundo un anuncio informativo en radio Kiss Hády.



Programa de radio para el proyecto de la plaza de Mendel en Brno.

El teléfono es un medio bidireccional muy adecuado para involucrar a los agentes. Puede ser empleado para dar y recoger información, así como para recibir feedback. Su empleo como parte de una estrategia de participación incluye:

Línea de atención telefónica permanente

Para dar a los ciudadanos la información más actualizada sobre un proyecto o las noticias sobre una determinada medida puede crearse una línea telefónica de atención permanente, que debe, además, dar a las personas que llamen la oportunidad de realizar preguntas y aportar comentarios. Este tipo de líneas pueden ser gestionadas por una persona u operar automáticamente mediante mensajes grabados, siendo necesario en cualquier caso que:

- Si son atendidas por personal, éste debe ser especialista en el trato con los clientes;
- Sean baratas o gratuitas; y
- Si son servicios automáticos, deben mantenerse actualizados y proporcionar datos de contacto si se estuviera interesado en recibir más información.

Encuestas y entrevistas

El teléfono puede emplearse también para realizar encuestas estructuradas y cortas, una alternativa muy eficaz al envío postal de cuestionarios. Estas encuestas telefónicas permiten obtener información de una gran variedad de personas, incluyendo aquellas que no suelen responder los cuestionarios escritos o atender las reuniones sobre el proyecto. En cualquier caso, el teléfono permite también desarrollar entrevistas más detalladas, siendo, especialmente en estos casos, conveniente fijar una hora con la persona a entrevistar. Durante la realización de encuestas telefónicas es importante:

- Realizar preguntas claras y concretas sin emplear lenguaje técnico;
- Ser amable y estar abierto a cualquier respuesta y comentario; y
- Si fuera necesario, preguntar al entrevistado si quiere ser informado del avance del proyecto, colaborar en actividades de participación y ser entrevistado en etapas posteriores.

La utilización de la radio y la televisión local para involucrar al público permite informar a una audiencia potencial muy grande sobre un determinado proyecto de transporte. Estos medios pueden ser utilizados de diversas formas incluyendo:

Programas de radio y televisión

Normalmente, esto implicará la participación de un miembro del equipo gestor en el programa para responder preguntas del locutor o de los oyentes sobre un determinado proyecto. Esto puede ser muy útil para comunicar mensajes importantes, especialmente si los ciudadanos están preocupados por un asunto relacionado con el proyecto, o si existe cierta oposición al mismo. Antes de participar en un programa de este tipo debemos:

- Preparar la intervención cuidadosamente identificando los mensajes a comunicar y pensando sobre las preguntas que probablemente nos harán;
- Adecuar la información que vamos a dar a la audiencia, cuyas características deberemos conocer de antemano; y
- Proporcionar siempre datos de contacto o páginas web que permitan obtener más información.

Anuncios

La radio y la televisión local pueden emplearse para promocionar el proyecto o una determinada actividad de participación mediante anuncios cortos que expliquen claramente la importancia del proyecto para el oyente / telespectador y la necesidad de involucrarse para mejorar conjuntamente el proyecto.

¿Cuándo usar estas herramientas?

Estas herramientas son particularmente útiles para dar información al público y obtener su respuesta sobre el proyecto. Son, por tanto, alternativas eficaces al material escrito y las técnicas cara a cara.

¿Cómo evitar o superar problemas potenciales?



- Asegúrese de que el personal que trata con el público posee las habilidades de comunicación y conocimiento sobre el proyecto requeridas, de forma que pueda contestar preguntas difíciles y sepa gestionar las quejas.
- A pesar de que el teléfono sea un buen sistema para recoger información y realizar encuestas, puede molestar a algunos ciudadanos. En ese caso, grabe su nombre y número y trate de llamarle en otro momento o de contactar con él a través de otros medios (ej. cuestionario escrito).
- Compruebe que las encuestas telefónicas no son demasiado largas, porque de lo contrario nadie querrá volver a colaborar en ellas.
- Esté preparado para responder a preguntas comprometidas. Si lo logra, habrá dado un paso importante para desbloquear la posible oposición al proyecto.



- Puede ser muy útil invitar a un programa de radio / televisión a una personalidad pública que apoye el proyecto, logrando trasladar al público los beneficios del mismo y reduciendo las posibles barreras.

Internet

Las técnicas de internet están siendo cada vez más empleadas como herramientas de participación en las que el público forma parte del proceso de toma de decisiones de transporte. Las páginas de internet pueden proporcionar información actualizada a los agentes del proyecto o de los eventos y pueden posibilitar la obtención de aportaciones mediante chats y encuestas on line.

La mayor parte de las personas pueden acceder a internet desde varios sitios, como el trabajo, su casa, cybercafé o bibliotecas. Esto da la oportunidad, al público en general, de encontrar información o responder a encuestas en cualquier momento.

Los métodos más frecuentemente empleados en proyectos de transporte son:

- Técnicas de internet →
- Foros en internet →

Objetivos

Las técnicas de internet pueden ser usadas para:

- Proporcionar información actualizada del proyecto o de temas clave;
- Proporcionar planes, informes y gráficos para descargarse;
- Invitar a los agentes a participar en una actividad de participación o evento, como una reunión pública o un grupo de trabajo;
- Involucrar a personas que normalmente no colaborarían en actividades de participación;
- Generar interés público y debate acerca del proyecto a través de foros en internet y chats;
- Promover el intercambio de información, preocupaciones, experiencias;
- Recoger opiniones; y
- Realizar encuestas.

Consejos prácticos

- Actualice la página web tan a menudo como sea posible, ya que esto transmitirá a los agentes que el proyecto está progresando;
- Regularmente compruebe todas las páginas del sitio de internet, incluyendo la descarga de documentos y las plantillas para realizar el feedback;
- Si se emplea e-mail para anunciar las actualizaciones, compruebe que funciona la conexión con la página de internet adecuadamente;
- Asegúrese de que las páginas de internet no son demasiado lentas, ya que de ser así serán muy poco visitadas;
- Responda tan pronto como sea posible, en los casos relevantes, para incorporar las sugerencias en la página de internet y en el proyecto;
- Anuncie su página web y sus foros de internet adecuadamente;
- Preste especial atención al formato y diseño de la página web, asegurándose de que el texto es fácilmente legible (use al menos fuente de 12 puntos de tamaño);
- En los casos en los que sea posible, proporcione documentos para descargar (word o pdf) y páginas webs (HTML); y
- Siempre proporcione datos de contacto para la solicitud de más información.

En la práctica

Maribor, Eslovenia

La red ciclista propuesta fue uno de los proyectos que se incluyó en la página web de Maribor establecida para ampliar la participación en las actividades municipales. La página web contenía una completa base de datos de los hechos relevantes de la red ciclista, además de documentación importante al respecto. Se mantuvo continuamente actualizada, y además, los usuarios de la web podían enviar comentarios y propuestas a través de ella.

Île-de-France, Francia

Durante la implantación del Plan de Transporte Local de Île-de-France se diseñó un buen ejemplo de página web con diferentes niveles de acceso e información detallada. La información y la oportunidad de debate eran accesibles a cualquier persona que visitase la web. Existía también la posibilidad de registrarse con un nombre de usuario y una contraseña. Se proporcionó un acceso seguro a profesionales que precisaban información confidencial y técnica.

Köln, Alemania

Un aspecto importante de la estrategia de participación e implicación de agentes para rediseñar el cinturón urbano de Köln fue la preparación de una página web interactiva. Esta página web fue diseñada para proporcionar información del proyecto y dar la oportunidad a los agentes de participar en un foro de debate sobre aspectos del mismo. La página web comprendía un forum principal, tres foros temáticos (tráfico, intersecciones y desarrollo urbano) biblioteca, consejos y trucos, pros y contras, etc.

Esta página web fue un éxito y las principales conclusiones fueron las siguientes:

- Muchos ciudadanos están interesados en participar a través de una página web;
- Hay una alta participación y debate en comparación con las reuniones públicas, audiencias, etc;
- Un debate "on line" puede ser estructurado y completo; y
- Los debates en el forum realizados por los agentes y los miembros del equipo del proyecto fueron de alto nivel.



Un ejemplo de la página interactiva de Köln

Técnicas de internet

Proporcionar información a través de internet y fomentar la respuesta a los proyectos electrónicamente puede ayudar a ampliar y mejorar las técnicas de participación tradicionales, al posibilitar la recepción y envío de información dónde y cuándo la gente quiere. Internet puede ayudar a complementar las técnicas de participación tradicionales, pero sin embargo, no debería reemplazarlas, ya que no todo el mundo tiene acceso a internet.

Foros en internet

A través de los foros de internet se puede acceder a la información, participar en una discusión, debatir y proporcionar sugerencias y comentarios en chats o sesiones de debate. Normalmente, los foros de internet están en páginas webs que forman parte de la página oficial del proyecto o de una Administración. Frecuentemente, los agentes pueden registrarse un nombre usuario y una contraseña y emplearlo en un foro y se les facilita en las siguientes ocasiones.

Características de internet

Técnicas de internet

Páginas de información

Deben contener información concisa, importante y actualizada del proyecto.

Páginas de noticias

Proporcionan noticias actualizadas del progreso del proyecto, temas específicos y eventos.

Informes y otros documentos clave

Proporcionan informes y planes en un formato que pueda ser fácilmente descargado, como word o pdf (preferentemente ambos).

Servicio de reservas

Los agentes podrán emplear este servicio para reservar a través de internet su localidad en un evento de participación.

Foros en internet

Chats y foros de debate

Proporcionan la oportunidad al público de compartir información, ideas y debatir en tiempo real.

Cuestionarios

Los cuestionarios pueden ser descargados como un documento word o pdf, rellenos y enviados por e-mail o correo postal, o pueden ser completados on line.

Área de mensajes

Los agentes pueden plantear preguntas o ideas en este área en la página web.

Feedback "on line"

Los formularios de sugerencias y comentarios pueden ser cumplimentados por el público y enviados al equipo del proyecto a través de internet.

¿Cuándo usar estas herramientas?

Internet puede ser una herramienta muy valiosa en el proceso de toma de decisiones de transporte, al proporcionar a los agentes información actualizada del proyecto y su progreso. Internet puede ser también empleado para la recogida de información y de sugerencias, a través de varias técnicas. Internet puede jugar un papel importante para dar publicidad a los desarrollos del proyecto, las actividades de participación y los eventos.

¿Cómo evitar o superar problemas potenciales?

- Asegúrese de que toda la información escrita es fácilmente comprensible para el lector. Los agentes se desmotivarán en participar en el proyecto si no pueden comprender su contenido.



- Asegúrese de que las páginas de internet y los foros son sencillas para navegar. Los agentes no las emplearán si encuentran dificultades en su uso.
- Determinados grupos de personas, pueden encontrar más complicado el acceso a los ordenadores y a internet que otros, en particular los ancianos. Proporciónales sistemas alternativos para participar, asegurándose de que no quedan excluidos del proceso de participación.
- Si se está fomentando la recogida de sugerencias al proyecto a través de áreas de mensajes o formularios "on line", asegúrese de que los comentarios son leídos y respondidos cuando sea necesario. Esto fomentará la continuidad en la participación ya que las peticiones están siendo atendidas y respondidas.
- Los debates entre agentes en el foro de internet y el chat pueden ser muy útiles para identificar las preocupaciones del público. El conocimiento de éstas al inicio del proyecto y la actuación consecuente pueden ayudar a evitar problemas de oposición pública al proyecto en el futuro.

H15: Encuestas personales

Encuestas personales

La participación directa de personas seleccionadas puede ser empleada para obtener opiniones detalladas y respuestas de un gran número de agentes clave. Al contrario que en las reuniones públicas, los participantes tienen la oportunidad de expresar su punto de vista libremente, sin recibir quejas o presiones.

Encuestas a mayor escala también proporcionan la oportunidad de comparar la opinión de una muestra aleatoria del público y otros grupos más numerosos de agentes.

- Encuestas →
- Entrevistas a personas clave →

Objetivos

Las encuestas personales pueden ser útiles para:

- Involucrar a aquellos que no se sienten cómodos hablando en público;
- Obtener aportaciones detalladas e información de un sector mayor de población;
- Establecer credibilidad y aumentar la disponibilidad a la colaboración en otras actividades de participación;
- Evaluar las actitudes de una muestra significativa de la población objetivo;
- Involucrar a aquéllos que pueden estar escasamente representados en los foros públicos; y
- Recoger datos estadísticos detallados que se precisan para el proyecto.

Consejos prácticos

- Antes de realizar las encuestas personales, establezca claramente los objetivos del sondeo / entrevista;
- Planifique cuidadosamente la estrategia de selección de muestra para asegurar que recoge un número representativo de puntos de vista;
- Estudie el mejor modo de contactar con los diferentes grupos objetivo: en casa, en el lugar de trabajo, centros comerciales en la calle, estaciones de tren, etc;
- Seleccione el formulario de la encuesta más apropiado en función del grupo al que va dirigido y la información solicitada (ej. cuestionario autocumplimentado versus entrevista cara a cara);
- Diseñe el cuestionario de modo que sea comprensible y capaz de obtener el tipo de información que se precisa; y
- Si las actividades de participación individuales son llevadas a cabo profesionalmente y los resultados son publicados se puede afectar positivamente la opinión de la gente y aumentar el nivel de interés en la comunidad.

En la práctica

Bochum, Alemania

Una encuesta fue realizada para identificar la opinión / oposición del público a una extensión de la línea de tranvía y determinar la campaña a realizar para minimizar futuras oposiciones. Esta encuesta mostró que la oposición al proyecto era menor de lo esperado y los resultados fueron usados como evidencia del apoyo de la "mayoría silenciosa". La unión del resultado de esta encuesta al análisis de un modelo que evaluaba el impacto de tráfico y la eficiencia económica del proyecto proporcionó un fuerte argumento a favor de la propuesta.

Brno, República Checa

En Brno, una encuesta a los residentes locales fue empleada para identificar el apoyo público a un proyecto de anillo de circunvalación. Los resultados de la encuesta fueron empleados para demostrar el apoyo público al proyecto y justificar la decisión de no invertir más tiempo y recursos en desarrollar otras opciones de diseño para el proyecto del anillo de circunvalación.

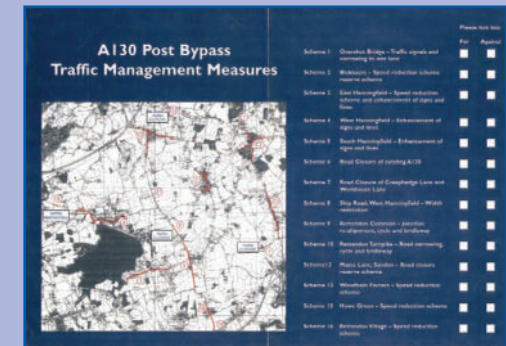
Essex, Inglaterra

En la preparación y diseño de las medidas para mejorar el medioambiente en la variante de la carretera A-130, la autoridad centró su atención en métodos tradicionales de participación, donde los profesionales de transporte preparaban un grueso dossier técnico, sin considerar las ventajas de preparar una estrategia formal de participación. El gobierno del condado de Essex involucró a los agentes a través de exposiciones y un cuestionario.

El cuestionario identificaba 29 ubicaciones en el mapa y 29 posibles esquemas asociados a cada una, preguntando a los agentes si apoyaban o no cada solución. Se suscitaron los siguientes problemas:

- Los agentes no vieron la propuesta como un conjunto debido a que se planteaban múltiples medidas específicas.
- Se preguntaba a los agentes si apoyaban o no los esquemas, pero el espacio para comentarios era muy limitado.

- Si existía una oposición considerable a un esquema, entonces toda la propuesta podría causar problemas.
- Se aprendió la lección y se organizaron eventos locales para conocer la opinión pública.



Un ejemplo de un cuestionario empleado en Essex que causó problemas al equipo del proyecto para diseñar la solución preferida para la A-130

Encuestas

Las encuestas pueden realizarse cara a cara (con un entrevistador), por correo, teléfono o internet. La idoneidad de cada uno de estos tipos de encuesta depende de la longitud y naturaleza del cuestionario, así como de la distribución de la muestra de población escogida.

Por ejemplo, las entrevistas telefónicas funcionan bien para cuestionarios cortos, si se requieren sólo repuestas sencillas y el encuestado no precisa ver listas, figuras, etc; como suelen estar realizadas con programas de ordenador, pueden incluir rutas complejas y saltos de preguntas (ej. cuestiones sólo aplicables a cierto tipo de personas). Los cuestionarios a rellenar directamente por el encuestado y los enviados por correo, también deben ser cortos, pero pueden incluir material atractivo (mapas, folletos, etc.).

Cuando los grupos de población objetivo de la encuesta están dispersos geográficamente en una gran área, la entrevista cara a cara es muy costosa, y una combinación de cuestionarios por correo, telefónicos y por internet pueden ser más prácticos.

Entrevistas a personas clave

Las entrevistas o reuniones personales proporcionan un método popular y efectivo de informar y comprometer a los agentes clave y otros representantes de grupos de interés.

El entrevistador normalmente cuenta con un cuestionario y/o lista detallada de temas a tratar. Estas reuniones también dan la oportunidad de explicar el proyecto en detalle, a través de una presentación y dar material sobre el mismo. Los participantes pueden preguntar cuestiones específicas y expresar su punto de vista y preocupaciones.

Es importante asegurarse de que las personas adecuadas han sido contactadas y de que cuentan con tiempo suficiente para abordar la reunión. Entre las personas entrevistadas debemos contar con personas que formen opinión y representantes de organizaciones directamente afectadas por el proyecto, tanto a favor como en contra del mismo.

Lista de comprobación para un cuestionario

- Considere las características de los encuestados y diseñe la encuesta y el cuestionario en función de ellas.
- Establezca detalladamente los objetivos de la encuesta: ¿por qué se va a realizar la encuesta?, ¿qué información se precisa?, ¿cómo será empleada esta información?
- Realice pruebas piloto del cuestionario con personas del grupo objetivo de la encuesta y realice correcciones, en caso de ser necesario.
- Decida el mejor método de distribución del cuestionario:
 - Correo;
 - Teléfono; o
 - Cara a cara.
- En las entrevistas telefónicas y cara a cara, prepare las directrices a seguir por el personal que realizará las entrevistas y asegúrese de que cuentan con las habilidades necesarias.

Lista de comprobación para una entrevista personal

- Establezca claramente el objeto de la reunión o entrevista, antes de realizarla.
- Identifique qué personas clave deben ser entrevistadas.
- Para las reuniones preestablecidas, contacte con los participantes por teléfono o a través de una tercera persona, como un representante de la comunidad.
- Confirme los acuerdos por escrito, explique el objetivo de la reunión, cómo será organizada y proporcione material útil para la misma.
- Prepárese para la reunión:
 - Desarrollando un conjunto de cuestiones y temas a tratar.
 - Anticipándose a cuestiones que pueden ser planteadas.
 - Asegurándose de que el entrevistador es buen conocedor del proyecto.
 - Preparando presentaciones como ayuda.
- Asegúrese de que las notas de la reunión / entrevista son tomadas y mostradas al entrevistado antes de ser difundidas.

¿Cuándo usar estas herramientas?

Las encuestas proporcionan una herramienta útil para conocer las opiniones de un amplio número de grupos de agentes. Las entrevistas a personas clave proporcionan la oportunidad de involucrar en profundidad a los agentes clave.

¿Cómo evitar o superar problemas potenciales?

- Aunque la participación individualizada es una técnica muy adecuada para superar barreras, si lo hacemos demasiado selectivo y exclusivista, podemos crear algún conflicto.
- La calidad de las respuestas y el nivel de participación individual pueden variar en función de las circunstancias, incluso si utilizamos la misma herramienta. Por ejemplo, las respuestas a un cuestionario, serán probablemente diferentes en una entrevista preacordada de las que obtengamos con un método de contacto menos personal, como parando a la gente en la calle o enviando el cuestionario por correo.
- Es importante asegurar la representatividad de las respuestas, puesto que no todo el mundo podrá responder a un cuestionario largo, particularmente entre los grupos más difíciles de contactar. Del mismo modo, la realización de encuestas cara a cara en una calle concreta y en un determinado periodo de tiempo no producirán muestras representativas.
- Asegúrese de que el cuestionario está bien organizado y de que cada pregunta es lo suficientemente clara, debiendo alcanzarse el equilibrio entre un cuestionario demasiado sencillo y otro excesivamente complejo. Deje siempre espacios en blanco para incluir comentarios, que permitan un mejor análisis posterior de las respuestas a preguntas cerradas.
- Garantice que los participantes son informados sobre el feedback, siendo claro con ellos en relación con las sugerencias que se pueden incluir o no en el proyecto.

H16: Eventos informativos

Eventos informativos

Además de entregar información y generar interés sobre un proyecto de transporte, los eventos o actividades informativas permiten recibir el feedback directo y el apoyo del público. Para dar la palabra a los diversos agentes, el equipo de proyecto debe establecer varios lugares en los que ofrecer información de modo conveniente, aumentando las posibilidades de comunicarse con ellos.

- Exposiciones →
- Centro de información →
- Sesiones informativas →
- Presentaciones públicas →
- Eventos temáticos →

Objetivos

Un evento informativo puede utilizarse dentro de una estrategia de participación para:

- Dar la oportunidad a los agentes de debatir cara a cara sobre el proyecto con el equipo del mismo, lo que puede ayudar a clarificar cualquier malentendido;
- Presentar los miembros del equipo del proyecto a los distintos agentes implicados, de forma que pueda iniciarse una comunicación directa entre ellos;
- Presentar a los agentes información adicional, difícil de recoger en una publicación escrita;
- Recibir aportaciones e información adicional; y
- Permitir a los agentes debatir sobre el proyecto entre ellos, compartiendo ideas y opiniones.

Consejos prácticos

El contacto cara a cara y la comunicación bidireccional son elementos vitales en la participación de los agentes:

- Considere el alcance y objetivo de la actividad de participación, ¿qué espera conseguir con este evento?;
- Presente el evento en el contexto de todo el proyecto, repasando todas las etapas del proceso de toma de decisiones;
- Determine qué procedimientos se seguirán para incorporar las aportaciones recibidas en el proceso de toma de decisiones;
- Establezca cómo y cuándo se volverá a informar a los distintos agentes; y
- Habilite vías para proporcionar más información y recibir comentarios y preguntas de los agentes.

En la práctica

Göteborg, Suecia

El gestor del proyecto de coche compartido de Lundby instaló mesas de información en los supermercados y eventos públicos, como partidos de fútbol. Además, el equipo de proyecto desarrolló una campaña en la que cada domicilio fue visitado comprobando si habían recibido la información y si estaban interesados en participar, efectuándose en este caso una segunda visita.

Erfurt, Alemania

El principal objetivo de la exposición del Plan Local de Transporte fue la presentación del mismo en un lugar fácilmente accesible, en el que un miembro del equipo de planificación estaba disponible para responder a las preguntas, alcanzándose una gran eficacia de comunicación con el público.

Essex, Inglaterra

El gobierno del condado de Essex ha involucrado a los agentes en el diseño e implantación de medidas para mejorar las nuevas circunvalaciones, realizándose exposiciones interactivas, presentaciones periódicas, entrevistas y debates cara a cara con los miembros del equipo de proyecto. Estos debates sirvieron para explicar y discutir sobre los distintos problemas y soluciones alternativas. Esta técnica tiene la ventaja de que se puede trabajar sobre todo el proyecto o sólo sobre los aspectos que preocupan a cada agente.

Los debates cara a cara se realizaron tanto en el proyecto de la A-120 como en el de la A-130, aunque tuvieron una mayor aceptación en el caso de la A-120, al emplearse en ésta técnicas más dinámicas.



Evento de participación para la A-120 en Essex

Exposiciones

Una exposición es un conjunto de paneles y maquetas en el que la gente puede obtener información sobre un proyecto de un modo relativamente informal, puesto que no hay debates o presentaciones programadas, ni tampoco asientos para el público. Por el contrario, los ciudadanos recorren la exposición, siendo preguntados por el personal de la misma por sus opiniones, comentarios y sugerencias. A menudo las exposiciones forman parte de una estrategia de participación más amplia, siendo muy útiles, por ejemplo, para presentar alternativas de trazado de una infraestructura. Las exposiciones permiten dar información en un ambiente relajado, puesto que la gente acude cuando puede, obtiene la información que le interesa y se queda todo el tiempo que quiere, fomentando la participación de aquellas personas más tímidas y reacias a participar en actividades con mucha gente. A menudo, la calidad de las respuestas es mejor.

Centro de información

Un centro de información es un lugar en el que la gente puede obtener información sobre un proyecto de manera regular, debiendo localizarse en un sitio accesible y permitiendo recoger las preocupaciones de los ciudadanos. Aunque puede llamarse de diversas formas (oficina de campo, oficina en la calle, etc.) un centro de información tiene generalmente las siguientes características: es visible para los ciudadanos, por su localización conveniente; puede ser móvil, empleando una furgoneta o camión, para poder llegar a distintos grupos de agentes; está abierto de manera continua, no sólo ocasionalmente; se emplea durante un período de tiempo concreto, como por ejemplo la fase de construcción de un proyecto; y es, generalmente, gestionado por personal del equipo de proyecto o relacionado, perfectamente conocedor de la materia.

Sesiones informativas

Son grandes eventos de participación, generalmente solicitados por el equipo de proyecto para involucrar a un grupo de agentes específico, o bien generado por la petición de un determinado colectivo afectado por una parte del proyecto. En cualquier caso, se intercambia información muy útil, de forma que el equipo de proyecto entienda mejor los problemas locales y los agentes conozcan mejor los objetivos del proyecto, las posibles alternativas y su evolución.

Presentaciones públicas

Son encuentros formales organizados por el equipo de proyecto, el público o un agente externo, para discutir un determinado aspecto del proyecto que, en ocasiones, puede resultar especialmente conflictivo. Es una forma muy adecuada de explicar numerosos aspectos al público y, tras ello, recibir el apoyo de una gran mayoría.

Eventos temáticos

Una forma interesante y divertida de involucrar a los agentes es situar un stand en un evento local, que puede ser una fiesta, un día de mercado, etc. El principal objetivo de este tipo de actividad será fomentar la distribución y lectura de información por parte del público, tener pequeños debates con un moderador del equipo del proyecto y asegurar la participación de los agentes comprometiéndolos a mantenerles informados.

¿Cuándo usar estas herramientas?

Estas herramientas son particularmente útiles para presentar un proyecto a los ciudadanos, dándoles a conocer los problemas y alternativas. Su desarrollo en lugares estratégicos permitirá aumentar la concienciación y estar presentes en dicho área.

¿Cómo evitar o superar problemas potenciales?

La ciudadanía sentirá a menudo que se le imponen los proyectos de transporte por gente lejana que no conoce las particularidades de ese área, por lo que la realización de una exposición o la apertura de un centro de información es un buen método para conectar con la gente local:

- Escoja cuidadosamente la localización de estos eventos, en lugares accesibles y neutrales, porque de lo contrario estaremos creando barreras incluso antes de que los ciudadanos conozcan el proyecto.
- Las reuniones en oficinas de la administración o de los promotores pueden condicionar el proceso desde el principio, ya que los ciudadanos sentirán que entran en un lugar extraño. Trate, por tanto, de celebrar estas actividades en lugares conocidos por la mayoría de los ciudadanos.
- Si una exposición se celebra en un único lugar, durante un corto período de tiempo, dando poca información, y contando con poco personal no conseguiremos los objetivos perseguidos.
- El personal que desplazemos a las exposiciones o centros de información debe conocer adecuadamente el proyecto, aunque esto no será suficiente, debiendo además tener la habilidad de saber escuchar a la gente y manejar situaciones complicadas.
- Puede que una exposición sirva para que los opositores a un proyecto traten de expresar allí sus protestas. Tenga en cuenta esta posibilidad, evitándola mediante la invitación de representantes de esa oposición al evento, permitiendo incluso la colocación de su propio material.

H17: Involucrar a los grupos de agentes seleccionados

Involucración de los grupos de agentes seleccionados

En algunos casos es ventajoso involucrar directamente a grupos de agentes seleccionados. Por ejemplo, visitando las zonas afectadas por la propuesta / proyecto, con un grupo de especialistas o profesionales que puedan aportar información de valor en el proceso de toma de decisiones. Involucrar a determinados agentes fomenta la discusión activa y el debate, y proporciona un intercambio de ideas creativo, vivo, flexible y con sentido.

- Visitas a la zona y visitas técnicas →
- Grupo de trabajo →
- Talleres →
- Jurado de ciudadanos →
- Grupo técnico de trabajo →

Objetivos

La involucración de grupos de agentes seleccionados, como parte de la estrategia de participación, puede ayudar a:

- Crear participación activa, interacción y participación;
- Fomentar la discusión abierta y el debate;
- Fomentar el sentido de propiedad del proyecto y su “compra”;
- Ayudar a alcanzar consenso en posibles mejoras o a establecer prioridades;
- Recopilar diferentes ideas, temas, opiniones, preocupaciones y opciones;
- Conocer mejor el área del proyecto; y
- Atraer a grupos difíciles de conectar.

Consejos prácticos

- La involucración de grupos de agentes seleccionados debe estar bien organizada y estructurada. Las reuniones serán normalmente llevadas por un líder del grupo o moderador y deben tener una tarea, tema u objetivo bien definido;
- El programa debería incluir actividades especiales que creen interés, debate y reflexión;
- Es necesario fomentar la involucración activa y crear un sentido de igualdad entre los miembros. Esto se puede lograr mediante la búsqueda de los diferentes puntos de vista, escucha de comentarios, promoviendo discusión y resumiendo los puntos clave;
- Las reglas básicas para la reunión deben estar establecidas desde el principio, esto fomentará su cumplimiento y una aumentará la involucración; y
- Es necesario asegurar a los participantes de que sus puntos de vista tienen valor y que no están perdiendo el tiempo. El moderador de la reunión debe resumir las conclusiones de la discusión y proponer el modo de continuar trabajando.

En la práctica

Madrid, España

En la preparación del rediseño de la red de autobuses en un municipio de la Comunidad de Madrid, participaron diferentes grupos, como estudiantes, vecinos, operadores de transporte público, promotores de suelo, representantes sindicales, trabajadores y las autoridades locales afectadas. En estos grupos de trabajo y negociación, el debate dió lugar a la provisión de información, aportaciones de los diferentes grupos, comentarios y nuevas propuestas de los grupos.

Bochum, Alemania

Todos los departamentos de la ciudad y los operadores de transporte público involucrados en proyectos de transporte celebran, regularmente, reuniones informales para la coordinación de diferentes proyectos. Esto se realiza fundamentalmente para evitar que una misma calle sea cerrada al tráfico por diferentes razones, como reparaciones en la calle u obras de alcantarillado. Estas pequeñas reuniones informales se realizan cada 8 semanas, junto con otras reuniones técnicas de mayor entidad que se celebran 3 ó 4 veces al año, y en ellas participan todos los departamentos de la ciudad y colaboradores externos, para discutir los proyectos actuales y los planificados en el futuro.

Brighton, Inglaterra

Se creó un grupo de trabajo para alcanzar un acuerdo en el planeamiento urbano complementario de desarrollo de una zona cercana a la estación de Brighton. En el grupo de trabajo participaron los ayuntamientos de Brighton y Hove, la Agencia para el Desarrollo del Sureste de Inglaterra, consultores, autoridades locales, promotores del sector privado y representantes de la comunidad local.

El grupo de trabajo se reunía cada dos semanas y sus sugerencias llevaron a una mayor participación. También se reunieron para ver las conclusiones de los resultados de la participación. En resumen, el grupo de trabajo se consideró un buen método para involucrar a los agentes y alcanzar consenso. En el caso de que el acuerdo en una decisión no era posible, se tomaba la decisión apoyada por la mayoría. Los factores del éxito fueron:

- La imparcialidad del responsable de moderar la reunión;
- La apertura de las reuniones a distintos agentes;
- El momento adecuado para participar; y
- Los puntos de vista se tomaron en cuenta en el proyecto.



Grupo de trabajo para el planeamiento urbano complementario en la estación de Brighton

Visitas a la zona y visitas técnicas

Estas visitas son realizadas por los residentes locales, políticos, autoridades y consultores para ver las áreas de proyectos actuales o propuestos, o las propiedades afectadas. Se examina el medio físico en el que se desarrollará la propuesta y las personas de la zona pueden mostrar a los ingenieros, personal del proyecto y planificadores, detalles y condiciones particulares que podían haberse pasado por alto. Las visitas técnicas pueden suponer viajes a otros lugares (quizás en otro país) donde se haya desarrollando un proyecto de naturaleza similar al propuesto en nuestro caso. De este modo, los residentes locales, políticos y personal técnico pueden aprender de la experiencia visitada.

Grupo de trabajo

Un grupo de trabajo puede emplearse para descubrir las percepciones y preocupaciones de los agentes, obtener aportaciones detalladas, promocionar la interacción e informar de la opinión de los agentes. Normalmente está formado por un pequeño grupo de discusión liderado por un responsable con experiencia. Estos grupos pueden colaborar en el desarrollo de políticas, estrategias y distribución de recursos. Proporcionan una oportunidad de contribuir a la mejora de servicios de transporte, identificando problemas, necesidades, peticiones y aspiraciones. Los grupos de trabajo pueden estar formados por profesionales (ej. personal del gobierno, grupos vecinales, profesionales de transporte, operadores de transporte, etc.), o grupos de comunidades más amplias (ej. residentes locales, negocios locales, etc.) o combinación de ambos tipos de grupos. La implicación activa se puede lograr fomentando la discusión y el debate entre el grupo, proporcionando material atractivo del proyecto (ej. fotografías, mapas, folletos), o realizando un ejercicio conjuntamente (ej. distribuyendo un presupuesto prefijado a diferentes medidas dentro de una estrategia global).

Talleres

Un taller suele consistir en un único evento, con una duración de una a cuatro horas, con el objeto de abordar un tema determinado. Normalmente, se desarrolla en forma de sesión de tormenta de ideas, en la que los agentes debaten los detalles de un tema en particular e identifican posibles soluciones. Un taller puede ayudar a establecer un marco de trabajo al principio del proceso de toma de decisiones del proyecto, puede ser empleado para identificar posibles soluciones en la etapa de generación de alternativas, o formar parte del proceso de selección de alternativas. Los agentes son invitados en función de su formación profesional o en representación de un grupo de interés dentro de la comunidad.

Jurado de ciudadanos

Se convoca a un grupo de técnicos expertos y a representantes de grupos de ciudadanos a deliberar en función de los argumentos presentados y las preguntas de los técnicos, alcanzándose una idea global del esquema o estrategia propuesta. Los jurados de ciudadanos han sido empleados para deliberar sobre un amplio número de temas políticos y de planeamiento, incluyendo asuntos de salud, vivienda, medioambiente y justicia social. Estos métodos se han usado profusamente en los Estados Unidos, Alemania y Austria, y más recientemente en el Reino Unido y Australia.

Grupo técnico de trabajo

Un grupo técnico de trabajo es un evento en el que los representantes de grupos de agentes, a menudo con un conocimiento técnico considerable, se reúnen de manera regular para tratar o temas específicos. Estos grupos técnicos de trabajo brindan la oportunidad de una participación creativa que puede ser usada para abordar un tema particular de trabajo o ayudar en la determinación de la futura dirección que debe seguir el proyecto. La principal consideración a la hora de establecer un grupo técnico de trabajo es asegurar la apropiada representación de participantes con conocimientos técnicos específicos, del gobierno local, miembros del equipo de trabajo y otros participantes. Normalmente, no colaboran en ellos residentes locales, aunque otros grupos de interés más técnicos puedan participar (ej. representante de un grupo ciclista). La participación activa puede ser lograda fomentando el trabajo en equipo de los miembros, en el que cada representante tiene el mismo estatus a la hora de presentar su punto de vista y contribuir al debate. En algunas circunstancias, puede ser útil el intercambio anónimo de puntos de vista.

¿Cuándo usar estas herramientas?

Estas herramientas son útiles para proyectos complejos desarrollados en un período de tiempo largo, en los que se desea un alto nivel de participación. También pueden ser empleadas en los casos en los que existen diferentes puntos de vista dentro de la comunidad, ya que el trabajo dentro de grupos pequeños puede ayudar a identificar objetivos comunes, y sugerir un posible punto de partida común.

¿Cómo evitar o superar problemas potenciales?

El empleo de los agentes como foco de difusión de la información en una comunidad mayor, puede ser una herramienta útil en el proceso de participación, pero para evitar barreras es esencial asegurarse de que el grupo es representativo, y que no es empleado en sustitución de la participación de la comunidad. Los siguientes aspectos deben tomarse en consideración:

- Evitar crear barreras que nos critiquen por exclusivistas. En la estrategia de participación siempre debería estar explícitamente establecido cómo y cuándo los grupos pequeños serán involucrados, y cómo encaja esto dentro del proceso de participación.
- Aunque las discusiones dentro de los grupos pequeños normalmente son confidenciales, para fomentar la libre expresión de los diferentes puntos de vista, el grupo deberá tener como objetivo el publicar regularmente comunicados para mostrar la transparencia del método de trabajo.
- El peso dado a las opiniones expresadas dentro de estos pequeños grupos es normalmente substancial. Es esencial que la selección de participantes permita contar con la más amplia variedad de opiniones posibles, siendo imparcial.
- La implicación de agentes es un medio ideal de participación de aquellos agentes que no poseen la experiencia para participar en eventos de gran magnitud. Es importante asegurarse de que no surgen problemas dentro del grupo debido a un pequeño número de personas que dominen el debate. La forma de tratar con miembros "difíciles" del grupo de trabajo debe establecerse con antelación.
- Debido a que los grupos pequeños suelen ser independientes, resulta difícil anticipar cual será el resultado del proceso de participación y los resultados pueden ser hostiles o embarazosos para el proyecto. Por lo tanto, es importante para la estrategia de participación plantear con antelación la posibilidad de obtener resultados negativos de estos grupos.

H18: Involucrar a grupos numerosos

¿Cómo involucrar a grandes audiencias?

Están diseñadas para brindar la oportunidad a los equipos de trabajo de involucrar a un número muy grande de agentes. Son muy adecuadas para probar ideas y ver la percepción de los agentes en diversos temas. Los agentes pueden comentar el proyecto en su totalidad. En algunas ocasiones, en estos eventos permiten a los agentes recibir información y comentar materias del proyecto con los miembros del equipo de trabajo.

- Conferencia con los agentes →
- Eventos sobre el futuro del transporte →
- Actividades de fin de semana →
- Planificación en vivo/Planning for real™ →
- Actividades al aire libre →

Objetivos

La implicación de grandes audiencias tiene como objetivos:

- Proporcionar la oportunidad de una involucración informal, donde los agentes pueden poner un nombre y una cara al proyecto de transporte;
- Proporcionar la oportunidad de involucrar a una gran audiencia no objetivo, atrayendo a agentes que deseen participar;
- Proporcionar la oportunidad de probar ideas y posibles soluciones durante el proceso, o antes de su implantación;
- Proporcionar la oportunidad a los agentes de participar en función de su agenda;
- Permitir al equipo del proyecto la posibilidad de discutir cualquier malentendido, o temas controvertidos; y
- Dotar al proyecto de una valiosa herramienta de marketing.

Consejos prácticos

- Se recomienda el uso de esta herramienta para involucrar a agentes en temas particulares, siendo muy conveniente para plantear ideas y ver la opinión de los agentes;
- Debido a que se trata de grandes eventos de participación, se recomienda preparar con antelación el evento y realizar ensayos previos varias veces;
- Seleccione un lugar para su celebración que sea céntrico, visible y accesible, realizando una visita previa antes del día de la celebración del evento;
- Atraiga la atención de los agentes a través de logos y gráficos con colorido, llamativos e interesantes;
- El personal del proyecto que atenderá a los agentes debe ser reconocible, amable y estar preparado para abordar debates;
- Podría ser una oportunidad para una tercera organización de realizar un evento en nombre del equipo del proyecto; y
- Prevea siempre el suministro de información adicional, como folletos, datos de contacto o páginas webs para los agentes que lo soliciten.

En la práctica

Île-de-France, Francia

Durante la fase de elaboración del Plan de Transporte Urbano de la región de Île-de-France, se organizaron diferentes comités y grupos de trabajo con, al menos, 50 participantes en cada uno. Todos los participantes coincidieron en que la participación había sido muy amplia y que había sido útil para enriquecer las propuestas. Sin embargo, un aspecto podía haberse gestionado mejor, debido a que durante la preparación del trabajo, la mayor parte de los Departamentos estaban representados a través de su división de planificación, y no a través de la división de carreteras y transportes que sería responsable luego de la posterior implantación del Plan.

Essex, Inglaterra

El gobierno del Condado de Essex preparó con mucho éxito una actividad, similar al evento "Planificación en vivo/Planning for real™", para diseñar los esquemas para mejorar el medioambiente en la carretera de circunvalación. El evento incluyó exposiciones, cuestionarios, presentaciones en power point de forma continua, la oportunidad de votar el esquema preferido y la posibilidad de debatir cara a cara, todo en el mismo evento. Los participantes eran guiados a través del evento por indicaciones claras y lógicas.



Ejemplo del proceso Planificación en vivo/Planning for real realizado para la A-120 en Essex

Surrey, Inglaterra

El gobierno del Condado de Surrey inició un Foro de Consulta de Transporte como continuación a la medida de mejorar la planificación del transporte en Guildford. Una persona local fue elegida como responsable del Foro. Esta persona contaba con experiencia en dirigir grupos de trabajo y era independiente. Los miembros del Foro incluían grupos medioambientales, de negocios, operadores de transporte y personas locales relevantes. El grupo trabajó en la planificación de diversos escenarios futuros. El Foro ha obtenido éxito en la mejora de la aceptación de líneas de autobús en Guildford. Sin embargo, algunos miembros del Foro no quedaron satisfechos debido a que el gobierno del Condado de Surrey no tomó en consideración todas las ideas generadas en el Foro.

Conferencia con los agentes

Una conferencia es una excelente oportunidad para que los agentes aprendan más acerca de un tema particular de transporte y usen esos nuevos conocimientos para resolver proyectos reales. La agenda del evento puede incluir presentaciones de profesionales de transporte sobre asuntos de actualidad, como por ejemplo sobre “el diseño urbano para reducir la velocidad”. De este modo, un miembro del equipo de proyecto dará una idea general del proyecto y los agentes tendrán la oportunidad (posiblemente en grupos) de reducir la velocidad en su área, redistribuyendo el espacio urbano. Éste es un buen método para implicar a los agentes en proyectos controvertidos, dándoles poder e involucrándolos.

Eventos sobre el futuro del transporte

Un evento sobre el futuro del transporte durará normalmente medio día y contará con la participación de 20 a 60 personas. La base del evento será el debate de todos los temas relevantes de un proyecto de transporte en particular, desde identificar los puntos fuertes y debilidades de un determinado área, destacar sus particularidades, e identificar posibles soluciones (sin importar que estas soluciones sean factibles sólo en el futuro). Es un buen método para promover la disponibilidad de los agentes y fomentar nuevas ideas.

Actividades de fin de semana

Un evento de participación de fin de semana es una de las técnicas de participación más extendidas. Consiste en la invitación a un conjunto de agentes a un fin de semana para debatir y participar en talleres sobre un proyecto determinado. El horario previsto para el fin de semana, normalmente, da la oportunidad de trabajar en detalle en el proceso del proyecto de transporte, desde la identificación de problemas hasta la generación de soluciones o alternativas. El evento de fin de semana emplea muchas de las técnicas descritas en este Manual, como jornadas, exposiciones, y puede, en muchos casos, suponer la parte más importante de la estrategia de participación del proyecto.

Planificación en vivo/Planning for Real™

Emplea modelos sencillos para atraer la atención de la gente, enfocar y priorizar sus ideas sobre cómo mejorar su área. Se comprueba fácilmente como personas con habilidades y formaciones muy diversas participan en esta actividad, encontrándolo fácil y divertido.

Actividades al aire libre

Las actividades en espacios abiertos proporcionan un marco muy democrático para permitir a cualquier grupo de gente crear su propio programa de debate acerca de casi cualquier tema sin apenas preparación. Son muy útiles para tratar temas de política general, para generar entusiasmo y para tratar temas urgentes que precisan de una acción inmediata.

¿Cuándo usar estas herramientas?

La celebración de un gran evento es un modo efectivo de reunir e involucrar directamente a un importante número de agentes para identificar las áreas generales de preocupación y ver la reacción frente a varias opciones o soluciones planteadas. Ofrece la oportunidad a cada agente de involucrarse en el proceso.

¿Cómo evitar o superar problemas potenciales?

A pesar de que la audiencia sea muy numerosa no existe garantía de que sea representativa de todos los puntos de vista de los agentes, y para evitar problemas o barreras, los grandes eventos deben ser sólo una parte del proceso de participación. Los siguientes aspectos deben tenerse en consideración:

- A diferencia de otras herramientas de participación, los grandes eventos son más adecuados para un grupo dinámico de agentes, lo cual puede distorsionar los resultados. Se pueden presentar barreras si a un interés o punto de vista se le permite dominar el evento. Cuanto mayor sea el evento, más difícil será escuchar a todos los participantes, luego se debe dejar suficiente tiempo para asegurar que todo el mundo puede participar.
- Estos eventos pueden ser costosos y requerir recursos adecuados, no sólo para el evento en sí mismo, sino para asegurar un feedback y el seguimiento de las sesiones. Pueden aparecer barreras si no se establece explícitamente, desde el principio, cómo será empleada la información obtenida, cómo será enviada a los agentes y cómo el evento encaja dentro de un proceso continuo de participación.
- Es esencial que no se creen barreras debido a que los participantes no se sientan cómodos, o sus necesidades razonables no sean cubiertas. Una adecuada organización asegurará que todos los participantes pueden acceder al lugar del evento y, que se sirva, por ejemplo, un aperitivo o refresco adecuado.
- En la planificación del evento, no debe olvidarse que el personal debe contar con un adecuado conocimiento del proyecto, de modo que puedan responder a preguntas sobre el mismo. El empleo de un personal no adecuado para la celebración de estos eventos lleva a la frustración y crea barreras inevitables como consecuencia de malentendidos.
- Antes de realizar un evento que prometa el “cielo azul”, asegúrese de que el proyecto cuenta con la suficiente flexibilidad para adoptar ideas innovadoras/radicales en su desarrollo.

H19: Involucrar a grupos “más difíciles de conectar”

La importancia de la implicación de grupos “más difíciles de conectar”

Estos grupos especiales son, a menudo, excluidos de las actividades de participación. Sin embargo, suelen estar directamente afectados por los proyectos de transporte, tanto como potenciales clientes o usuarios como por ser gente que será afectada negativamente por su construcción o su operación. Pueden tener también necesidades específicas, debido a una restringida capacidad de lectura de señales o dificultades de acceso en una silla de ruedas a un autobús o estación. Los grupos especiales incluyen:

- Minorías étnicas →
- Discapacitados →
- Jóvenes y ancianos →
- Personas con bajo nivel de alfabetización →
- Gente apática →

En la práctica

Goteborg, Suecia

Como parte del proyecto de coche compartido en Goteborg, se desarrollaron herramientas innovadoras para fomentar la participación de toda la población (en particular, los grupos especiales). La campaña de puerta a puerta, en la que todos los hogares de un área fueron visitados bien, y los días de prueba para convencer a la población de los resultados del cambio de comportamiento, fueron dos de los métodos empleados.

Como resultado, la cuota de participación y de ciudadanos interesados en el proyecto de coche compartido fue mayor que en otros proyectos similares. El contacto personal y un proceso de participación pro-activo fueron considerados como los factores determinantes del éxito del proyecto.

Objetivos

Una estrategia positiva para involucrar a grupos especiales puede ayudar a alcanzar los siguientes objetivos:

- Fomentar la participación activa de todos los tipos de agentes, y asegurarse de que sus puntos de vista se incorporan en el proceso de toma de decisiones del proyecto;
- Ayudar a la gente a participar en aspectos del proyecto que les conciernen, como representantes de los diferentes tipos de grupos afectados;
- Formular propuestas que contengan las necesidades particulares de varios colectivos especiales;
- Asegurar que sus puntos de vista se consideran en el proceso formal de toma de decisiones, reduciendo, de este modo, una oposición potencial en un estado más avanzado del proyecto;
- Dar más fuerza a los grupos minoritarios; y
- Promover un proceso de participación transparente.

Consejos prácticos

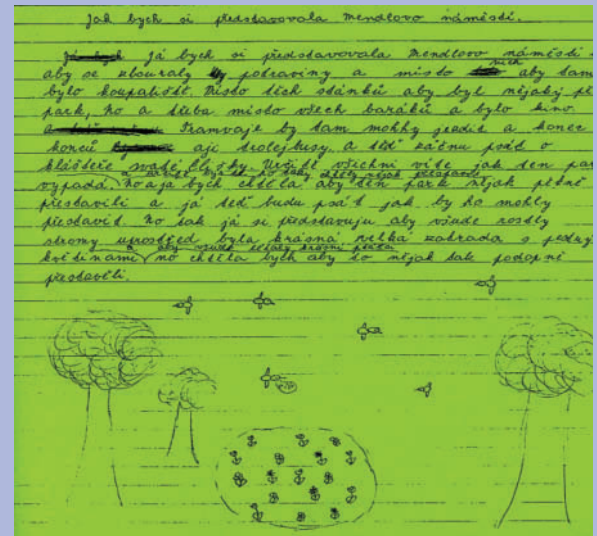
Considere los siguientes aspectos en las actividades de participación de grupos “más difíciles de conectar” o especiales:

- Considere cuidadosamente el perfil demográfico de las diferentes partes del área de estudio;
- Prepare una estrategia que involucre a grupos con el proceso global del proyecto y centre su atención en los resultados;
- Identifique los grupos especiales y considere como alcanzarlos e involucrarlos efectivamente;
- Existen muchas organizaciones que representan los intereses de estos grupos especiales, éstas pueden ser una buena fuente de información para conocer cómo involucrar a estos grupos;
- Además de colaborar directamente en la implicación de estos grupos especiales, estas organizaciones pueden ser un medio para la distribución de información entre sus miembros; y
- Cuando se organice un evento, tenga siempre en cuenta las necesidades específicas que se precisarán, como comida o modos de acceso, algo que puede verse en la hoja de inscripción.

Brno, República Checa

En la preparación de la estrategia de revitalización de la plaza Mendel en Brno, se involucró a la gente joven porque ellos serían los principales usuarios de las mejoras realizadas en el futuro.

Debido a que los participantes eran demasiado jóvenes, éstos no proporcionaron sugerencias detalladas, sin embargo, realizaron dibujos de cómo veían la plaza en el futuro. Un buen ejemplo de esto, es un dibujo que mostraba árboles y pájaros, indicando al equipo de proyecto, la preferencia de un espacio verde con naturaleza para la plaza Mendel.



Un ejemplo de participación de gente joven sobre la futura visión de la plaza Mendel

Minorías étnicas

Las minorías étnicas comparten tradiciones culturales y modos de vida que pueden diferir de los de la población predominante, que puede desconocer las diferentes preocupaciones y necesidades de estos grupos. La realización de un perfil demográfico del área de estudio podría ayudar a alertar al equipo de trabajo de la presencia de algún grupo de minoría étnica. Se deben tener en consideración factores únicos de este grupo, como pueden ser su lengua y su cultura.

Discapacitados

En este grupo se incluyen las personas con discapacidades visuales, auditivas, físicas y mentales. Es muy importante involucrar directamente a estos grupos, ya que muchos de los proyectos de transporte tienen como objeto mejorar la accesibilidad en estos casos de discapacidad. Se debe considerar el empleo de técnicas como el braille, mensajes grabados y mensajes a través de viñetas. No se debe olvidar la necesidad de accesibilidad para las personas en silla de ruedas.

Jóvenes y ancianos

Las generaciones más jóvenes y de ancianos no suelen involucrarse en las actividades de participación. Sin embargo, normalmente estas personas tienen mucha información de valor que aportar. Los ancianos, a menudo, conocen y comprenden mejor las condiciones locales, mientras que la gente joven puede aportar ideas nuevas e interesantes, además de constituir a los principales usuarios de transporte del futuro. Se debe tener en cuenta la posibilidad de emplear dibujos para involucrar a los más pequeños.

Personas con bajo nivel de alfabetización

Se debe considerar los diferentes niveles de alfabetización y de conocimientos técnicos de la gente en el área afectada por el proyecto. Los materiales de participación escritos deben estar disponibles en otros formatos, empleando comics y gráficos. La información clave deberá ser transmitida mediante medios auditivos usando, por ejemplo, una línea telefónica de atención continua. En general, emplee el mínimo de términos técnicos y trate de usar un lenguaje lo más sencillo posible.

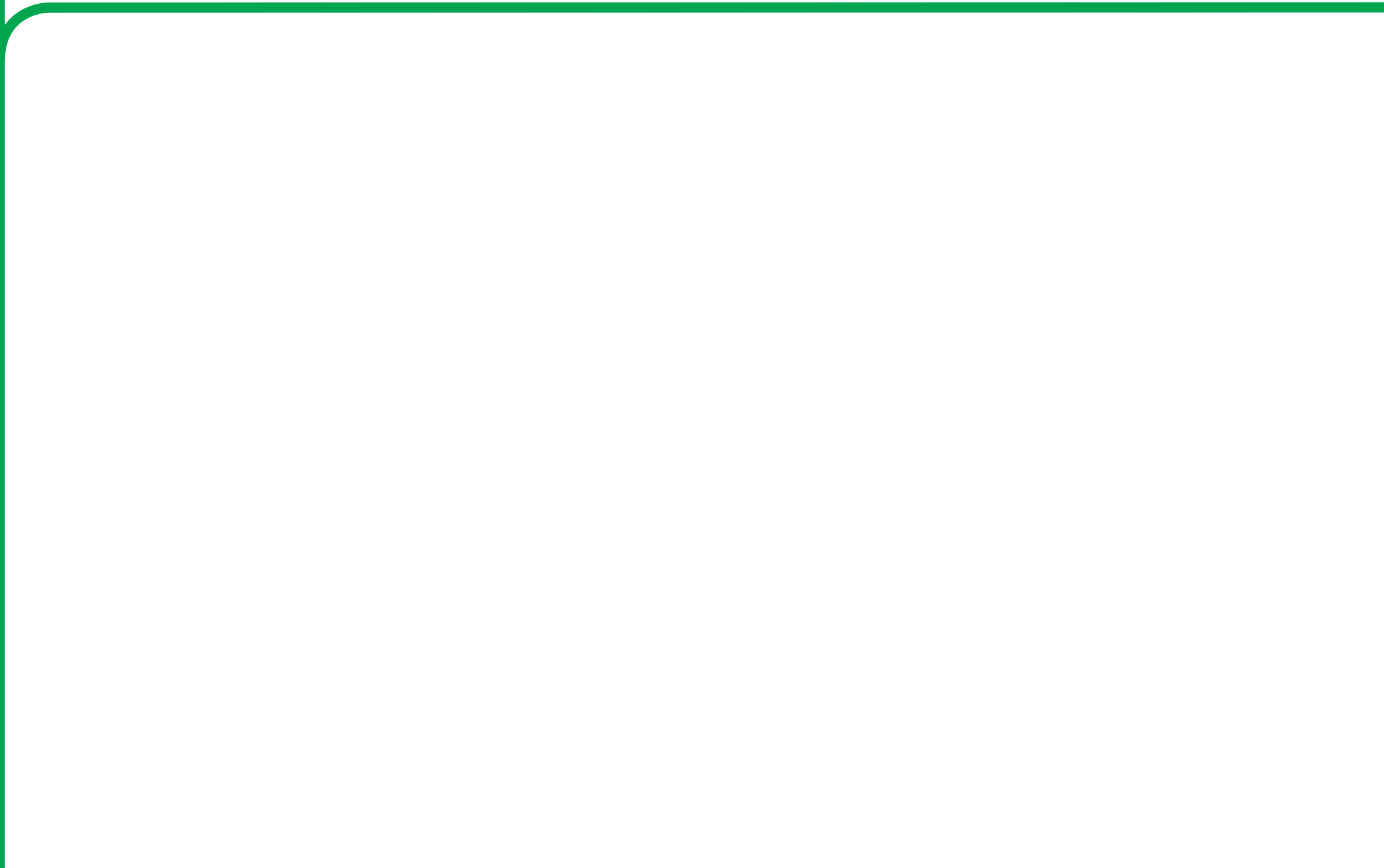
Gente apática

La gente con falta de interés en colaborar en proyectos de transporte son, probablemente, las personas más difíciles de involucrar en un proceso de participación. Este grupo incluye a la gente que no participará en las encuestas ni asistirá a los eventos. Considere la posibilidad de preparar un material de trabajo colorido, interesante y atractivo, además de promocionar y vender los beneficios de participar en el proyecto.

¿Cómo evitar o superar problemas potenciales?

En el desarrollo de una estrategia de participación es importante identificar las razones por las que ciertos grupos especiales no se involucran en las actividades. Los siguientes aspectos deben tenerse en cuenta para evitar o superar problemas potenciales:

- Los grupos “más difíciles de conectar” o especiales no suelen ser homogéneos y pueden incluir gran variedad de subculturas. Si son tratados como un grupo único pueden surgir problemas y barreras adicionales.
- Es importante definir claramente si se está tratando de obtener la opinión de un grupo o las experiencias personales de diferentes individuos afectados. La comunidad y los grupos de voluntarios son agentes esenciales en el proceso de participación, pero no pueden sustituir las opiniones y puntos de vista de estos grupos especiales.
- Aunque muchos dicen ser portavoces de las comunidades desfavorecidas, en realidad son pocos los que pueden hablar en su nombre. Antes de involucrar a un grupo, es esencial tener en cuenta la posible existencia de subgrupos y de posibles tensiones en grupos más numerosos.
- Escoger la lengua adecuada es esencial para involucrar con éxito a diferentes comunidades. Una barrera para las minorías étnicas puede ser la lengua, e incluso en un área reducida pueden existir diferentes lenguas o dialectos. Es esencial adoptar el tono y el modo adecuado al hablar para no aparentar estar mandando sobre estos grupos, y evitar la creación de barreras.
- Algunas de las herramientas de participación más efectivas para involucrar a estos grupos “más difíciles de conectar” pueden ser las empleadas con grupos relativamente pequeños, como grupos de trabajo, en los que los participantes son escogidos e invitados personalmente. Se debe evitar la imagen de que existen dos procesos de participación paralelos, con diferentes grados de atención, uno para estos grupos especiales y otro para el resto de la comunidad.



Sección 4

Sección 4 – Glosario y bibliografía

Glosario	84
Biblografía	89

Objetivo Aim	Propósito y /o beneficio por la utilización de una herramienta o técnica descrita en este manual, como parte de un proyecto de transporte.
Gente apática Apathetic people	Individuos o grupos que son reacios a mostrar interés en un proyecto de transporte o a verse involucrados en el proceso de participación.
Evaluación Assesment	Valoración del funcionamiento del proyecto según los hitos y resultados requeridos en diversos momentos durante el proceso de decisión o después de la implantación del proyecto de transporte.
Autoridad Authority	Una organización o institución que tiene influencia sobre el proceso de toma de decisión de un proyecto
Campaña de Concienciación Awareness campaign	Una técnica utilizada para alcanzar la concienciación pública sobre problemas asociados con el tráfico privado y potenciar el uso de modos de transporte más limpios y sostenibles.
Barrera Barrier	Cualquier obstáculo que demora o evita que un proyecto sea implantado o limita las vías para su implantación
Obtención de capacidades Capacity building	El proceso de desarrollo de capacidades de una organización o grupo de personas que les permite contribuir más eficientemente al proceso de participación o a la gestión de proyectos locales.
Jurado de ciudadanos Citizens jury	Una serie de sesiones sobre una propuesta de estrategia o política de transporte por las cuales un pequeño número de habitantes de una ciudad o barrio son invitados a participar en discusiones tras lo cual se les pedirán sugerencias u opiniones.
CIVITAS CIVITAS	Una iniciativa que incorpora proyectos de demostración cofinanciados por la comisión Europea, DGTREN, que pretenden alcanzar un cambio hacia el uso de modos de transporte más limpios y sostenibles implantando una serie de medidas.

Visita a la Zona Visitas técnicas Community visit Study tour	Residentes y otros agentes implicados son invitados a una excursión alrededor del área de estudio o a visitar otra área donde se han aplicado medidas similares a las propuestas.
Cuestiones Complicadas Contention issue	Cuestiones donde hay un problema de consenso que concierne a la implantación del proyecto, con puntos de visita con fuertes apoyos en ambos lados.
Barreras Contextuales Contextual barrier	Cualquier obstáculo institucional, legal o financiero que impide o demora un proyecto, o implica una modificación importante en el diseño o en su programación o la cancelación del proyecto
Decisión Decision maker	Individuo que está en posición de tomar decisiones o influir de forma importante sobre el progreso o resultado del proyecto.
Conceptos de toma de decisión Decision making Concepts	Un conjunto de principios y procedimientos asociados con el proceso de toma de decisiones en el transporte, que abarca a todas las etapas de un proyecto, diversas barreras, gestión del proyecto y herramientas de participación, así como a todos los elementos de un buen proceso de toma de decisión.
Políticos Elected Officials	Individuos elegidos por la población local, como parte del proceso político, para representar sus intereses y contribuir al proceso de toma de decisiones asociado al proyecto.
Participación e implicación Engagement	El proceso de identificación de grupos de agentes implicados y la incorporación de sus opiniones y preocupaciones, necesidades y aspectos apropiados en el proceso de toma de decisión en el transporte.
Estrategia de participación e implicación Engagement Strategy	Un documento que define los objetivos de participación de agentes implicados y las actividades específicas que pueden emprenderse en cada etapa del proyecto para implicar agentes relevantes en el proceso de toma de decisión del transporte
Minorías étnicas Ethnic minoritises	Grupos minoritarios de gente que comparten las mismas características y tradiciones culturales, pero que difieren de la población predominante.

Asesor experto Expert adviser	Un individuo o grupo de personas invitadas a asistir al equipo del proyecto porque tienen un conocimiento especializado, unas capacidades y / o una experiencia sobre una materia o proyecto particular.
Consultor externo External Consultant	Un individuo externo al equipo del proyecto o de la organización que es contratado para abordar actividades específicas relacionadas con las tareas de gestión o participación e implicación de agentes en el proyecto
Moderador Facilitator	Un individuo que ayuda a guiar la discusión entre un grupo de agentes implicados.
Fichas Fact sheet	Detallados consejos prácticos sobre cómo planificar y aplicar una técnica de gestión o participación a un determinado proyecto dentro de un proceso de toma de decisión de transporte. Cada herramienta, en el manual, tiene asociada una ficha, presentadas en el volumen 2, describiendo con gran detalle sub- herramientas particulares, o técnicas.
Reportaje Feature article	Una extensa descripción de un proyecto de transporte, o un aspecto concreto del mismo, en un periódico o revista, escrito habitualmente para ampliar otras coberturas de noticias.
Enfoque Focus	Entendimiento de los requerimientos del proyecto en todas las etapas del proyecto, la identificación de prioridades y la concentración de recursos y esfuerzos sobre estas prioridades clave.
Grupos de trabajo Focus group	Técnica por la que un pequeño grupo de trabajo, generalmente con desconocimiento previo entre los miembros, es invitado a discutir asuntos específicos o cuestiones relevantes de un proyecto concreto de transporte dirigido por un moderador.
Toma de decisión formal Formal decision making	El procedimiento por el cual la opción preferida es decidida en firme por la institución responsable siguiendo un proceso legal determinado.

Grupos mas difíciles de conectar Hard to reach groups	Grupos que son probablemente afectados por el proyecto de transporte pero, tradicionalmente, han sido difíciles de contactar e implicar en el proceso de toma de decisiones; por ejemplo, personas discapacitadas, gente joven o aquellos con bajos niveles de alfabetización.
Discapacitados Impaired people	Aquellos miembros de la comunidad que sufren incapacidades o daños que limitan sus capacidades; por ejemplo aquellos que son ciegos o solo parcialmente videntes y aquellos que tienen dificultades de audición.
Implantación Implementation	El proceso de puesta en práctica de una estrategia o medida incluyendo cualquier trabajo de construcción u operación de un sistema.
Inclusión y accesibilidad Inclusion and accessibility	Asegurarse de que los agentes implicados sean conscientes y estén dispuestos a participar en el proceso de toma de decisión y que la diversidad de agentes y opiniones está suficientemente representada.
Indicador Indicator	Un valor o ratio definido (generalmente cuantitativo) que es utilizado para hacer el seguimiento del proceso para alcanzar un objetivo concreto.
Marketing personalizado Individual marketing	Un tipo de campaña orientado a grupos e individuos en el área, usando contactos personales e información preparada específicamente. El objetivo clave es potenciar un cambio en el comportamiento hacia el uso de modos de transporte sostenibles y más limpios.
Centro de información Information centre	Una oficina establecida por el equipo gestor, con horarios regulares de apertura, que distribuye información y responde a preguntas.
Evento informativo Information event	Abarca diversas técnicas de implicación organizando eventos diseñados para difundir información sobre el proyecto.
Gestión de la información Information management	Proceso de identificación, obtención, almacenamiento e intercambio de todo tipo de información requerida durante el proyecto.

Marketing Institucional Institutional Marketing	Campaña enfocada hacia los decisores y autoridades públicas. El objetivo fundamental es influir en estos grupos y ganar su apoyo.
Participación interactiva Interactive engagement	Una gama de técnicas que permite que los grupos de agentes se impliquen de una manera interactiva con el equipo gestor y otros grupos de agentes; algunas técnicas son más satisfactorias para tratar cuestiones relacionadas con estrategias o políticas y otras con medidas de transporte.
Internet Internet	Tecnología que permite la difusión de información comunicándola en los dos sentidos por medio de una web o por e-mail.
Folleto y prospecto Leaflet and brochure	Un breve documento, impreso usualmente, utilizado para transmitir un mensaje simple a un gran número de personas.
Estrategia de marketing Marketing strategy	Define las actividades que serán llevadas a cabo para proporcionar el apoyo al proyecto, tanto en términos de su implantación como de su uso.
Medios de comunicación Media	Incluye organizaciones cuya función es proporcionar información al público o a grupos profesionales concretos; los medios de comunicación incluyen televisión, periódicos, prensa profesional, agencias de noticias, emisoras de radio y páginas de noticias en Internet.
Estrategia de medios de comunicación Media strategy	Define las actividades que serán llevadas a cabo en diversas etapas del proceso de toma de decisión en transporte y cómo se gestionaran asegurando el uso efectivo de los medios de comunicación.
Seguimiento Monitoring	Medida continua del progreso a través de nuevos datos y/o a partir de fuentes de datos existentes.
Boletín Newsletter	Un documento (impreso o electrónico) que es producido regularmente, proporcionando información actualizada sobre cómo está progresando el proyecto.

Actividades al aire libre Open space event	Un evento organizado informalmente en el cual los individuos o grupos pueden debatir cuestiones y opciones en el contexto de una agenda previamente definida.
Oponentes Opponents	Aquellos cuyo objeto, respecto a un proyecto de transporte, es procurar impedir su implantación o modificar la estrategia o medida.
Evaluación de alternativas Option assessment	Valoración de cómo las opciones sugeridas concuerdan con los criterios y objetivos.
Generación de alternativas Option generation	El desarrollo de estrategias alternativas o medidas que representen diferentes formas de alcanzar los objetivos del proyecto.
Estructura organizativa Organisational structure	Define los papeles y responsabilidades y la jerarquía de gestión del equipo del proyecto y las relaciones con otras organizaciones clave.
Indicadores de resultados Outcome indicators	Medida de impactos, beneficios y cambios que se experimentan en los diferentes grupos de agentes implicados durante el proceso de implantación de un proyecto.
Planificación en vivo Planning for Real™	La comunidad local utiliza tres modelos de dimensiones para identificar problemas y sugerir vías para resolverlos mediante una medida o medidas apropiadas.
Evaluación tras la implantación (ex-post) Post implementation evaluation	Basada en datos de los indicadores de resultados, incluye la evaluación del grado de éxito en la consecución de objetivos del proyecto, en términos de coste efectivo.
Problemas potenciales Potential problems	Discutidos para cada etapa, estas barreras detectadas podrán causar demoras futuras, modificaciones importantes o la cancelación del proyecto en caso de no anticiparse y superarlas.

Ejemplos prácticos Practice examples	Ejemplo de buenas practicas en ciudades europeas o regiones involucradas en GUIDEMAPS, la forma en que las diversas herramientas y técnicas se han utilizado, las barreras que se han encontrado y cómo han sido superadas. "En la practica" se proporcionan ejemplos en la sección sobre herramientas del manual y detalles completos de cada lugar que se incluye en CD-ROM.
Dossier de prensa Press pack	Conjunto de información sobre el proyecto, aspecto o decisión que se proporciona a los medios de comunicación.
Materiales de información pública impresa Printed public information materials	Documentos producidos para informar o animar a la implicación en un proyecto, por ejemplo, una carta, cartel, folleto, ficha, boletín o informe técnico.
Definición del problema Problem definition	El proceso de identificación de problemas y cuestiones y la definición de objetivos que el proyecto pretende cumplir.
Barrera inherente al proceso Process barrier	Cualquier barrera de gestión o comunicación que produzca demoras, importantes modificaciones o la cancelación de un proyecto.
Lider del proyecto Project champion	Un individuo en posición influyente que ha tomado especial interés en el proyecto y utiliza dicha posición para hacer lobby y empujar la planificación e implantación del proyecto.
Gestión del proyecto Project management	Herramientas que pueden servir a la planificación global, coordinación y puesta en marcha del proyecto, asegurando que las actividades se completan en plazo y con los recursos adecuados.
Gestor del proyecto Project manager	La persona responsable de la coordinación de un proyecto asegurando que las actividades se completan en plazo y con los recursos necesarios.
Equipo del proyecto Project team	Comprende el grupo de personas asignadas conjuntamente al trabajo de planificar, diseñar e implantar un proyecto específico.

Encuentros públicos Public meetings	Una técnica de participación tradicional que involucra al público invitándoles a un encuentro donde son informados sobre un proyecto de transporte e invitados a dar sus puntos de vista.
Recursos Resources	La gama de necesidades tales como dinero y tiempo de personal, que se requiere en las diferentes etapas para permitir que el proyecto sea realizado.
Capacidad de respuesta Responsiveness	La habilidad de identificar rápidamente los diversos tipos de problemas que puedan aparecer y tener preparados los procedimientos para reaccionar apropiadamente.
Grupos de especial interés Special interest groups	Incluye organizaciones que representan intereses particulares (por ejemplo, grupos de población minoritarios, cuestiones ambientales) y que tienen la percepción de que el proyecto es probable que afecte a sus miembros o a sus intereses.
Etapas del proceso de toma de decisión en el transporte Stages in the transport decision-making process	Seis etapas secuenciales que caracterizan las principales fases en un proceso típico de toma de decisión de transporte, reconociendo que, en en la práctica, el proceso no es usualmente simple sino más bien lineal. Estas etapas representan periodos específicos durante los cuales se desarrollan determinadas tareas de un proyecto.
Agente implicado Stakeholder	Cualquier individuo, grupo u organización afectada por un proyecto propuesto o que pueda afectar al mismo y a su implantación. El término incluye el público en general así como una amplia gama de otros grupos (por ejemplo, empresarios, autoridades públicas y grupos de especial interés)
Conferencia a agentes implicados Stakeholder conference	En sentido amplio, evento formal de implicación enfocado a proporcionar a los agentes información o resolver cuestiones que les afectan.
Participación e implicación de agentes Stakeholder engagement	Implicación de individuos, grupos y organizaciones, en diferentes grados, sobre aspectos de toma de decisión el transporte, mediante una variedad de herramientas.

Grupo de trabajo técnico Technical working party	Reunión de profesionales técnicos designados para proporcionar directrices para un proyecto particular o realizar un asesoramiento técnico en cuestiones específicas.
Negociación y mediación con terceros Third party negotiation and mediation	Una técnica utilizada para buscar el acuerdo y compromiso entre dos (o más) intereses opuestos.
Herramientas Tools	Un grupos de técnicas relacionadas con la gestión o participación del proyecto diseñadas para resolver una cuestión particular.
Eventos temáticos Topical events	Una técnica para implicar la comunidad local en el proyecto o en un determinado aspecto, instalando un puesto o stand donde se pueda mostrar el proyecto, por ejemplo en el día de mercado o en una feria local.
Seguimiento del proyecto Tracking progress	Seguimiento del progreso de un proyecto a través de los recursos aplicados y el cumplimiento de lo hitos fijados en el plan de trabajo.
Proceso de toma de decisión Transport decision-making process	El conjunto del proceso considerado en la planificación, diseño e implantación de un proyecto de transporte (estrategia o medida), incluyendo los aspectos relacionados con la toma de decisión.
Medida de transporte Transport scheme	Un proyecto de transporte que incluye la introducción de una medida nueva física (por ejemplo, una actuación de metro ligero o de calmado de tráfico) o una nueva medida de gestión (por ejemplo, limitación de acceso a una zona); habitualmente es una parte de una estrategia de transporte más amplia.
Estrategia de transporte Transport strategy	Formulación de un plan de detalles para alcanzar unos objetivos políticos dados, bien abarcando todos los modos de transporte o determinados modos (por ejemplo, estrategia sobre la bicicleta), generalmente concluyendo con la recomendación de un grupo de medidas.
Eventos sobre el futuro del transporte Transport visioning event	Combina diversas técnicas, tales como talleres, grupos de trabajo y exposiciones, que permitan a los agentes implicados preparar tener una visión de su área para resolver problemas concretos relacionados con el transporte o ayudar a fijar los objetivos para un proyecto.

Foros en internet Web based forums	Una exclusiva página web asociada al proyecto donde los agentes implicados puedan ver la información, participar directamente con otros agentes y que el equipo gestor del proyecto les pueda contestar.
Acto de fin de semana Weekend event	Un evento de participación de uno o dos días, diseñado para potenciar que se comparta e intercambie información detallada sobre un proyecto específico.
Plan de trabajo Work plan	Documento que aporta una serie detallada y realista de acciones a llevar a cabo con indicación de recursos utilizados en las diferentes escalas temporales y cuyo progreso puede ser medido.
Taller Workshop	Evento de participación utilizado para tratar un tema o actividad concreta y que generalmente incluye “ tormentas de ideas” o discusiones para llevar a cabo una determinada tarea o resultado

Bibliografía

Alfredsson, B. and Cars, G. (1992) Samhällsplanering - en introduktion, Stockholm.

Allmendinger, J. (2002) Organisationssoziologie, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden.

Arndt, W. H., Bratzel, S., Flämig, H. and Hesse, M. (2001) Strategien für die Mobilität der Zukunft - Handlungskonzepte für lokale, regionale und betriebliche Akteure, Hans Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Antalovsky, E. et al. (1993) Kommunikation und Konflikte bei städtischen Planungen. (Communication and conflicts at urban planning), Beiträge zur Stadtforschung, Stadtentwicklung und Stadtgestaltung, Band 48, Stadtplanung, Magistrat der Stadt Wien, MA 18, Wien.

Apel, H. (1998) Wege zur Zukunftsfähigkeit - ein Methodenhandbuch, Verlag Stiftung Mitarbeit, Bonn.

Appel, H. P., Baier, R. and Schäfer, K. H. (1991) Kommunale Verkehrsentwicklungsplanung. Bausteine für die Planungspraxis in Nordrhein-Westfalen. ILS, Dortmund.

Arbeitskreis "Beteiligungsverfahren" der Fachgruppe "Forum Mensch und Verkehr" der Vereinigung für Stadt-, Regional- und Landesplanung SRL e.V. (1998) Kooperative Beteiligungsverfahren in der kommunalen Verkehrsplanung (Co-operative participation methods for municipal transport planning,) SRL-Schriftenreihe, Nr. 44, Berlin.

Audit Commission (2002) Measuring Community Involvement; developing indicators to support the Quality of Life set and for inclusion in the Library of Local Pls, Report for the Audit Commission and IdeA.

Baier, R. and Stein, K. (1998) Prozessorientierte Verkehrsentwicklungsplanung, Der Städtetag, 51, (9) 648-651.

Barouch, G. (1989) The decision in crumbs: La décision en miettes, L'Harmattan, Paris.

Bartik, T. and Bingham, R. (1997) Can economic development programs be evaluated? Bingham, R. et al. (eds.) Dilemmas of urban economic development, Thousand Oaks, CA: Sage, 246-290.

Bartlett, D. and Dibben, P. (2002) Public Sector Innovation and Entrepreneurship: Case Studies from Local Government, Local Government Studies, Vol. 28, No. 4 (Winter), 107-121.

Bechmann, A. (1981) Grundlagen der Planungstheorie und Planungsmethodik. Eine Darstellung mit Beispielen aus dem Arbeitsfeld der Landschaftsplanung (Fundamentals of planning theory and methodology), Uni-Taschenbücher 1088; Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart.

Bengtsson, H. (1998) Politik, lag och praktik - implementeringen av 1994 års handikappreform, Lund.

Berg, Y. (1995) Utveckla och utvärdera - erfarenheter från arbete med kommunala organisationer och presentationer av processanalys och processledning för offentlig sektor, Stockholm.

Bergmann, U. (2001) Lernen aus Entscheidungsprozessen. Die Rolle des Planers bei der Umsetzung kommunaler Verkehrskonzepte, Dissertation, Technische Universität Graz, Institut für Straßen- und Verkehrswesen, Graz.

Bergmann, U. (2001) Lernen aus Entscheidungsprozessen. Die Rolle des Planers bei der Umsetzung kommunaler Verkehrskonzepte (Learning from decision-making processes. The role of the planner at the implementation of communal transport concepts), Schriftenreihe der Institute Eisenbahnwesen und Verkehrswirtschaft, Straßen- und Verkehrswesen, Technische Universität Graz, Heft Nr. 26, Graz.

Bickerstaff, K., Tolley, R. and Walker, G. (2002) Transport planning and participation: the rhetoric and realities of public involvement' Journal of Transport Geography, Vol 10, 61 73.

Billings, J. R. Community Development: a critical review of approaches to evaluation, Journal of Advanced Nursing, Vol 31, No 2, 472-480.

Bischoff, A., Selle, K. and Sinning, H. (1996) Informieren, Beteiligen, Kooperieren, Kommunikation in Planungsprozessen, Eine Übersicht zu Formen, Verfahren, Methoden und Techniken, Dortmund.

Bischoff, A., Selle, K. and Sinning, H. (1999) Informieren. Beteiligen. Kooperieren. Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren, Methoden und Techniken. Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur, Dortmund.

Boverket (1996) Comprehensive planning for a sustainable development - an information booklet for municipal politicians. (Översiktlig planering för en hållbar utveckling - en informationskrift till kommunala politiker), Boverket, Karlskrona.

Boverket (1998) Who makes the decision on participation and municipal planning. Experiences from Sydlänsprojektet. (Vem bestämmer om medborgarinflytande och kommunal planering. Erfarenheter från Sydlänsprojektet), Boverket, Stadsmiljöavdelningen.

Boverket (2000) Young people are citizens, too - on the influence of children and young people on planning. (Unga är också medborgare - om barns och ungdomars inflytande i planeringen), Boverket, Stadsmiljöavdelningen.

Boverket (2000) Stadsplanera - istället för trafikplanera och bebyggelseplanera, Uppsala, Boverket, Vem bestämmer om medborgarinflytande och kommunal planering - erfarenheter från Sydlänsprojektet, Kalmar, 1998.

Brög, W. (1996) European Transport Policy, Between Skylla and Charybdis, Contribution to the "White Paper on European Transport Policy".

Brög, W. and Erl, E. (2000) Changing mobility behaviour - the role of information and awareness, Paper presented at the European Conference The challenge for cities in the 21st Century: Transport, Energy and Sustainable Development, Bilbao.

Brög, W., Erl, E. and Grey-Smith, H. (2002) The Perth Experience reducing the use of cars- the homeopathic way, Paper presented at a seminar of the London Assembly "Reducing traffic congestion in London: Policy options other than road pricing", Socialdata, München.

Bronner, R. (1999) Planung und Entscheidung. Grundlagen - Methoden - Fallstudien (Planning and Decision-Making. Fundamentals - Methods - Case Studies), Oldenbourg Verlag, München Wien.

Bundesministerium des Inneren (2004) Moderner Staat - Moderne Verwaltung. Projektmanagement im Bundesministerium des Inneren. Praxisleitfaden, Berlin.

Burton, Msambazi Benjamin (1997) Evaluation and decision-making in the planning process: An Analysis based on Experiences from Nacka municipality, Royal Institute of Technology, Department of Infrastructure and Technology, Sweden.

Butler, R. (1991) Designing Organizations: a decision-making perspective, Routledge, London.

Bygghörsningsrådet (2000) Community planning with active citizens - examples from 16 municipalities. (Samhällsplanering med aktiva medborgare - exempel från 16 kommuner), Bygghörsningsrådet (Swedish Council for Building Research), Svenska Kommunförbundet.

CAF/Agenda-Transfer (1999) Methoden der BürgerInnen-Beteiligung (Public Participation methods), CAF/Agenda-Transfer, Bonn.

Catherin, V. (2000) Contestation of large public projects - A micro sociological analysis of the citizens mobilisation (La contestation des grands projets publics - analyse microsociologique de la mobilisation des citoyens), L'Harmattan Paris, Collection Logiques politiques, 312.

CERTU (éditeur) (2000) Concertation in urban planning and public infrastructure equipment - methodological elements La concertation en aménagement - éléments méthodologiques, Collections du CERTU, Lyon.

CERTU et Agences des Villes (2000) Concertation and public debate Concertation et débat public, CERTU, Lyon.

Commission d'enquête publique (2000) Public inquiry on the Urban Traffic and Transport Master Plan of the Ile-de-France region (Report of the inquiry commission Enquête publique préalable au Plan de Déplacements Urbains de la Région Ile-de-France), Rapport de la commission d'enquête, DREIF, Paris.

Craps and Curapp (1999) Local Democracy - Representation, participation and public space (La démocratie locale - Représentation, participation et espace public), PUF, Paris.

Creighton, J. L. (1992) Involving Citizens in Community Decision Making: A Guidebook, Washington, D.C.: Program for Community Problem Solving.

Decembre, and Pichierri, A. (2002) Concertation et développement local, International Journal of Urban and Regional Research, vol. 26.4, 689-706.

Decker, J. (2001) Nachhaltigkeit im Verkehrsbereich durch netzgestützte kooperative Planungs- und Entscheidungsunterstützung. (Sustainability in the transport sector by netsupported co-operative planning and decision support), CUTEC-Schriftenreihe Nr. 50, Technische Universität Clausthal, Papierflieger Verlag, Clausthal-Zellerfeld.

Department for Transport, Local Government and the Regions DTLR (2001) Participation in development plan preparation. Good practice in plan preparation and management of the development plan process, Working Paper 2. DTLR, London.

Department of the Environment, (1992) Development Plans: A Good Practice Guide, London: HMSO.

Department for Transport, Local Government and the Regions DTLR (2001) Participation in development plan preparation. Good practice in plan preparation and management of the development plan process, Working Paper 2. DTLR, London.

Department of the Environment, (1992) Development Plans: A Good Practice Guide, London: HMSO.

Department of the Environment, Transport and the Regions DETR (1997) Involving Communities in Urban and Rural Regeneration. A guide for practitioners, London.

Department of the Environment, Transport and the Regions DETR (1998) Guidance on Enhancing Public Participation in Local Government. Report for Department of Environment Transport and the Regions, London.

Department of the Environment, Transport and the Regions DETR (2000) Multi-Criteria Analysis: A Manual, London.

Department of the Environment, Transport and the Regions DETR (2000) Public participation in making local environmental decisions, Department of the Environment, Transport and the Regions, London.

Department of the Environment, Transport and the Regions DETR (2000) Public participation in making local environmental decisions. The Aarhus Convention. Good Practice Handbook. Newcastle Workshop, London.

Department of Transport DFT (2001) National transport planning guidelines and requirements for the implementation of the National Land Transport Transition Act: TPR 9- Public participation, South African Department of Transport, Pretoria.

Deutsche Verkehrswissenschaftliche Gesellschaft DVWG (2001) Kommunikation und Beteiligung bei Verkehrsprojekten - Beschleunigung oder Behinderung? DVWG Verlag, Bergisch Gladbach

Deutsche Verkehrswissenschaftliche Gesellschaft (2001) Kommunikation und Beteiligung bei Verkehrsprojekten - Beschleunigung oder Behinderung? (Communication and participation for transport projects - speeding up or hindrance?) Schriftenreihe der

Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e.V., B 233, Berlin, Fachkongress 28./29. September 200, Wuppertal.

DREIF (2001) The regulation on car parking in local plans of urban development.

DREIF (2001) Urban Traffic and Transport Master Plan of the Ile-de-France region (PDUIF) - Methodologic and technical guide on interchange poles PDUIF – Guide méthodologique et technique sur les pôles d'échanges DREIF, Paris.

DREIF (2002) PDUIF - Axis Guide PDUIF - Guide d'axes, DREIF, Paris.

DREIF, Methods and good practices Les normes de stationnement dans les plans locaux d'urbanisme Méthodes et bonnes pratiques, DREIF, Paris.

DTT, Plans de Déplacements Urbains et Marchandises en ville, Réflexions à destination des élus, CERTU, Transport et Mobilité, dossier 129, 2001.

Duran, P. and Thoenig, J.C. (1996) The state and territorial public management, L'Etat et la gestion publique territoriale Revue française de science politique, Vol. 46, Numéro 4.

ECMT (2004) Assessment and decision making for sustainable transport, OECD, Paris.

Eriksson, G. (1998) Transport Demand Management – TD Kommunikationsforskningsberedningen (KFB) (The Swedish Transport and Communications Research Board).

Eriksson, Stig (1998) Din kommun är din, Uddevalla.

Finlay, P. (1994) Introducing Decision-support Systems, Blackwell, London.

Flämig, H., Arndt, W. H. and Hesse, M. (2001) Strategien für die Mobilität der Zukunft. Handlungskonzepte für lokale, regionale und betriebliche Akteure. Teil 1: Textband, Deutscher Gewerkschaftsbund Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Forester, J. (1999) The Deliberative Practitioner: Encouraging Participatory Planning Processes, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

Forschungsgesellschaft für Straßen - und Verkehrswesen, (FGSV) Arbeitsgruppe Verkehrsplanung (2001) Leitfaden für Verkehrsplanungen (Guidelines for transport planning), Forschungsgesellschaft für Straßen - und Verkehrswesen e.V., Köln.

Frewer, L., Rowe, G., Marsh, R. and Reynolds, C. (2001) Public participation methods: evolving and operationalising an evaluation framework, Summary report for the UK Dept. of Health and the Health and Safety Executive.

Gareis, R. (2000) Der professionelle Projektstart, Projektmanagement, (3), 23-29.

GART, ACFCI, AUTF, FNTR, Guide d'action, Mieux gérer les marchandises en ville, nov.2002 C. Atger, La concertation en aménagement. Eléments méthodologiques, CERTU, Aménagement et Urbanisme, dossier 104, 2000.

Glicken, J. (2000) Getting Stakeholders participation 'right': a discussion of participatory processes and possible pitfalls, Environmental Science and Policy Vol 3, 305-310.

Gram-Hanssen, K. (2000) Local Agenda 21: Traditional Gemeinschaft or Late Modern Subpolitics? Journal of Environmental Policy and Planning Vol 2, 225-235.

Greenhalgh, L and Worpole, K. (1996) People, Parks and Cities: A Guide to Current Good Practice in Urban Parks, London: HMSO.

Gregory, A. (2000) Problematizing Participation Evaluation, Vol 6, (2) 179-199.

Grudemo, S. (1999) E6 through Ljungskile - a controversial motorway construction. Description of the decision-making process and the inhabitants' attitude and valuation of effects on their local environment (E6 genom Ljungskile - ett omstritt motorvägsbygge. Beskrivning av beslutsprocessen och invånarnas inställning och värdering av effekterna på närmiljön Väg- och transportforskningsinstitutet), VTI (Swedish National Road and Transport Research Institute).

Hajer, M. (2001) The need to zoom out: understanding planning processes in a postcorporatist society, Chapter in Mandanapour, Healey and Hull (eds) (2001) 'The Governance of Place' Ashgate, UK.

Harding, P. and Pooley, J. (2004) Managing change - A guide on how to manage change in an organisation, Envirowise & Government Office for the South West, Bristol.

Harrison, E. F. (1975) The managerial decision-making process. Houghton Mifflin, Boston, USA.

Hatch, M. J. (1997) Organizational Culture' Chapter in Organization Theory: Modern symbolic and postmodern perspectives, Oxford University Press, UK.
<http://www.swan.ac.uk/cds/devres/pubs/rsdp3.htm#Introduction:%20What,%20Why,%20When%20and%20Who> (accessed Sept 19 2002).

Hellenic Ministry for the Environment, Physical Planning and Public Works, (2003) Planning for all.

Huber, F. (2000) Defizite klassischer Planungsprozesse. Deutsche Verkehrswissenschaftliche Gesellschaft DVWG, Kommunikation und Beteiligung bei Verkehrsprojekten - Beschleunigung oder Behinderung? DVWG Verlag, Bergisch Gladbach, 19-22.

INPHORMM Research Consortium (1998) Information provision and publicity campaigns / programmes helping to reduce motorised mobility, A resource pack for promoting sustainable transport, Transport Research Programme - Fifth Framework Programme.

Interact (2001) Evaluating participatory, deliberative and co-operative ways of working, A working paper by Interact, Brighton.

Janvier-Février and Darbera, R. (2002) Que font pendant la journée les voitures qui bénéficient du stationnement résidentiel subventionné à Paris? Transports, n° 411, 5-8.

Jennings, D. and Wattam, S. (1998) Decision-making: An integrated approach, Financial Times Publishing, London.

Jouve, B. (2002) La politique contre le savant, tous contre: le PDU de Lyon, Metropolis, n°. 108/109, 99-104.

Kaufmann, V., (2002) Les politiques de transports urbains au carrefour de nos contradictions, Pouvoirs locaux, n°53, 42-46.

Keller, D.A. (1996) Planung als Verstandes- und Verständigungsarbeit. Selle, K., Planung und Kommunikation. Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft. Grundlagen, Methoden, Praxiserfahrungen. Bauverlag, Wiesbaden/Berlin, 133-141.

Keller, R. and Poferl, A. (2000) Habermas fightin' waste. Problems of alternative dispute resolution in the risk society'. Journal of Environmental Policy & Planning Vol 2, 55-67.

Kienast, G. (1988) Mit den Betroffenen. Impulse zur praktischen Zusammenarbeit mit Bürgerinitiativen. (In co-operation with involved citizens. Impulses for a practical co-operation with citizens' initiatives), Signum Verlag Ges.m.b.H & Co.Kg, Wien.

Krause, J. (1998) Kooperative Beteiligungsverfahren in der kommunalen Verkehrsplanung. Anregungen zum Tätigwerden. SRL-Verlag, Berlin.

Kuhn, S. (1998) Handbuch "Lokale Agenda 21" - Wege zur nachhaltigen Entwicklung in den Kommunen, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Umweltbundesamt, Berlin.

Kungliga Tekniska Högskolan, Beslutsprocessen för stora projekt – långsiktiga konsekvenser för miljö och regional utveckling, Uppsala, 1993.

Larroquel, D., Margairaz, M. and Zembri, P. (2002) Paris et ses transports aux XIXe et Xxe siècles. Deux siècles de décisions pour la ville et sa région, Éditions Recherches, Paris.

Larsson, S. O., and Bostedt G. (2000) Decision process and planning outcome. (Beslutsprocesser och planeringsresultat. En kunskapsöversikt.), Kommunikationsforskningsberedningen, Stockholm.

Latour, B. (1993) Aramis or the love of technics, Aramis ou l'amour des techniques, Editions la Découverte, Paris 241.

Leach S. and Wingfield M. (1999) Public Participation and the Democratic Renewal Agenda: Prioritisation or Marginalisation, Local Government Studies, Vol 25, No 4, 46-59.

Lefevre, C. and Offner, J. M. (1990) Les transports urbains en question. Usages, décisions, territoires, Paris

Ley, A. and Weitz, L. (2004) Praxis Bürgerbeteiligung. Ein Methodenhandbuch. Verlag Stiftung Mitarbeit, Bonn.

Linder, W., P. Lanfranchi, D. Schnyder und A. Vatter (1992) Mitwirkungsverfahren und modelle, Vorschläge für eine Mitwirkungspolitik des Bundes nach Art. 4 RPG, Bundesamt für Raumplanung, Bern.

Linder, W. and Vatter, A. (1996) Criteria for evaluating participation processes (Kriterien zur Evaluation von Partizipationsverfahren).

Local Government Association (2001) Communications in local government: a survey of local authorities, Research Briefing Nine, LGA.

Lolive, J. (1999) The contestations of TGV Méditerranée (Les contestations du TGV Méditerranée), l'Harmattan, Paris.

Louvet, N. (2002) La concertation publique dans les PDU, une production d'expertise? *Metropolis*, n°. 108/109, 88-90.

Low, N. and Gleeson, B. (2001) Ecosocialization or countermodernization? Reviewing the Shifting 'Storylines' of Transport Planning, *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol 25, No 4, 784-803.

Mabileau, A., Moyser, G., Parry, G. and Quantin, P. (1989) *Local Politics and Participation in Britain & France*, Cambridge University Press, UK.

Magistrat der Stadt Wien (1996) *Neue Wege der Öffentlichkeitsarbeit in der Stadtplanung Wien*. (New ways of public relations in urban planning of Vienna), Beiträge zur Stadtforschung, Stadtentwicklung und Stadtgestaltung, Band 48, Stadtplanung, Magistrat der Stadt Wien, MA 18, Wien.

Maier, K. (2001) Citizen Participation in Planning: Climbing a Ladder? *European Planning Studies*, Vol 9, No 6.

May, A. D. (2003) *Developing Sustainable Urban Land Use and Transport Strategies: A Decision Makers' Guidebook*, Procedures for Recommending Optimal Sustainable Planning of European City Transport Systems (PROSPECTS), Deliverable No. 15.

McCulloch, A. (2000) Evaluations of a Community Regeneration Project: Case Studies of Cruddas Park Development Trust, Newcastle Upon Tyne. *Journal of Social Policy*, Vol 29, No 3, 397-419.

MELT, Concertation / débat public, quelques leçons de l'expérience, Les repères, jan. 2002L De Carlo & A Lempereur, La Francilienne, CD-ROM pédagogique de formation à la négociation et à la concertation, ESSEC Media Lab, juin 99.

Montgomery, R. (1996) Short guidance note on how to do stakeholder analysis of aid projects and programmes.

Morgan, D. L and Krueger, R. A. (1998), *The Focus Group Kit*, Sage Publications.

MOSAIC Consortium (1999) *Mobility management applications for the community*, European Commission.

Motte, A. (2001) The influence of New Institutional Processes in Shaping Places: The cases of Lyon and Nimes (France 1981-1995) Chapter in Mandanapour, Healey and Hull (eds) (2001) 'The Governance of Place' Ashgate, UK.

New Economic Foundation (1998) *Participation Works! 21 techniques of community participation for the 21st Century*, New Economics Foundation, London.

New South Wales Department of Planning (2003) *Community Engagement Handbook*.

Office of the Deputy Prime Minister (2003) *Planning and Access for Disabled People. A Good Practice Guide*.

Offner, J. M. (2002) Des réseaux municipaux aux flux métropolitains, évolution, L'archipel métropolitain, Pranas-Descours, J.-P. Edition, Picard Éditeur, Paris.

Offner, J. M. (2002) Les 'suivis' des PDU: hasards et nécessité, *Metropolis*, n°.108/109, 116-122.

Offner, J. M. (2002) Les transports urbains: entre secteurs, réseaux et territoires, *Annuaire 2002 des collectivités locales. L'organisation de la France, demain*, CNRS Éditions, Paris.

Offner, J. M. (2002) Plans de déplacements urbains: un bilan controversé, *Pouvoirs Locaux*, n°53, 47-49.

Österreichische Forschungsgemeinschaft Strasse und Verkehr FSV (1984) RVS 2.1 Verkehrsuntersuchungen - Rahmenrichtlinien für Verkehrsuntersuchungen. Richtlinien und Vorschriften für den Straßenbau RVS 2.1 Transport Surveys - Guidelines for Transport Surveys. Guidelines and instructions for road engineering, extended version: Leitfaden für Verkehrsuntersuchungen. Straßenforschung Heft 197, Bundesministerium für Bauten und Technik, Wien.

Pattison, G. (2001) The Role of Participation in producing Regional Planning Guidance in England, *Planning Practice and Research*, Vol 16, No 3, 349-360.

Pemberton, S. (2000) Institutional governance, scale and transport policy - lessons from Tyne and Wear, *Journal of Transport Geography*, Vol 8, 295-308.

Petri, K (1998) "Open Space Technology", or the miracle of a coffee break. ("Open Space technology" oder: Das Wunder der Kaffeepause) A chapter in: *Wege zur Zukunftsfähigkeit. Ein Methodenhandbuch*, edited by Stiftung MITARBEIT, Bonn.

Pröhl, M., Sinning, H. and Nährlich, S. (2002) Bürgerorientierte Kommunen in Deutschland - Anforderungen und Qualitätsbausteine. Ergebnisse und Perspektiven des Netzwerks CIVITAS, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

PROSPECTS consortium (2003) *A Decision Makers Guidebook - Developing Sustainable Urban Land Use and Transport Strategies*, Institute of Transport Economics TØI, Oslo.

PROSPECTS. (2003) *A Methodological Guidebook*.

Réocreux A. and Dron D. (1996) Public debate and transport infrastructures (Débat public et infrastructures de transport), Paris, La documentation française.

Rhodes, R.A.W. (1997) Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability. Open University Press, Buckingham, UK.

Rosinak, W. (1994) Zur Methodik der Verkehrsplanung. (About the methodology of transport planning), Magistrat der Stadt Wien, MA 18, Stadtplanung Werkstattberichte, Nr. 9, Wien.

Rothwell, R. et al (1974) SAPPHO Updated: Project SAPPHO Phase II, Research Policy, 3, 258-91.

Roure, L. (2001) Product champion characteristics in France and Germany, Human Relations, Vol. 54, (4) 663-682.

Sammer G. et al. (1998) Wirkungsanalyse B3 Donaufeld. Im Dialog Bürger-Experten- Politiker Evaluation B3 Donaufeld. (Dialogue between citizens, experts and politicians). Magistrat der Stadt Wien, MA 18, Stadtentwicklung und Stadtplanung, Wien.

Sammer, G. (1999) Attitudes towards transport policy in the mirror of the local transport policy - A long term analysis. Proceedings of the European Transport Conference, Robinson College, Cambridge, 27.-29. September 1999.

Sammer, G., Meschik, M. and Hanzl, S. (2002) PORTAL. KT: Policy Formulation and Implementation, University Bodenkultur, Institute for Transport Studies, Vienna.

Sammer, G., M. Meschik und S. Hanzl (2002) PORTAL Integrierte Verkehrsplanungen - Zieldefinition und Umsetzungsstrategien, Institut für Verkehrswesen, Universität für Bodenkultur, Wien.

Schuster, A. (1995) Widerstände bei der Umsetzung flächendeckender Parkraumbewirtschaftungskonzepte. Ursachen und Handlungserfordernisse. Deutscher Kommunal-Verlag, Bornheim.

Schuster, A. (1996) Widerstände bei der Umsetzung von Verkehrskonzepten – Ursachen und Handlungserfordernisse. Apel, D., Handbuch der kommunalen Verkehrsplanung. Economica Verlag, Bonn.

Selle, K. (1996) Planung und Kommunikation. Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft. Grundlagen, Methoden, Praxiserfahrungen. Bauverlag, Wiesbaden/Berlin.

Selle, K. (2000) Was? Wer? Wie? Warum? Voraussetzungen und Möglichkeiten einer nachhaltigen Kommunikation. Ein Arbeitsbuch für Studium und Praxis. Dortmunder Vertrieb für Bau und Planungsliteratur, Dortmund.

Sellnow R. (1998) Das Bürgerbeteiligungsmodell "Verkehrsforum"- Erfahrungen aus Heidelberg, Tübingen und Salzburg (The citizen participation model "transport forum"- experience from Heidelberg, Tübingen and Salzburg.) A chapter in: Wege zur Zukunftsfähigkeit. Ein Methodenhandbuch, edited by Stiftung Mitarbeit (1998), Bonn.

Selman P., Wragg A. (1999) Local Sustainability Planning: From Interest-driven Networks to vision-driven Super Networks? Planning Practice & Research, Vol 14, No. 3, 329-340.

Shane S., Venkataraman S., & Macmillan I. (1995) Cultural differences in innovation championing strategies, Journal of Management, 21 (5), 931-952.

Sikora, H. (2004) Einführung in das Projektmanagement, Universität Salzburg, Salzburg.

Sinning, H., Schesny, M., Reinert, A. and Kanther, S. (1996) Bürgergutachten ÜSTRA. Attraktiver Öffentlicher Personennahverkehr in Hannover. Verlag Stiftung Mitarbeit, Bonn

Sinning, H. and Wimmer, A. (2000) Bürgerorientierte Kommunen in Deutschland – ein Wegweiser. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Smith, M. and Beazley, M. Progressive regimes, partnerships and the involvement of local communities: a framework for evaluation, Public Administration, Vol 78, No 4, 875-878.

Stadtplanung Wien, Werkstattbericht Nr. 40 (2001) U2 Begleitende Öffentlichkeitsarbeit, Magistratsabteilung 18, Wien.

Stiftung MITARBEIT (1996) Bürgergutachten (citizen survey) ÜSTRA - attractive public transports in Hannover.

Sytsma, S. and Manley, K. (2004) The Quality Tools Cookbook, Ferris State University, Big Rapids, Michigan (USA).

TAPESTRY Research Consortium (2001) Travel awareness publicity and education supporting transport strategy in Europe: 'State of the Art Review', Transport Research Programme - Fifth Framework Programme - Deliverable 2.

Telg, R. Preparing for a news interview, EFAS, University of Florida, AEC, 338.

Thom, N. (2004) Projektmanagement Modul VI Projektmanagement und -organisation, Universität Bern, Institut für Organisation und Personal, Bern.

Thomas, H. (1996) Public participation in planning A chapter in 'British planning policy in transition' edited by Tewdwr-Jones, M. (1996) UCL Press, London.

TPSI (2002) Quantifying the need for transport planners; report on initial and planned surveys. Report for the Transport Planning Skills Initiative.

TRANSLAND - Consortium (1999) TRANSLAND - Integration of Transport and Land Use Policies: State of the Art, Funded by the European Commission, 4th Framework RTD Programme, Dortmund, Deliverable 2b of the project TRANSLAND.

Transportation Research Board (1999) Assessing the effectiveness of project-based public involvement processes: a self-assessment tool for practitioners.

Transportation Research Board (TRB), USA; Committee on Public Involvement in

Transportation (1999) Assessing the Effectiveness of Project-Based Involvement Processes: A Self-Assessment Tool for Practitioners, TRB, Washington.

Transportrådet (Scientific Board of the Danish Minister of Transport) (1999) Decision making basis for traffic investments, (Beslutningsgrundlag for trafikinvesteringer), Transportrådet.

ULI-the Urban Land Institute with Program for Community Problem Solving (1994) Pulling Together: A Planning and Development Consensus-Building Manual. Washington, D.C.: ULIthe Urban Land Institute.

Vägverket (Lars Lindqvist) (1996) Road planning - Decision and support. Planering och projektering av vägar - Beslut och förankring Vägverket, The Swedish National Road Administration, SNRA.

Vince, R. and Broussine, M. (2000) Rethinking Organisational Learning in Local Government, Local Government Studies, Vol 26, No. 1, 15-30.

Vlastos, T. and Birbili, T. (2000) Design and policies for the inclusion of bicycle in Greek Cities: Critical Assessment of Geometric Characteristics based on European Experience, European Commission DG XI, Hellenic Ministry for the Environment, Physical Planning and Public Works - Athens' Organisation for the Master Plan Implementation and Environmental Protection, Ministry of Transport and Communications / Athens' Public Transport Organisation.

Vlastos, T., Birbili, T. and Barbopoulos, N. (1999) Bicycle in Greek Cities: Policies for inclusion, Hellenic Ministry for the Environment, Physical Planning and Public Works - Athens' Organisation for the Master Plan Implementation and Environmental Protection, October 1999.

Wates, N. (2000) The Community Planning Handbook, London: Earthscan.

Weisbord, M. R. and Janoff, S. (1995) FUTURE SEARCH An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities, Berrett-Koehler San Francisco.

Wilson, P. A. (1997) Building Social Capital: A learning agenda for the 21st Century Urban Studies, Vol 34, Nos 5-6 pp 745-760.

Winstanley, D., Sorabji, D. and Dawson, S. (1995) When the pieces don't fit: A Stakeholder Power Matrix to Analyse Public Sector Restructuring, Public Money and Management, April- June 1995.

Witt, L. A., Andrews, M. and Kacmar, M. K. (2000) The role of participation in decision-making in the organisational politics-job satisfaction relationship, Human Relations, Vol 53, (3) 341-358.

Zieher A. (1999) Umweltmediation - Praktische Erfahrungen in Österreich. (Environmental mediation - Practical experiences in Austria), Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik (ÖGUT). Forschungsauftrag des Bundesministeriums für Umwelt, Jugend und Familie, Wien.

Fuentes de internet

Blekinge Tekniska Högskola, Nordregio och ARL: Tysk-svensk planeringshandbok - beskrivning av Sveriges statsskick och plansystem. Website: <http://www.nordregio.se/Files/SE-DE-TEXT%20Version%20ARL.pdf>

Boverket, Naturvårdsverket; Planera med miljömål! Fallstudie Storuman - scenarier för hållbar utveckling, Karlskrona och Stockholm, 2000. Website: <http://www.boverket.se/novo/filelib/planmedmiljmal/planeramedmiljmalfallstudiestoruman.pdf>

Boverket, Naturvårdsverket: Planera med miljömål! En vägvisare, Karlskrona och Stockholm 2002. Website: <http://www.boverket.se/novo/filelib/planmedmiljmal/planeramedmiljmalenvagvisare.pdf>

Cabinet Office (Regulatory Impact Unit) Consulting ethnic minority communities: an introduction for public services, Website: <http://www.cabinetoffice.gov.uk/regulation/consultation-guidance/content/diverse/ethnic-min/ethnic-min.asp>

Cambridge City Council, June 2001 Draft Cambridge Local Plan Report of Consultations. Website: <http://www.cambridge.gov.uk/planning>

Carter McNamara, Basic Guide to Program evaluation. Website: http://www.mapnp.org/library/evaluatn/fnl_eval.htm

Department for Transport, February 2002 "Public Local Inquiries into Road Proposals". Website: <http://www.roads.dft.gov.uk/roadnetwork/roadprop>

Department for Transport, July 2002 "Rural Bus Challenge 2002: Guidance on Criteria and Arrangements". Website: <http://www.local-transport.dft.gov.uk/buschallenge/index.htm>

Department for Transport, In Town, Without My Car! Good Practice Guide, available from:
<http://www.itwmc.gov.uk>, 2003.

Department of the Environment, Transport and the Regions DETR (1998) Guidance on enhancing public participation in local government, DETR, London Website: <http://www.local-regions.odpm.gov.uk/epplg/index.htm>

Employers' Organisation for local government (2003), Engaging with young people, Website:
<http://www.lg-employers.gov.uk/publications/fullpublications/ewyp.html>

Gulick, S (1998) Citizen Interviews: listening to key leaders in your community, Website:
<http://www.asu.edu/caed/proceedings98/Gulick/gulick.html>

Hellenic Ministry for the Environment, Physical Planning and Public Works, Creating cities for bicycle, Website: http://www.minenv.gr/5/53/g5303_bikes.htm

IT-Infothek. Website: http://www.it-infothek.de/fhtw/grund_wi_04.html

Kenyon, S., Lyons, G. and Austin, J., Public transport information web-sites: A good practice guide. Website: <http://www.trg.soton.ac.uk/bpg/> (pdf), 2003.

KFB-rapport: Beslutsprocesser och planeringsresultat - en kunskapsöversikt, Stockholm, 2000. Website: <http://www.kfb.se/publ/main.htm>

Leeds City Council, Consulting disabled people. Website:
http://www.leedsinitiative.org/initiativeDocuments/2003311_71718997.pdf

Mega, V (1999) The Participatory City: Innovations in the EU Discussion Paper 32 Management of Social Transformation programme UNESCO Website: <http://www.unesco.org/most/vmega.htm> (accessed 28/08/02).

Nottingham City Council and Nottinghamshire County Council, July 2000 "Local Transport Plan for Greater Nottingham". Website: <http://www.nottinghamcity.gov.uk>

Nottingham Transport Partnership. Website: <http://www.thebigwheel.org.uk>

Nottingham Workplace Parking Levy first consultation Website:
<http://www.congestionfreenottingham.com>

Office of the Deputy Prime Minister 2002 "Your Region, Your Choice: Revitalising the English Regions", White Paper, May 2002; Regional Assemblies Preparations Bill November 2002, Website:
<http://www.regions.odpm.gov.uk>

Planning Inspectorate Journal, Number 3, Spring 1996, Website:
<http://www.planninginspectorate.gov.uk/>

Press kit, media kit: How to create an online media kit, Website:
<http://www.howto.com/Operations/press-kit.htm>

SoCoMMS Final Report, Halcrow, August 2002. Website: <http://www.socomms.org.uk/>

Tapestry-Consortium, Revised Deliverable 3 "Campaign Assessment Guidance", http://www.eu-tapestry.org/p_dwl/tap_d3.pdf

The Community Planning Website: <http://www.communityplanning.net>

The Neighbourhood Initiatives Foundation: <http://www.nifonline.org.uk>

Transport Energy Best Practice, Travel plan resources pack for employers, available from <http://www.transportenergy.org.uk/bestpractice>, 2003. Transport for London, Consultation Toolkit, (draft), 2003.

US Department of Transportation Federal Highway Administration, Public involvement techniques for transportation decision-making, Website: <http://www.fhwa.dot.gov/reports/pitt/keypers.htm>

Wigglybus Project 2001 Mid-Term Review, Wigglybus Management Group, December 2000. Rural Bus Challenge Bid 2001, Wigglybus Management Group, October 2001. End of Term Review, Wigglybus Management Group, December 2002. Website: <http://www.wigglybus.com>

Winchester's latest developments. Website:
<Http://www.hants.gov.uk/environment/ltp/section6/winchester>

Las siguientes Universidades e institutos de investigación tanto del sector público como del privado han participado en el desarrollo de este manual como socios del consorcio para el proyecto GUIDEMAPS:

RWTH-ISB (Project Coordinator)
Institut für Stadtbauwesen und Stadtverkehr
RWTH Aachen (D)

UoW-TSG
Transport Studies Group
University of Westminster, London (UK)

Boku-ITS
Institut für Verkehrswesen
Universität für Bodenkultur Wien (A)

Socialdata
Institut für Verkehrs- und Infrastrukturforschung GmbH,
München (D)

PTRC
PTRC Education and Research Services Ltd (UK)

DREIF/DIT
Groupe Etudes et Stratégies des Transports
Division des Infrastructures et des Transports, Paris (F)

AUTH
Aristotle University of Thessaloniki (GR)

CDV
Centrum dopravního vzkumu, Brno (CZ)

MMB
Magistrat mesta Brna (CZ)

SENER
Ingeniería y Sistemas S.A., Madrid (E)

CRTM
Consortio Regional de Transportes de Madrid (E)

Las siguientes ciudades, países, autoridades y otros organismos han participado en el proyecto GUIDEMAPS bien como subcontratistas científicos o bien como Ejemplos Prácticos:

City of Bochum (D)

City of Brighton & Hove (UK)

City of Cologne (D)

City of Erfurt (D)

City of Gävle (S)

City of Göteborg (S)

City of Graz (A)

City of Panorama (GR)

Essex County Council (UK)

Surrey County Council (UK)

Saarbahn GmbH, Saarbrücken (D)

Cycling Network Maribor (SLO)

International Council for Local Environmental Initiatives,
Freiburg (D)

Toma de decisiones en transporte

Un manual de gestión de proyectos y participación pública diseñado para proporcionar una lectura fácil, una guía detallada sobre las últimas investigaciones en toma de decisión y procesos de participación en la planificación del transporte.

El manual ha sido desarrollado para dar soporte a los decisores involucrados en la planificación local y regional del transporte en Europa. Está orientado primeramente a profesionales del transporte que trabajan en autoridades locales o empresas de transporte, pero también para agentes relevantes implicados en el proceso de decisión, participación y gestión del proyecto: políticos, líderes locales, operadores del transporte o financieros, ONGs y ciudadanos interesados.

El manual está basado en una investigación llevada a cabo durante tres años con el proyecto europeo "Gaining understanding of improved decision-making and participation strategies" – o GUIDEMAPS en forma abreviada – que ha involucrado a once socios de siete países europeos, incluyendo dos nuevos estados miembros. Es una guía práctica ilustrada con veinte ejemplos en dieciséis ciudades europeas, con útiles consejos sobre como aplicar las lecciones aprendidas.

© Consorcio GUIDEMAPS 2004
ISBN de la edición en inglés: 3-88354-144-3
Volumen 1: Conceptos y herramientas
Volumen 2: Fichas

GUIDEMAPS ha sido financiado por la Comisión Europea dentro del V Programa Marco. El Consorcio Regional de Transportes de Madrid ha cofinanciado la edición de este manual en español.



Comunidad de Madrid

CONSEJERIA DE TRANSPORTES
E INFRAESTRUCTURAS

**CONSORCIO
TRANSPORTES
MADRID**

Proyecto Europeo



MANUAL

Toma de decisiones y participación pública

Mejorando el proceso en relación con la planificación del transporte

Volumen 2: Fichas

Toma de decisiones y participación pública. Mejorando el proceso en relación con la planificación del transporte.

VOLUMEN 2 – Fichas

Diseño:

Jo Kelly (UoW-TSG)

Editores:

Jo Kelly (UoW-TSG)

Tim Grosvenor (UoW-TSG)

Peter Jones (UoW-TSG)

Edición en español: Consorcio Regional de Transportes de Madrid

ISBN de la edición en inglés:

3-88354-144-3

Traducción:

Realización: Manuel Checa (Aida Inter), con la supervisión de José Dionisio González y Julián Sastre.

Coordinación: Carlos Cristobal Pinto. Área de Estudios y Planificación. Consorcio Regional de Transportes de Madrid.

Impreso por:

Preimpresión: zen s.l. Imprime: Graffofset

Copyright:

© 2004 Consorcio del Proyecto GUIDEMAPS

Todos los derechos reservados. En concreto las copias, distribución, traducción y su uso para formación deben ser autorizados previamente por el consorcio GUIDEMAPS. Cualquier petición debe ser dirigida al coordinador del proyecto.

Para cualquier tema relativo a la edición en español dirigirse al Consorcio Regional de Transportes de Madrid; estudios@ctm-comadrid.com

Este Manual ha sido preparado por el consorcio del proyecto **GUIDEMAPS** **G**aining **U**nderstanding of **I**mproved **D**ecision - **M**aking and **P**articipation **S**trategies

Financiado por la Comisión Europea dentro del V Programa Marco

Manual preparado por el consorcio GUIDEMAPS

Autores:

Jo Kelly (UoW-TSG)

Peter Jones (UoW-TSG)

Franz Barta (Socialdata)

Reinhard Hössinger (Boku-ITS)

Andreas Witte (RWTH-ISB)

André Christian Wolf (RWTH-ISB)

Co-autores:

Klaus J. Beckmann (RWTH-ISB)

Andy Costain (PTRC)

Erhard Erl (Socialdata)

Tim Grosvenor (UoW-TSG)

Albin Keuc (MCN)

Joanna Machin (UoW-TSG)

Julie Raffailac (DREIF/DIT)

Gerd Sammer (Boku-ITS)

Victoria Williams (UoW-TSG)

Colaboradores:

Julián Sastre González (SENER)

José Dionisio González (CRTM)

María Grigoriadou (AUTH)

Panos Papaioannou (AUTH)

Petr Pokorny (CDV)

Zdenka Šamánková (MMB)

Nigel Green (Brighton & Hove)

Depósito Legal: M-14548-2005

Composición del consorcio GUIDEMAPS

Coordinador del proyecto:

RWTH-ISB

Institut für Stadtbauwesen und Stadtverkehr

RWTH Aachen (D)

Socios:

UoW-TSG

Transport Studies Group

University of Westminster (UK)

Boku-ITS

Institut für Verkehrswesen

Universität für Bodenkultur Wien (A)

Socialdata

Institut für Verkehrs- und Infrastrukturforschung GmbH (D)

PTRC

PTRC Education and Research Services Ltd (UK)

DREIF/DIT

Groupe Etudes et Stratégies des Transports

Division des infrastructures et des transports (F)

AUTH

Aristotle University of Thessaloniki (GR)

CDV

Centrum dopravního Výzkumu, Brno (CZ)

MMB

Magistrat mesta Brno (CZ)

SENER

Ingeniería y Sistemas S.A. (E)

CRTM

Área de Estudios y Planificación.

Consorcio Regional de Transportes de Madrid (E)

Para más información sobre el proyecto GUIDEMAPS y sus colaboradores, consulte la web www.guidemaps.info

Introducción a las fichas	2	F23: Medios de comunicación	50	F45: Programas de radio y televisión locales	96
Fichas de gestión del proyecto	4	F24: Grupos de especial interés	52	F46: Técnicas de internet	98
F1: Desarrollo del plan de trabajo	6	F25: Grupos de oposición	54	F47: Foros en internet	100
F2: Creación de una estructura organizativa	8	F26: Asesores expertos	56	F48: Encuestas	102
F3: Gestión de la información	10	F27: Identificación de aspectos que requieren participación	58	F49: Entrevistas a personas clave	104
F4: Gestión de la calidad	12	F28: Gestión de resultados	60	F50: Exposiciones	106
F5: Gestor del proyecto	14	F29: Mediación y negociación con terceros	62	F51: Centro de información	108
F6: Equipo del proyecto	16	F30: Factores contextuales: institucionales / legales / financieros	64	F52: Sesiones informativas	110
F7: Consultor externo	18	F31: Barreras de gestión inherentes al proceso	66	F53: Presentaciones públicas	112
F8: Líder del proyecto	20	F32: Barreras de comunicación inherentes al proceso	68	F54: Eventos temáticos	114
F9: Tiempo	22	F33: Medición de indicadores	70	F55: Visitas a la zona / visitas técnicas	116
F10: Capacidades	24	F34: Seguimiento del proceso	72	F56: Grupos de trabajo	118
F11: Costes	26	F35: Recopilación y almacenamiento de datos	74	F57: Talleres	120
F12: Preparación de una estrategia de participación	28	F36: Medición de los resultados	76	F58: Jurado de ciudadanos	122
F13: Identificación de los agentes	30	F37: Evaluación tras la implantación (ex-post)	78	F59: Grupo técnico de trabajo	124
F14: Gestión del proceso de participación	32	Fichas relativas a la participación	80	F60: Conferencia con los agentes	126
F15: Reportaje	34	F38: Carta	82	F61: Eventos sobre el futuro del transporte	128
F16: Comunicados y conferencias de prensa	36	F39: Carteles, avisos y señales	84	F62: Actividades de fin de semana	130
F17: Dossier de prensa	38	F40: Folletos y prospectos	86	F63: Planificación en vivo / Planning for Real™	132
F18: Marketing institucional	40	F41: Ficha	88	F64: Actividades al aire libre	134
F19: Campañas informativas y de imagen	42	F42: Boletín	90	F65: Minorías étnicas	136
F20: Campañas de concienciación	44	F43: Informe técnico	92	F66: Discapacitados	138
F21: Marketing personalizado	46	F44: Técnicas telefónicas	94	F67: Jóvenes y ancianos	140
F22: Políticos	48			F68: Personas con bajo nivel de alfabetización	142
				F69: Gente apática	144

Introducción a las fichas

¿Para qué son las fichas?

Estas fichas se recogen en este Volumen (2) y también en el CD-ROM que acompaña a los Volúmenes 1 y 2 del manual GUIDEMAPS. Cada ficha complementa una página de la Sección 3, "Herramientas", del Volumen 1 del manual, aportando información más detallada sobre una herramienta o técnica concretas. La finalidad de cada ficha es ofrecer asesoramiento práctico pormenorizado sobre la planificación o el diseño de una cierta técnica y sobre el correcto empleo de dicha herramienta para conseguir buenos resultados.

Fichas de gestión del proyecto

La gestión del proyecto es un aspecto muy importante de la planificación del transporte y, con el fin de acometerlo bien, hay muchas herramientas y técnicas a su disposición. Dado que la atención de GUIDEMAPS ha girado de manera predominante en torno a la participación de los agentes implicados en la toma de decisiones, este manual esboza aquellas herramientas y técnicas más relevantes para la gestión de los proyectos en los que la participación de los agentes implicados forme parte integral del proceso de toma de decisiones.

Fichas relativas a la participación

La creciente participación de los agentes implicados influye positivamente en el proceso de toma de decisiones del transporte. Ante esta circunstancia, un número cada vez mayor de personas relacionadas con el sector transportes es consciente de la necesidad de desarrollar las capacidades necesarias para gestionar el proceso de participación para su proyecto o proyectos. En este manual se facilitan herramientas prácticas y técnicas para las actividades de participación. La relación es exhaustiva y usted necesitará revisar cada una de ellas a la luz del proyecto que vaya a emprender y de la fase del proceso de toma de decisiones en que se encuentre. La tabla de la página 80 le servirá de orientación.

Un ejemplo de la página 1 de una ficha de herramienta de 2 páginas


F 52: Sesiones informativas

1 ¿En qué consiste una sesión de información?
Las sesiones y reuniones informativas ofrecen una oportunidad de que el equipo del proyecto presente información sobre un proyecto y responda a cualquier pregunta. Esta ficha se centra en las sesiones y reuniones informativas que se presentan "personalmente" (en lugar de por escrito) a personas y grupos ajenos al equipo del proyecto.
Las sesiones informativas se suelen celebrar, por lo general, a instancia del equipo del proyecto y sirven para informar a la comunidad o a los medios de comunicación acerca del proyecto o de un aspecto esencial del mismo. Las sesiones o reuniones informativas pueden producirse también a petición de miembros de la población que deseen obtener más información acerca del proyecto o quieran formular preguntas específicas en torno al mismo. En caso necesario se podrían organizar distintas reuniones dirigidas a diferentes grupos, por ejemplo, sesiones aparte para la población en general y para los políticos.

2 Características principales de una sesión de información
Para que resulte efectiva, una sesión o reunión informativa debe caracterizarse por lo siguiente:
Informativa: las reuniones deben proporcionar información exacta y relevante acerca del proyecto o de una cuestión específica;
Abierta: se debe animar a las personas y grupos a que asistan a las sesiones informativas y formulen preguntas cuando proceda;
Receptiva: las preguntas se deben responder de manera apropiada o remitirse a las personas u organizaciones pertinentes; y
Accesible: las sesiones deben resultar accesibles para todos y tenerse en cuenta los requisitos de los diferentes colectivos.

3 ¿Qué utilidad tiene una sesión de información?
• Las sesiones informativas ayudan a informar a personas y a otros grupos, tales como los medios de comunicación, acerca del proyecto, su evolución y otras cuestiones principales;
• Ayudan a promocionar el proyecto;
• Constituyen una oportunidad para que la población formule preguntas y se implique en el proyecto;
• Pueden ayudar a tranquilizar a la población sobre el proyecto y sobre cualquier acontecimiento/cambio que pueda producirse;
• Ayudan a establecer lazos con la comunidad y con las personas y grupos afectados;
• Las reacciones durante y después de las sesiones pueden ayudar al equipo a identificar las principales cuestiones, inquietudes y preguntas; y
• Las sesiones se pueden organizar con relativa rapidez si fuera necesario.

4 ¿Cuándo celebrar una sesión o reunión informativa?
Las reuniones se deben celebrar cuando sea necesario informar a la población o a otras personas u organizaciones sobre un proyecto o acerca de su evolución. Podría ser apropiado en el proyecto y/o en las fases principales del mismo cuando sea beneficioso, por ejemplo, planificar una reunión antes de un acto de participación con el fin de estimular la participación o antes de tomar una decisión importante con el fin de garantizar que las personas u organizaciones pertinentes estén perfectamente informadas.
Las sesiones informativas se pueden, por lo general, planificar y promocionar con antelación. En otras ocasiones, sin embargo, quizá tengan que ser más espontáneas con el fin de responder a las demandas de información y a las preguntas de la población con poca antelación. Este podría ser el caso, por ejemplo, después de informaciones negativas de los medios de comunicación acerca del proyecto o después de retrasos en el avance del mismo.

5 


6 **NOTAS**

110

1	¿En qué consiste...? Se esboza una definición y se explica brevemente en qué consiste esta técnica. Con frecuencia, también se indica cómo puede utilizarse.
2	¿Cómo se utilizan estas herramientas? Se ofrece una breve explicación acerca de cómo se puede aplicar esta herramienta a un proyecto de transportes
3	¿Cuáles son sus ventajas? Por lo general, se señalan las ventajas que produce el empleo de esta técnica.

4	¿En qué momento se debe utilizar esta herramienta? Cada técnica se puede emplear en diferentes fases del proceso de toma de decisiones. Este apartado orienta acerca de los momentos en que resulta más útil esta técnica en el curso del proceso de toma de decisiones.
5	Imagen o figura Se ofrece una imagen o figura que ilustra esta técnica.
6	Notas Donde puede anotar sus experiencias o trucos propios.

Un ejemplo de la página 2 de una ficha de herramienta de 2 páginas



H16

¿Con quién se celebran las sesiones?
A las sesiones y reuniones informativas pueden asistir muy diversas personas, grupos y organizaciones. Entre ellas:

La población en general Personas interesadas en el proyecto o afectadas por él	Medios de comunicación Representantes de los medios de comunicación locales
Políticos Políticos que necesitan familiarizarse con el proyecto	Grupos de la comunidad Representantes de grupos de la comunidad
Expertos Personas con experiencia/conocimiento acerca de cuestiones específicas	Organizaciones empresariales Empresas interesadas o afectadas por el proyecto

Consejos para organizar una reunión

- Promocione la sesión informativa con las técnicas apropiadas, por ejemplo, periódicos locales y carteles con el fin de garantizar que las personas asistan.
- Celebre la sesión en un recinto y en una fecha y hora que resulten apropiados, convenientes y accesibles para todos.
- Centre el debate en las cuestiones e inquietudes principales de los participantes.
- Si el proyecto es técnicamente complejo, utilice materiales de apoyo para explicar con detalle a los participantes algunas cuestiones.
- Esté preparado para responder y contestar a las preguntas y cuestiones que planteen los participantes.
- Asegúrese que los presentadores están perfectamente instruidos sobre su cometido y el tiempo máximo que tienen para hablar.
- Si procede, coloque una hoja de asistencia a la entrada o entradas al recinto, para documentar quién asistió al acto.

¿Cómo se organiza?

A instancia de cualquier parte
La sesión informativa puede convocarla el equipo gestor del proyecto u otras personas, como un miembro de la población o un representante de los medios de comunicación.

Personalizada
La reunión debe procurar informar de manera efectiva a los participantes y tratar sus cuestiones o inquietudes específicas.

Preparación de la reunión
Planifique cómo se estructurará la reunión y la manera más efectiva de recabar la participación de los asistentes. Reserve un recinto apropiado y el catering correspondiente.

Siga los medios de comunicación
Siga la cobertura en los medios de comunicación locales para estar al tanto de las inquietudes y cuestiones locales relativas al proyecto.

Un representante eficaz
La organización debe estar representada por alguien con buenas capacidades de comunicación que conozca con detalle el proyecto y las cuestiones relevantes.

Comunicación continua
El equipo del proyecto debe informar continuamente a la población y a los demás acerca del proyecto y su evolución. Entre las técnicas a emplear podrían figurar los boletines y las actualizaciones de la página web.

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?
Las reuniones pueden tener un enfoque específico, por ejemplo, dirigidas a los políticos o abiertas a la población en general. Se pueden organizar varias reuniones dirigidas a los diferentes grupos en caso necesario.

¿Cuánto cuesta?
Una reunión es una técnica relativamente barata. Es posible que se generen algunos costes fruto del material promocional y del recinto y el catering para el acto.

¿Qué capacidades se requieren?
Para dirigir la reunión se requerirá personal bien informado que se exprese bien y tenga buenas dotes de comunicación. El personal necesitará conocer el proyecto para poder responder a las preguntas específicas de los participantes. Quizá sea necesario contar con expertos para las preguntas técnicas.

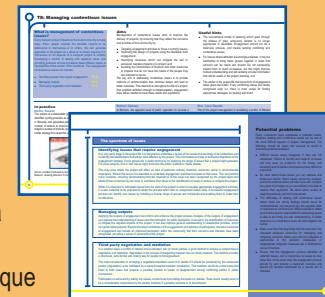
¿Cómo se emplea con otras técnicas?
Las reuniones se pueden emplear como parte de una estrategia de participación de amplia extensión, dirigida a un público más amplio. También ayudan a fomentar la participación en otras técnicas de participación, tales como grupos de trabajo y talleres y se puede utilizar para anunciar los resultados de otras prácticas de participación, tales como las encuestas.

¿Cuáles son los inconvenientes?
Es necesario promocionar bien las reuniones para asegurarse de que las personas acudan al acto. Organizar muchas reuniones diferentes destinadas a distintos públicos objetivo puede llevar mucho tiempo.

En el Volumen 1, “Conceptos y mecanismos”

Sección 3, Herramientas

Puede enlazar desde una ficha a la herramienta de la que esta técnica forma parte. Cada una de las fichas de herramienta contiene más información sobre un conjunto de técnicas que podrían serle útiles:

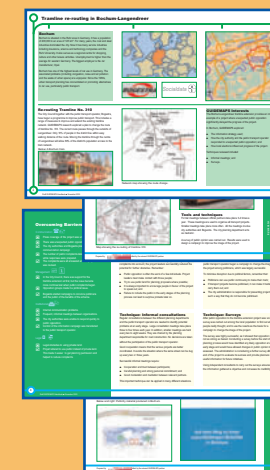


- Una descripción de la herramienta y de las distintas maneras en que puede utilizarse;
- Un breve esbozo de los fines que explican la utilización de esta herramienta;
- Orientación práctica procedente de los Ejemplos prácticos investigados en el proyecto GUIDEMAPS;
- Una concisa explicación de las técnicas disponibles para esta herramienta; y
- Los problemas potenciales que pueden experimentarse como consecuencia del empleo de estas técnicas.

En el CD-ROM...

Ejemplos prácticos

En el CD-ROM hallará más información sobre el ejemplo,



incluidos mapas y fotografías, así como una completa descripción del proyecto y de cómo se gestionaron las principales decisiones. Esta descripción también comprende más información acerca de las herramientas y técnicas empleadas, las barreras encontradas y una escala temporal que ilustra cómo avanzó el proyecto a lo largo de las distintas fases.

7

¿Cómo diseñar su técnica?

En cada una de las fichas, se proporcionan detalles relativos a cómo puede aplicar esta técnica a un proyecto de transportes.

En algunos casos, se ofrecen ejemplos de enfoques útiles que podría emplear en su proyecto, y asesora sobre cómo evaluar, cómo se han evaluado los aspectos clave antes, durante y tras la implantación.

8

Información práctica

La columna de la información práctica suele dar respuesta a cinco preguntas fundamentales:

- ¿Quién participa y de qué manera?
- ¿Cuánto cuesta?
- ¿Qué capacidades se requieren?
- ¿Cómo se emplea con otras técnicas?
- ¿Cuáles son sus desventajas?

¿Qué herramientas de gestión del proyecto se consideraban en el Volumen 1?

Las "Herramientas de Gestión del Proyecto" del Volumen 1 eran algunas de las numerosas herramientas de diseño que pueden ser útiles para la gestión y consecución de un proceso de toma de decisiones en transporte con éxito.

Las cuatro fases principales para la gestión e implantación de un proyecto se resumen en esta página. Estas fases son descritas con detalle en la sección 2 del Volumen 1. En síntesis son:

(A) Marco: es la etapa inicial de planificación de un proyecto, donde el gestor del proyecto y la autoridad/organización responsable de la toma de decisiones definen el conjunto del proceso;

(B) Creación del equipo principal: es la identificación de los individuos adecuados para formar el equipo de gestión del proyecto, de acuerdo con el proceso de toma de decisiones, los procedimientos a utilizar y los recursos requeridos;

(C) Preparación detallada: es la fase donde se hacen consideraciones detalladas para preparar planes/estrategias específicas e identificar riesgos y barreras potenciales; y

(D) Desarrollo del proyecto: es la fase propiamente de gestión para el desarrollo del proyecto.

Herramientas de gestión del proyecto

(A) Marco

H1: Preparación de la gestión del proyecto



(B) Creación del equipo principal

H2: Creación del equipo de gestión del proyecto
H3: Gestión de los recursos



(C) Preparación detallada

H4: Estrategia de participación
H5: Estrategia con las medidas de comunicación
H6: Estrategia de marketing



(D) Desarrollo del proyecto

H7: Gestión de la participación de los agentes implicados
H8: Gestión de aspectos conflictivos
H9: Superación de barreras
H10: Seguimiento del proyecto



H11: Seguimiento y evaluación de resultados del proyecto

Fichas de gestión del proyecto

(A) Marco

H1: Preparación de la gestión del proyecto	F1: Desarrollo del plan de trabajo F2: Creación de una estructura organizativa F3: Gestión de la información F4: Gestión de la calidad
---	---

(B) Creación del equipo principal

H2: Creación del equipo de gestión del proyecto	F5: Gestor del proyecto F6: Equipo del proyecto F7: Consultor externo F8: Líder del proyecto
H3: Gestión de los recursos	F9: Tiempo F10: Capacidades F11: Costes

(C) Preparación detallada

H4: Estrategia de participación	F12: Preparación de una estrategia de participación F13: Identificación de los agentes F14: Gestión del proceso de participación
H5: Estrategia con los medios de comunicación	F15: Reportaje F16: Comunicados y conferencia de prensa F17: Dossier de prensa
H6: Estrategia de marketing	F18: Marketing institucional F19: Campañas informativas y de imagen F20: Campañas de concienciación F21: Marketing personalizado

(D) Desarrollo del proyecto

H7: Gestión de la participación de los agentes implicados	F22: Políticos F23: Medios de comunicación F24: Grupos de especial interés F25: Grupos de oposición F26: Asesores expertos
H8: Gestión de aspectos conflictivos	F27: Identificación de aspectos que requieren participación F28: Gestión de resultados F29: Mediación y negociación con terceros
H9: Superación de barreras	F30: Factores contextuales: institucionales / legales / financieros F31: Barreras de gestión inherentes al proceso F32: Barreras de comunicación inherentes al proceso
H10: Seguimiento del proyecto	F33: Medición de indicadores F34: Seguimiento del proceso F35: Recopilación y almacenamiento de datos
H11: Seguimiento y evaluación de resultados del proyecto	F36: Medición de los resultados F37: Evaluación tras la implantación (ex-post)

Cada ficha describe una técnica asociada con una herramienta.

F1: Desarrollo del plan de trabajo

Desarrollo del plan de trabajo

La creación de un plan de trabajo ofrece un marco de gestión para el proyecto y es esencial para el éxito de todo el proceso de toma de decisiones. Este documento conformará en buena medida el proyecto, desde el punto de vista de la puesta en escena del proceso, del tiempo transcurrido y del presupuesto necesario, así como la calidad de la estrategia o el esquema definitivos. Por lo tanto, exige, simultáneamente, amplitud de miras y atención a los detalles.

El plan de trabajo tiene varias funciones:

- Aporta una perspectiva general de lo que debe hacerse a continuación en cualquier fase del proyecto;
- Proporciona la línea de base de referencia con respecto a la cual comparar los progresos reales con los previstos lo que permite la identificación temprana de retrasos y barreras; y
- Es un elemento importante para la comunicación, por cuanto provee una base común para la cooperación entre los socios del proyecto.

Desarrollo del plan de trabajo para proyectos

La preparación del plan de trabajo inicial puede correr a cargo del director de proyecto (si se hubiera nombrado uno) o de un consultor externo, aunque su aplicación o actualización competarán al director de proyecto o a un miembro del equipo elegido. Por lo general, el plan de trabajo se debe crear en torno a las seis fases de toma de decisiones descritas en la Sección 2, aunque puede ser necesario, sin embargo, fusionar algunas fases o subdividir otras. A continuación, hay que subdividir este marco básico en tareas menores. Debe incluir criterios cuantificables e hitos, como los descritos en la página siguiente. Acuerde un procedimiento ordinario de puesta al día y rendición de informes. Una vez preparado el borrador del plan de trabajo, hay que comprobarlo con la estructura organizativa del proyecto: ¿se encuentran representados en el equipo del proyecto cada uno de los papeles del plan de trabajo? ¿Están bien definidos en el plan de trabajo los deberes y las responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo? Es, asimismo, el momento de considerar qué tareas son, en buena medida, independientes de las demás y se podrían subcontratar.

Desarrollo del plan de trabajo para su proyecto

Si bien el plan de trabajo se debe preparar antes del inicio del proyecto, se actualizará a lo largo de las fases del proceso de toma de decisiones. Constituye la "columna vertebral flexible" del proyecto.

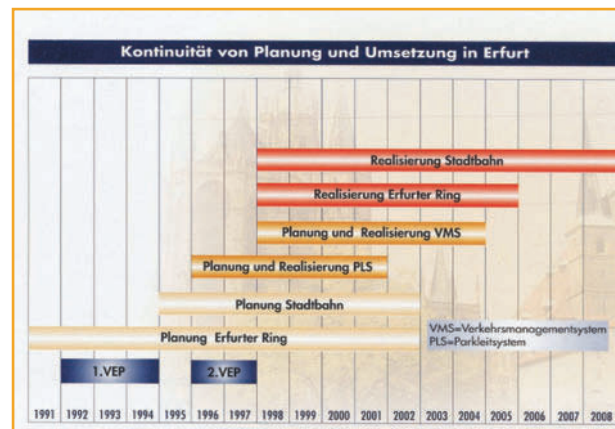
La creación y aplicación del plan de trabajo están fuertemente vinculadas a diversas tareas conexas, como la gestión de la calidad (criterios de calidad incorporados al plan de trabajo), el seguimiento de los progresos y la organización del proyecto (los cometidos y responsabilidades definidos deberán corresponderse con las tareas que se deberán llevar a cabo). Se necesita un plan de trabajo que abarque tanto el proceso de toma de decisiones como el proceso de participación de los grupos implicados en la toma de decisiones. Los principales pasos de la creación de un plan de trabajo son:

- (1) Perfeccionamiento de la idea inicial del proyecto, teniendo en cuenta la definición detallada del problema;
- (2) Creación de una estructura de tareas de trabajo que facilite una perspectiva general de las principales actividades en cada fase; y
- (3) Creación de un programa del proyecto que provea una descripción detallada de la programación y contenido de cada tarea.

Creación de una estrategia de participación

La estrategia del proceso de participación se debe crear en estrecha cooperación con el plan de trabajo del proyecto. Es una cuestión, en primer lugar, de programación: ¿los resultados de las actividades de participación estarán disponibles a tiempo para aportar información al proceso de planificación?, y viceversa. Como principio general considere un proceso de tres fases:

- (1) Recogida de información en las fases tempranas del proyecto: la definición del problema y la generación de alternativas exige la incorporación de diferentes puntos de vista.
- (2) Comunicación bidireccional en las fases intermedias del proyecto, que refleja la necesidad de negociar una solución aceptable, y
- (3) Suministro de información en las fases finales, para comunicar a los grupos implicados en la toma de decisiones la medida que se va a implantar.



NOTAS



Diseño de la herramienta

El desarrollo del plan de trabajo requiere las siguientes fases:

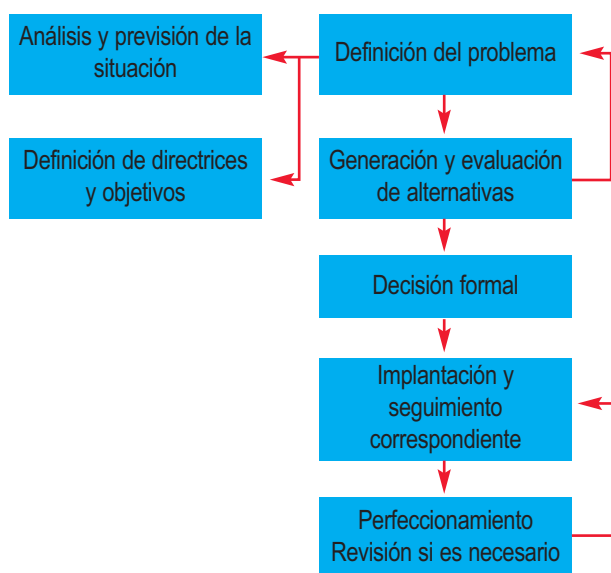
Definiciones y especificaciones

Con el fin de convertir la idea inicial del proyecto en algo más específico, comience por definir de manera más detallada el problema. No se limite a la idea inicial: considere la situación del transporte en su globalidad. Describa la situación futura deseada (¿Qué se conseguirá y cuándo?). Estas consideraciones constituyen informaciones esenciales para la creación del plan de trabajo.

Creación de una estructura detallada de trabajo

Comience por subdividir el proyecto en unidades menores (paquetes de trabajo). Puede seguir el esquema de seis fases de un proceso de toma de decisiones (Sección 2), quizá con algunas adaptaciones específicas en caso necesario. A continuación, las unidades se conectan unas con otras, para formar un proceso continuo. El proyecto resultante se puede representar de diferentes modos. La más sencilla es una lista numerada de acciones, aunque resultaría más ilustrativo un organigrama o una tabla, al favorecer una forma de pensar más integral y permitir una rápida comprobación visual del conjunto.

Estructura detallada de trabajo



Creación de un calendario del proyecto

Los paquetes de trabajo se vuelven a subdividir en unidades menores manejables (tareas, subtareas). Las tareas se vinculan entre sí con el fin de mostrar las dependencias mutuas. Preste atención a los detalles: enumere todas las actividades requeridas y quién y cuándo las llevará a cabo. El calendario del proyecto es un documento "vivo". Cerciórese de que se actualice periódicamente, para que sea posible comparar las actividades previstas con las reales. El calendario resultará útil en las reuniones del proyecto para mostrar las desviaciones, para tratar sus causas y efectos, o para revisar los plazos. La forma útil de representar el calendario es mediante un diagrama de Gantt.

Criterios de calidad, productos e hitos

La planificación detallada debe aportar detalles específicos para cada tarea, desde el punto de vista de los criterios de calidad de los resultados, los requisitos de recursos humanos, el equipamiento, etc. Las definiciones se tienen que acordar con el director de proyecto. Los hitos son acontecimientos importantes en los que tiene lugar una revisión y se adoptan decisiones sobre los futuros avances, que deben consignarse en el calendario del proyecto.

Project schedule
Cronograma del proyecto

Descripción de actividades y fases	Esfuerzo (HM)	Meses			
		1	2	3	4
F1: Análisis de la situación y previsiones					
A1.1: Definición de objetivos del análisis	1,5				
A1.2: Definición del área de estudio y periodo horizonte	1				
A1.3: Definición del criterio e indicadores para el análisis	2				
A1.4: Desarrollo de un diseño analítico	2				
A1.5: Recopilación de información	3,5				
A1.6: Análisis descriptivo de la situación actual	2				

Información práctica

Consejos útiles

- La creación de las principales fuentes de información para el plan de trabajo se deben tratar con diversas personas, con el fin de tener en cuenta diferentes puntos de vista y asegurarse una amplia aceptación. En caso de que se conozca ya el equipo del proyecto, sus integrantes deberán tomar parte en este proceso. Posteriormente, el plan de trabajo se perfeccionará junto con el equipo.
- Incorpore reuniones periódicas de gestión al calendario del proyecto incluyendo los hitos del proyecto, puesto que estos señalan importantes puntos de decisión intermedios, en los que se lleva a cabo una revisión y se han de tomar decisiones sobre los futuros avances.
- Identifique el "itinerario crítico" en su calendario y siga con especial cuidado los progresos al hilo de este itinerario. El itinerario crítico define el marco temporal del proyecto, determinado por aquellas tareas que son independientes y se tienen que llevar a cabo de forma consecutiva o en paralelo.
- Prevea "colchones" y contingencias en su calendario, tanto de tiempo como de presupuesto. Por nuestra experiencia, los planes de trabajo tienden a ser demasiado optimistas. Presupueste al menos un 20 % para imprevistos.
- La programación de proyectos es una técnica de uso generalizado y existen diversos paquetes de software que pueden ayudar con este proceso. La mayoría, sin embargo, están enfocados a los requisitos del mundo empresarial y resultan menos útiles para los proyectos de transportes, siendo sumamente formales y restando mucha flexibilidad. No obstante, se pueden considerar para proyectos mayores, en los que se requiere un planteamiento más estructurado.

¿Qué capacidades se requieren?

- La decisión relativa a las principales definiciones y especificaciones contenidas en el plan de trabajo debe correr a cargo, personalmente, del director de proyecto (o de un consultor externo), pues dirigen todo el proyecto.
- La programación detallada subsiguiente debe realizarla un miembro del equipo del proyecto que posea experiencia en un proyecto comparable.

F2: Creación de una estructura organizativa

La estructura organizativa del proyecto

Al igual que una empresa en el mundo de los negocios, un proyecto de transporte necesita una estructura organizativa, que indique la jerarquía de gestión y los cometidos y responsabilidades. Se trata, sin embargo, de una estructura temporal, creada sencillamente para llevar el proyecto a buen fin. Un proyecto de transportes también va unido a cierta organización funcional, que es un órgano permanente, como una administración municipal o el ministerio de transporte.

Una estructura organizativa bien definida es esencial para la implantación eficiente y efectiva del proyecto. Una estructura débil o inapropiada puede traer consigo un alto riesgo de retrasos y fracasos, debido a un déficit de recursos humanos, incertidumbre respecto a quién es responsable de qué o la omisión de la oportuna toma de decisiones. La estructura organizativa del proyecto se debe reflejar en un organigrama.

Organigrama para un proyecto de dimensiones intermedias

Este ejemplo procede de un proyecto en Villach, Austria (60.000 habitantes), que supone la combinación de un proyecto estratégico y de infraestructuras. Comenzó como un programa de construcción de carreteras pero, debido a la resistencia de la población, su alcance se amplió posteriormente a una estrategia de transporte multimodal para toda la ciudad. La estructura organizativa funciona del modo siguiente:

- El gestor del proyecto es un experto externo elegido, que se ocupa de la fase central;
- Los responsables de los departamentos municipales correspondientes, los expertos externos y los principales responsables de la toma de decisiones están vinculados directamente al gestor del proyecto. Deben intercambiar gran cantidad de información entre ellos, por lo que resulta necesaria una comunicación directa y estrecha;
- El gestor del proyecto, junto con los funcionarios municipales y los expertos externos, constituye el “grupo central de planificación”, con reuniones periódicas cada dos

Elija el tipo adecuado de organización

Hay tres tipos comunes de estructura organizativa: (1) Organización aparte: el proyecto lo gestiona una unidad totalmente independiente, con su propia dirección y recursos humanos. El personal se puede trasladar de la organización funcional (por ejemplo, de un departamento municipal). (2) Organización mixta: únicamente la dirección del proyecto es una unidad independiente, mientras que el trabajo lo realiza personal de la organización funcional (trabajando en el proyecto a tiempo parcial o de forma ocasional). (3) Organización interna: tanto la dirección del proyecto como el personal permanecen en el seno de la organización funcional.

Considere meticulosamente qué tipo satisface mejor las necesidades de su proyecto. Un proyecto grande probablemente funcione mejor con una organización aparte, mientras que un pequeño programa local lo podría gestionar una organización interna. La organización mixta se suele adoptar para proyectos de transportes en los que la dirección se subcontrata con un consultor y el trabajo corre a cargo, en la medida de lo posible, del personal de la administración municipal.

semanas. Los principales responsables de la toma de decisiones sólo participan esporádicamente;

- El gestor del proyecto se ocupa de la “comunicación al exterior”, con los medios de comunicación y con la población en general. Los demás grupos implicados en la toma de decisiones, claro está, harán públicas sus opiniones al respecto, pero el director de proyecto debe actuar exclusivamente en su papel de portavoz oficial; y
- Los representantes de los grupos de interés participan a través de un “equipo del proyecto”. Su tarea consiste en informar de las reacciones, expresar su punto de vista y aportar ideas nuevas. Mantendrán reuniones periódicas con el director de proyecto cada dos meses y, en caso necesario, reuniones adicionales por motivos específicos.

El diseño de la herramienta

La estructura organizativa del proyecto es absolutamente fundamental y debe adaptarse a las necesidades específicas del proyecto. El diseño lo suele determinar el director de proyecto o un consultor especialista con las reacciones de los integrantes del equipo. Los principales criterios son:

- Un tipo apropiado de estructura organizativa;
- Cometidos, responsabilidades y procedimientos bien definidos;
- Árboles de comunicación y decisión cortos, en sentido vertical; y
- Un alto grado de flexibilidad, para encarar problemas inesperados.

El trabajo comienza con la selección de un modelo organizativo, seguido de algunos pasos preparatorios y la creación de un organigrama. En esta ficha se ofrecen dos ejemplos de lo anteriormente expuesto, uno para un proyecto de dimensiones medianas y otro para un proyecto muy grande, aunque es poco probable que se puedan trasladar directamente.



Organigrama para un proyecto grande

Este ejemplo está tomado de la región d'Ile de France en torno a París (aproximadamente 11 millones de habitantes). Se concibió para un proyecto complejo, pero bien estructurado, que suponía la creación de un plan de movilidad urbana para toda la región. Dicho plan constaba de numerosas medidas menores, como la mejora de las líneas de autobús, la mejora de las estaciones y programas para el tráfico local.

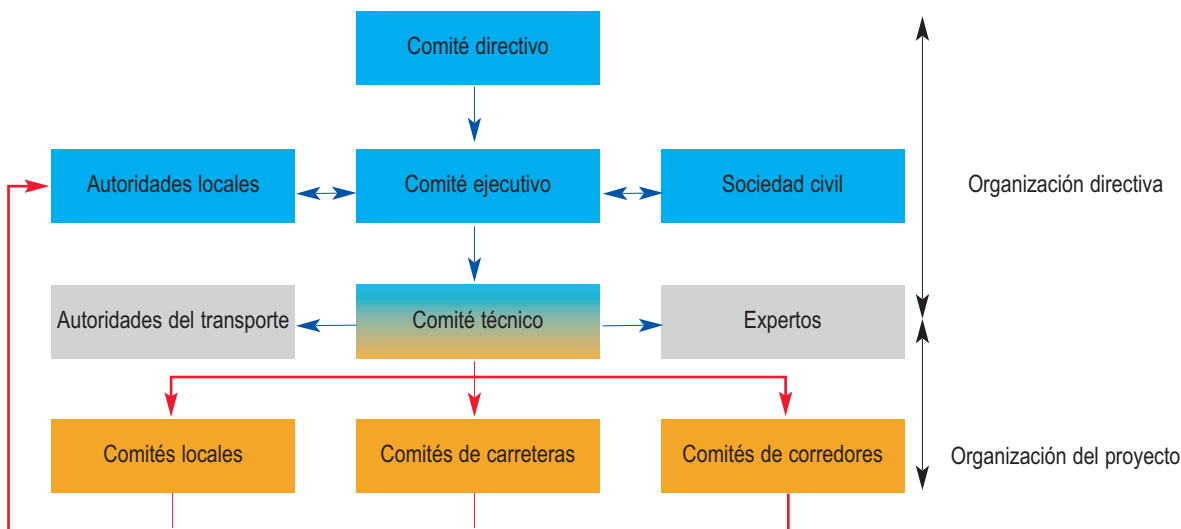
Los recuadros y líneas azules muestran las unidades y relaciones particularmente relevantes para la creación del plan estratégico de movilidad urbana, mientras que los recuadros y líneas rojas se refieren a quienes participan sobre todo en la planificación y aplicación en detalle de programas concretos. Los recuadros grises representan aquellas unidades que sólo tienen presencia durante la fase de participación del plan de movilidad. La aplicación a través de los comités locales, de carreteras y de corredores tiene un carácter más participativo que jerárquico.

- El Comité directivo incluye a políticos y representantes regionales de los grupos de interés (por ejemplo, empresas de transportes públicos, usuarios del transporte y empresarios). Determina la dirección y los objetivos generales.
- El Comité ejecutivo traduce los objetivos del Comité directivo en estrategias más definidas, teniendo en cuenta las necesidades y disposiciones jurídicas y financieras. Trabaja en colaboración

con los representantes de la autoridad local de los ocho departamentos de la región y con la sociedad civil (representantes regionales de profesionales y asociaciones).

- El Comité técnico (con representantes del gobierno de la nación) crea un plan técnico de acción de alto nivel, con asesoramiento de las autoridades del transporte y/o los expertos (para cuestiones como el estacionamiento, el transporte de mercancías o el uso de la bicicleta) quienes actúan como consultores.
- En última instancia, los tres tipos de comité son responsables de la planificación y aplicación cotidianas en detalle de las distintas medidas: una circunstancia comparable a los esquemas de transporte "habituales". Los comités de carreteras se ocupan de las líneas de autobús, los comités de corredores, de las estaciones del transporte público, y los comités locales de los proyectos de índole local como las medidas vecinales. Los tres comités trabajan bajo la orientación general del comité técnico; de manera periódica, informan a las autoridades locales, con el fin de garantizar que las medidas propuestas cumplan los objetivos y estrategias de los que se derivan (contexto geográfico y político).

Esta estructura está adaptada a la situación en Ile de France y no puede aplicarse a otros casos sin modificaciones considerables. Sin embargo, da una idea de cómo integrar esquemas sencillos en una política y estrategia de transportes: completa y global.



Información práctica

Consejos útiles

- Un factor esencial es el tamaño del grupo central de planificación. Cuanto menor sea, con mayor efectividad trabajará. No obstante, deberán estar representados en él todo el conocimiento y las capacidades necesarias, con inclusión de: altos responsables de los departamentos municipales en cuestión, expertos en transporte y personas relacionadas con el sector transporte, diestras en participación. Basándonos en la experiencia previa, el grupo de planificación debe ser de 10 personas, al menos.
- Para proyectos grandes pudiera ser demasiado pequeño, de modo que considere subdividir el proyecto en subproyectos menores.
- Intente contar con personas motivadas que ya hayan cooperado bien en otras ocasiones. Una estrecha cooperación resulta vital para el éxito del proyecto.

Pasos preparatorios

- Defina el papel de cada actor: el gestor del proyecto, el líder del proyecto (si lo hay), el evaluador del proceso, los proveedores de información, los miembros de un grupo de trabajo, los representantes de grupos de interés, etc.
- Enumere todas las decisiones formales precisas, incluida la especificación de las clases de información necesarias para estas decisiones (véase la ficha de gestión de la información).
- Acuerde un orden jerárquico de responsabilidades y de poderes de toma de decisiones: ¿Quién es responsable de proporcionar qué y cuándo? ¿Quién tomará la decisión final en caso de que no haya acuerdo en el equipo?
- Defina las unidades organizativas: el grupo central de planificación, un grupo del proyecto de acompañamiento, los grupos de trabajo, los comités temáticos, las mesas redondas, etc.
- Especifique los miembros y la frecuencia de las reuniones periódicas para cada unidad. Esta tarea conformará la calidad y la intensidad de la comunicación en el proyecto.

¿Qué capacidades se requieren?

- La estructura organizativa del proyecto ha de diseñarla el gestor del proyecto, que necesita experiencia al respecto.
- El gestor del proyecto debe tener apariencia de imparcialidad y gozar de credibilidad entre las distintas facciones.

F3: Gestión de la información

¿Cómo gestionar la información?

La información es el factor fundamental para ejecutar un proyecto de transporte con resultados satisfactorios. Si la información correcta no se encuentra disponible en el momento indicado y no es de una calidad adecuada, probablemente se tomen malas decisiones.

La gestión de la información consiste en identificar, obtener, tratar, almacenar e intercambiar todos los tipos de información necesarios durante el proyecto, incluyendo los datos técnicos, la normativa legal y las opiniones de los agentes implicados en la toma de decisiones. El intercambio de información hará uso de diferentes canales (debates, correo electrónico, actas, cartas, etc.) y servirá a diversos propósitos (por ejemplo, ayudar a tomar una decisión o informar a los grupos implicados en la toma de decisiones).

Con el fin de mantener una perspectiva general y maximizar la eficiencia, es necesaria una interfaz central donde converjan todas las fuentes de información, tanto para la gestión del proyecto como para la participación de los grupos implicados en la toma de decisiones.

¿Cómo gestionar la información para los proyectos?

Los principales elementos de la gestión de la información son los mismos en todos los proyectos:

- (1) Identificar las necesidades de información: ¿qué información, para quién, cuándo, para qué finalidad, con qué nivel de calidad?;
- (2) Comprobar la disponibilidad de diferentes tipos de información;
- (3) Crear una estrategia para la recogida, tratamiento, almacenamiento e intercambio de información (véase la F 35: Recopilación y almacenamiento de datos); y
- (4) Preparar un plan detallado de herramientas, procedimientos, plazos y responsabilidades. Incluir un procedimiento que garantice que todo el mundo reciba y entienda la información pertinente.

¿Cómo gestionar la información para la participación?

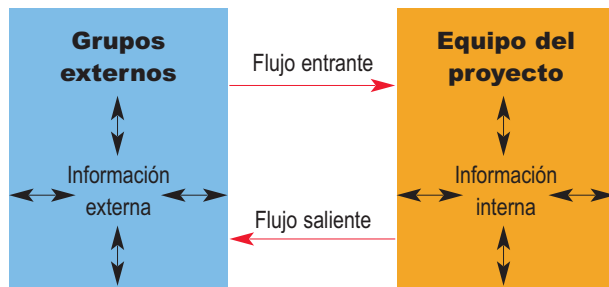
Esta cuestión es clave para conectar las actividades de gestión de la información y planificación de la participación. A la hora de determinar las necesidades de información para la participación, habrá que enfrentarse a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los agentes implicados en la toma de decisiones?; entiéndase tanto los que toman parte en el proceso de toma de decisiones como los afectados por la construcción o implantación del proyecto.
- ¿Qué necesidades de información han de obtenerse de los diversos agentes implicados, de qué manera, en qué fase del proceso y de qué manera informarán/ modificarán el proceso de planificación?.
- ¿Qué información debe proporcionarse a los diferentes grupos implicados en la toma de decisiones, cuándo y de qué maneras (por ejemplo, anuncios, actos públicos, etc.)?.

En el proceso continuo de la gestión del proyecto, el papel de la gestión de la información debe aportar una conexión permanente y coherente entre planificación y actividades de participación.

¿Cómo gestionar la información a lo largo del proyecto?

Hay que crear una estrategia de gestión de la información antes de que se inicie el proyecto, puesto que se requerirá información desde el comienzo mismo. Tenga en cuenta toda la información requerida para gestionar la evolución del proyecto, para preparar la toma formal de decisiones, así como para relacionar las actividades de planificación y las actividades de participación: ¿qué información se debe transmitir a los grupos externos implicados en la toma de decisiones y qué información se precisa de ellos? Esto se traduce en un flujo entrante y saliente, como muestra la figura.



¿Cómo gestionar la información para el control del proyecto?

En el proceso de planificación, se necesitan tres clases de información:

- (1) Información de planificación, necesaria para planificar el proceso y su resultado (es decir, la medida de transporte). Comprende limitaciones contextuales como la normativa legal y los recursos, más una descripción del problema desde el punto de vista técnico, las características de las alternativas generadas, escenarios de impacto, actitudes de los grupos implicados en la toma de decisiones, directrices de planificación, etc. Parte de la información se puede recoger fácilmente (por ejemplo, la normativa legal), mientras que otra parte exigirá un esfuerzo considerable como, por ejemplo, una inspección in situ, un modelo del comportamiento del viajero o una encuesta social.
- (2) Información de control, que hace posible la adopción de decisiones directivas informadas acordes con los objetivos del proyecto. El director del proyecto debe estar informado de si las tareas están, de hecho, cumpliendo los planes y si los recursos se están utilizando de manera eficiente. Requiere un sólido seguimiento de los progresos (véase F34: Seguimiento del proceso).
- (3) Información operativa necesaria para el trabajo cotidiano, por ejemplo, contabilidad financiera, control y programación. Guarda relación con tareas específicas y se suele intercambiar internamente, a menudo de forma verbal.

NOTAS



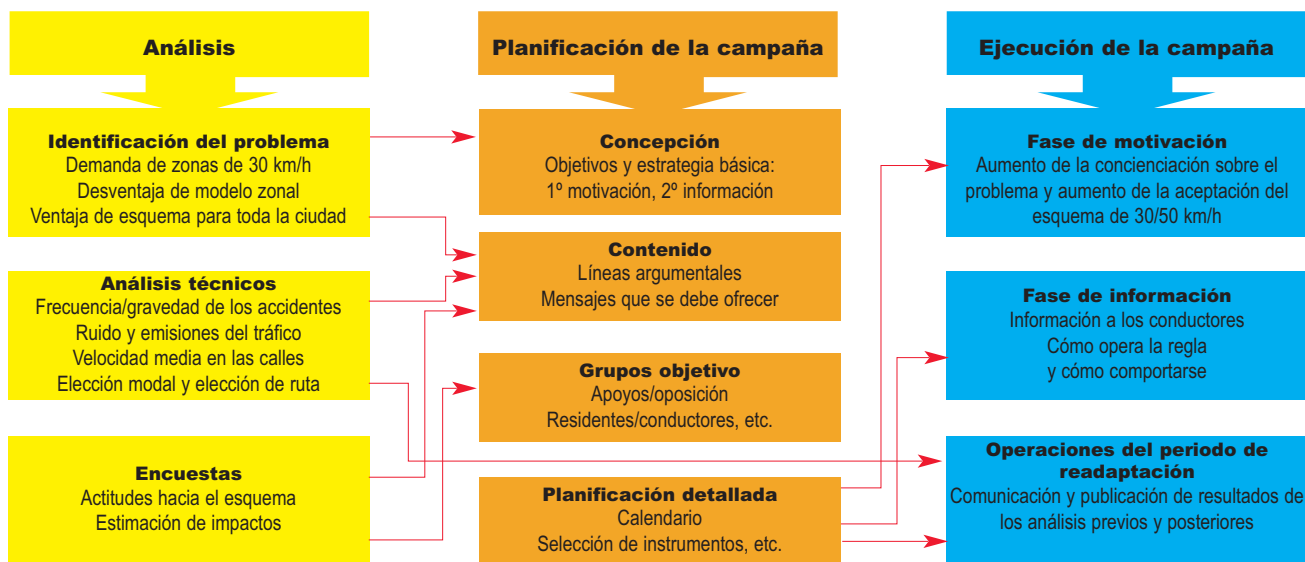
¿Cómo diseñar la gestión de la información?

La gestión de la información exige una estrategia específica, creada por un profesional experimentado. Las tareas principales son similares en algunos proyectos:

(1) Identificación de las necesidades de información: comience por los requisitos de producción de información: ¿qué normativa o requisitos legales serán de aplicación a este proyecto de transporte? Si el proyecto supone construir infraestructuras (una carretera, un aparcamiento, una vía, etc.), ¿existen directrices de construcción, problemas relacionados con derechos de propiedad, deberes y plazos de suministro de información, celebración de audiencias, respuesta a quejas, etc.? Revise de manera sistemática las diversas necesidades de información y prepare un plan que identifique cada tipo de información por separado. Por ejemplo, la información necesaria para cumplir los requisitos legales (información de planificación) y la precisa para medir el éxito del proyecto (información de control).

- (2) Priorice las diversas necesidades de información, distinguiendo las que sería "necesario conocer" de las que resultaría "agradable conocer". Más información no equivale necesariamente a una gestión más satisfactoria del proyecto. A veces un exceso de información puede convertirse en un obstáculo para el proceso de toma de decisiones.
- (3) Recogida y tratamiento de la información: en este punto se incluye la recogida, cotejo y análisis de la información, así como la generación de informes en formatos adecuados. Considere el empleo de una combinación de medios y canales para hacer circular la información: comunicación verbal, correo electrónico, cartas, actas, informes, carpetas, presentaciones visuales, etc. La simplificación es un gran activo en la gestión de la información.
- (4) Empleo de la información: si se han formulado las preguntas correctas al inicio del proceso y el sistema de gestión de la información se ha planificado bien, los usuarios dispondrán de información pertinente en el momento adecuado.

El siguiente ejemplo es de un proyecto en Graz, Austria, donde, en 1992, se introdujo en toda la ciudad una medida de limitación de velocidad a 30/50 km/h. Refleja una parte del proceso de la gestión de la información que tiene que ver con los flujos de información asociados con una campaña de apoyo a la medida. Era una parte muy importante del proyecto, dado que la naturaleza innovadora y restrictiva del esquema trajo consigo incertidumbres legales y técnicas, que explotaron quienes se oponían frontalmente al proyecto. El buen diseño de la campaña contribuyó de forma significativa al éxito del proyecto y ahora el esquema ha conseguido la aceptación general.



Información práctica

Consejos útiles

- Establezca un único punto para gestionar los principales flujos de información. Puede ser toda una oficina (en el caso de proyectos grandes), un responsable de información o, como mínimo, un miembro elegido del equipo.
- En la medida de lo posible, incluya datos objetivos en el proceso de toma de decisiones, pues es posible que esto maximice el consenso. La información en la que no se confía o que se percibe con falta de objetividad estimula un debate emocional, lo que favorece a quienes juegan con el miedo al cambio (por ejemplo, "no hacer nada para estar en el lado seguro").
- Adoptar un planteamiento activo, identificando las inquietudes de los diferentes grupos implicados en la toma de decisiones desde un primer momento, con el fin de que la información se encuentre disponible para afrontar estos temores en el momento apropiado.
- Las opiniones y actitudes suelen cambiar, por lo que conviene asegurar la actualización periódica de la información.
- Preste atención a los medios de comunicación. Pueden resultar efectivos en la difusión de información y pueden ofrecer datos tendenciosos o inexactos si no se les informa adecuadamente.

El cambio de las necesidades de información con el tiempo

- (1) Primeras fases: lo principal es la recogida de información tanto desde el punto de vista de la planificación del proyecto (por ejemplo, necesidades jurídicas y financieras, derechos de propiedad, etc.) como de la participación de los grupos implicados en la toma de decisiones (entender las inquietudes, actitudes, etc.).
- (2) Fases intermedias: sea consciente de que el eje girará en torno a una comunicación bidireccional: propuestas, contrapropuestas, participación, negociaciones, revisiones, etc.
- (3) Últimas fases: una vez tomada una decisión, es importante informar a la población de la medida que se va a implantar y justificar la decisión ante quienes aún estén en desacuerdo.

¿Qué capacidades se requieren?

- La gestión de la información exige diversas capacidades técnicas entre las que figuran la evaluación de las necesidades de información, la recogida de datos y el análisis de estos, así como la capacidad de concebir e implantar una estrategia.
- La gestión de la información es, asimismo, un trabajo creativo que lleva aparejadas la comunicación y las relaciones interpersonales.

F4: Gestión de la calidad

¿Cómo gestionar la calidad del proyecto?

En cada proyecto de transporte, la calidad del proceso de toma de decisiones desempeña un papel importante, aunque a veces se trate de forma implícita o no se trate en absoluto. Con el fin de evitar obstáculos y conseguir unos resultados de alta calidad, es mucho mejor reconocer y abordar la cuestión desde el principio, creando un sistema de gestión de la calidad (GC o SGC) bien planificado. Esto forma parte de un planteamiento integral que guarda relación con diversas herramientas, tales como la gestión del riesgo y el seguimiento del proceso. La calidad se puede definir como "conformidad con los requisitos". Esta definición incorpora las dos principales características de la GC:

- (1) Requisitos predefinidos, desde el punto de vista de los criterios de rendimiento del proceso del proyecto y su resultado; y
- (2) Un procedimiento para verificar la conformidad, es decir, si el proceso se conduce conforme a lo previsto y aporta lo que se esperaba.

La GC se concentra en el proceso más que en el resultado, pues para cuando se llega a esta fase es demasiado tarde para intervenir.

¿Cómo gestionar la calidad a lo largo del proyecto?

Con el fin de garantizar tanto una planificación del proyecto como unos procesos de participación de alta calidad, se recomiendan los siguientes pasos:

- (1) Nombrar un responsable de la calidad;
- (2) Definir criterios de rendimiento e indicadores mensurables, tanto para el proceso como para los productos y resultados que se pretenden;
- (3) Crear una estrategia formal de GC, seguida de un plan de trabajo que muestre cómo aplicar la estrategia;
- (4) Definir las herramientas de garantía de la calidad que se van a utilizar y garantizar que se utilicen correctamente; y
- (5) Motivar a todo el equipo del proyecto para que consideren la calidad como una parte integral de cada actividad.

La GC está perfectamente desarrollada, particularmente en el mundo empresarial. Existen productos de software y procedimientos normalizados (por ejemplo, la norma ISO 9000 o el "modelo EFQM de excelencia"), que se pueden tener en cuenta para proyectos grandes. Sin embargo, el principio de definir criterios de rendimiento y comprobar los progresos con referencia a estos criterios, de forma periódica, debe formar parte de todo proyecto.

¿Cómo gestionar la calidad en el proceso de toma de decisiones?

El control de la calidad de todo el proceso de toma de decisiones se debe confiar a un consultor externo. Aunque a esta persona la elija el equipo de gestión del proyecto, se le debe considerar independiente y garantizar su imparcialidad.

El proceso de la GC comienza por acordar la definición de indicadores medibles de lo que se debe conseguir, cuándo y cómo. Esto puede traer consigo un debate prolongado, tanto en el seno del equipo del proyecto como con los principales agentes implicados en la toma de decisiones. Sin embargo, es crucial para el éxito posterior y constituye una oportunidad de llegar a una noción común en torno al proyecto y a cuáles son los productos y resultados que se pretenden.

Entre los ámbitos sujetos a una posible evaluación de la calidad figuran:

- La efectividad de la estructura organizativa del proyecto, incluida una delimitación clara de sus integrantes, cometidos y responsabilidades;
- La gestión de las diversas fases del proyecto y las relaciones entre ellas;
- La observancia del presupuesto y calendario detallados convenidos para todas las tareas; y
- La idoneidad y la calidad de la información que se suministrará al equipo del proyecto y a los diversos agentes implicados en la toma de decisiones.

El evaluador necesita disponer de toda la información pertinente sobre el proyecto para, por su parte, rendir informes periódicos al equipo de gestión del proyecto, que deberá presentar personalmente para que sea posible aclarar y acordar rápidamente cómo abordar los ámbitos de inquietud que se hayan identificado.

¿Cómo gestionar la calidad para la participación?

Los principios de la GC se aplican de forma análoga a la participación de los grupos implicados en la toma de decisiones, conforme a lo anteriormente descrito para la gestión del proceso del proyecto. Se necesita un evaluador externo, hay que acordar la definición de criterios e indicadores y existe la necesidad de observación continua, para ver si se alcanza la calidad deseada.

Lo esencial a este respecto es, en cambio, la calidad de la participación de los grupos implicados en la toma de decisiones. Se hace necesario dar respuesta a una serie de preguntas básicas:

- ¿Quiénes deben participar?
- ¿En qué fases del proceso de toma de decisiones?
- ¿Qué intensidad de participación es deseable?
- ¿Qué herramientas de participación deben emplearse?
- ¿Qué tipos de resultados se esperan?

Estas preguntas se traducen en criterios e indicadores adecuados.

El proceso continuo de participación se juzga con referencia al cumplimiento de estos requisitos:

- ¿Participan todos los agentes implicados en la toma de decisiones conforme a lo previsto? ¿Las personas que de hecho toman parte se corresponden con los agentes cuya participación se pretendía?
- ¿Es la participación de los agentes todo lo intensa que se preveía? Esto se podría medir, por ejemplo, mediante el número y tipo de personas que asisten a los encuentros públicos o a las exhibiciones.
- ¿Están funcionando de manera efectiva las herramientas de participación? Esto se podría medir a través de una encuesta de opinión que sondee los niveles de difusión del proyecto, así como las actitudes hacia éste.

¿Cómo diseñar el proceso de la GC?

El proceso de la GC se puede dividir, de forma general, en tres fases, como ilustra la figura inferior.

Preparación

Los principales pasos preparatorios se han descrito en la página anterior. Como se subrayaba en ella, una tarea esencial es la definición de indicadores mensurables. Procure que la lista resulte manejable, evite redundancias y provea indicadores del proceso, de productos y del resultado. Entre los posibles ejemplos figuran:

- plazos y presupuesto (proceso);
- requisitos de conocimientos/capacidades del equipo (proceso);
- rendimiento del nuevo sistema de ferrocarril ligero (productos); y
- promoción de un nuevo servicio de autobús (resultado).

El proceso continuo de la GC

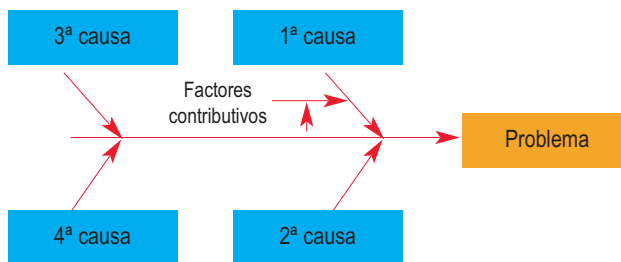
En el núcleo de la GC residen el seguimiento de los procesos, la comparación de las actividades reales con las previstas y el empleo de los recursos. El responsable de la calidad debe asimismo sopesar acciones preventivas cuando sea necesario para evitar los problemas futuros previstos. No obstante, pese a una minuciosa gestión de la calidad, pueden surgir problemas graves que exijan acciones correctoras. Una buena gestión de la calidad ayudará a identificar rápidamente qué aspectos han salido mal y por qué, lo que hará posible adoptar rápidamente las acciones adecuadas (por ejemplo, agilizando las actividades para cumplir un nuevo plazo o reasignando recursos).

Una de las tareas de gestión de la calidad más difíciles consiste en identificar las causas que subyacen a un problema (por lo general, más de una) y encontrar una solución sin que proliferen una "cultura de la culpa". Se trata de un trabajo muy delicado y con frecuencia muy creativo, que consta de los siguientes pasos:

- Identificar y priorizar problemas: seleccione los "pocos vitales" entre los "muchos triviales";
- Explorar e identificar causas; y

- Buscar posibles soluciones, seleccionar las más prometedoras y tratar de alcanzar el consenso.

Para ayudar a llevar a cabo estos pasos, se pueden emplear muchas técnicas creativas: debates estructurados, sesiones de tormenta de ideas, grupos de sondeo, etc. La visualización también es importante, pues muchas personas aprenden de forma visual. Por ejemplo, el "Diagrama de pez" examina y representa gráficamente las causas de un problema. El problema se escribe en la cabeza del pez, formulado como una pregunta. Las causas principales son las rasas primarias. Los factores contributivos se consignan como rasas pequeñas de 2º, 3º... orden.

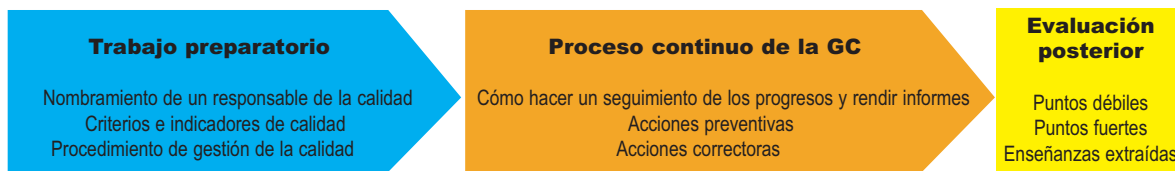


La gestión de la calidad suele exigir alcanzar un consenso. De nuevo, existen diversas técnicas que pueden ayudar:

- Quitar importancia a la vinculación entre una idea y su "propietario";
- No estimular una mentalidad de "nosotros/ellos", por la que una facción intenta contrarrestar a la otra; y
- Fomentar que las personas expresen sus opiniones.

Evaluación posterior

Lleve a cabo una reflexión a fondo sobre todo el proceso una vez concluido éste, mediante un debate informal del equipo del proyecto: ¿Qué ha ido bien? ¿Qué ha ido mal? ¿Qué enseñanzas se pueden extraer para el futuro?



Información práctica

Consejos útiles

- La función principal de la GC es prevenir los problemas en lugar de reaccionar a ellos una vez que han surgido. Una planificación con visión de futuro y una sólida base de conocimientos son muy importantes. Todos los miembros del equipo del proyecto (no sólo el responsable de la calidad) deben utilizar los datos para estimular el pensamiento, el debate y las acciones.
- La calidad depende del trabajo de todo el equipo. La GC tiene que ver con cómo concienciar a otros de su papel y de cuál puede ser su aportación para mejorar el proceso.
- Utilice criterios enfocados al proceso en lugar de criterios enfocados al ámbito personal. El control de la calidad pretende ser una herramienta útil, no un medio de echar la culpa a los demás.
- El proceso de definición de indicadores debe incluir técnicas claramente establecidas de medición, análisis y (en caso necesario) formación.
- A la hora de buscar una solución, hágalo con amplitud de miras. Considere todos los aspectos del proceso de toma de decisiones, tales como la financiación, la administración, la reorganización del equipo del proyecto, etc.

Estrategias de calendario

- (1) La preparación del proceso de la GC debe comenzar en la fase de determinación del objeto del proyecto.
- (2) La GC se extiende durante toda la vida del proyecto. El seguimiento de los progresos y las actividades preventivas se deben llevar a cabo de forma periódica, mientras que la necesidad de actividades correctoras se planteará caso por caso.
- (3) La evaluación posterior tiene lugar una vez concluido el proceso de planificación.

¿Qué capacidades se requieren?

- El evaluador de la GC necesita tener una amplia comprensión de la gestión del proyecto, así como las capacidades y perspicacia para reconocer problemas y sugerir soluciones útiles.
- El responsable de la calidad debe ser alguien que no trabaje directamente en el proyecto, con el fin de garantizar su imparcialidad y de evitar conflictos de interés.
- La GC es una parte integral del trabajo de todos, por lo que es necesario que todo el equipo del proyecto sea consciente de la importancia de la calidad en sus diversas formas y su papel para contribuir a ella.

F5: Gestor del proyecto

¿Cuál es el papel del gestor del proyecto?

El gestor de proyecto tiene la responsabilidad global de la coordinación de un proyecto y de garantizar que las tareas se concluyan a tiempo y en el marco de las limitaciones de los recursos. Entre los deberes que lleva aparejados la dirección del proyecto figura la gestión de los recursos principales de tiempo, capacidades y coste, así como garantizar que el proyecto supere las necesarias fases del proceso de toma de decisiones, evitando o venciendo cualquier obstáculo.

En función de las dimensiones del proyecto, determinadas tareas se podrán gestionar de forma independiente, pero ha de haber un director de proyecto o un equipo de gestión del proyecto que supervise las tareas con el fin de garantizar que se combinen de manera efectiva para cumplir los objetivos de todo el proyecto. En proyectos menores, el papel del director de proyecto se puede combinar con otros deberes o bien, una misma persona puede dirigir varios proyectos.

¿Qué capacidades se requieren?

Un gestor de proyecto precisa de una amplia variedad de capacidades para hacer frente a las muchas responsabilidades inherentes al puesto. Es importante una clara y sólida dirección global, incluida la capacidad de:

- Dirigir un equipo;
- Comunicarse con claridad;
- Planificar y adaptar los planes en caso necesario;
- Trabajar dentro de las limitaciones de recursos;
- Priorizar tareas o cuestiones;
- Negociar de manera efectiva;
- Tomar decisiones o formular recomendaciones;
- Delegar tareas y responsabilidades; y
- Entender los aspectos jurídicos y financieros.

En función de la participación del director de proyecto en las tareas concretas del mismo, puede requerir otras capacidades técnicas o profesionales.

Por ejemplo, tomar parte en la planificación y la aplicación de las estrategias de medios de comunicación, marketing y participación exige experiencia especializada en estos campos, al igual que contribuir en los ámbitos del diseño técnico o la ingeniería o en la producción de informes técnicos u otros documentos escritos.

En muchos proyectos, el director divide su tiempo entre muy diversos deberes entre los que figura, a título enunciativo, la dirección del proyecto. Los deberes que asuma dependerán de sus capacidades y experiencia.

El papel del director de proyecto a lo largo del proceso del proyecto

La gestión del proyecto se lleva a cabo a lo largo del proyecto, ya sea a cargo de una persona designada al efecto, o de manera colectiva, a cargo de un equipo o comité. En las primeras fases, un impulsor del proyecto puede asumir algunas de las responsabilidades del director de proyecto, particularmente en el ámbito de las tareas necesarias para identificar el objeto y dimensión del proyecto y para asegurar cierto apoyo financiero. Una vez obtenidos los recursos financieros para contratar a un director de proyecto (ya sea con dedicación exclusiva o a tiempo parcial), la designación debe producirse con rapidez. La continuidad en la gestión del proyecto es sumamente valiosa y el director de proyecto tiene que desempeñar un papel fundamental en la coordinación del plan global de trabajo y en las estrategias concretas de participación, tales como las relativas a los medios de comunicación y al marketing. A menudo se subestima la cantidad de tiempo de gestión necesario.



El director del proyecto explicando las tareas a un miembro del equipo.

NOTAS



Responsabilidades del gestor del proyecto

Hay muchas responsabilidades de dirección en el marco de un proyecto. Dichas responsabilidades las puede asumir una sola persona o se pueden repartir entre un equipo de gestión del proyecto. El siguiente esquema ilustra algunas de estas tareas principales. Generalmente, suele haber un director de proyecto que asume o supervisa la mayor parte de estos deberes.

Coordinación

- Garantizar que cada una de las tareas se coordine de manera efectiva con otras para ejecutar el conjunto del proyecto.
- Garantizar que los miembros del equipo del proyecto cooperen de manera efectiva entre sí y con las organizaciones colaboradoras.

Gestión de recursos

- Garantizar que se produzcan planes detallados y precisos para la asignación del tiempo, las capacidades y los recursos financieros y que el proyecto se ejecute de forma satisfactoria dentro de esas limitaciones de recursos.

La principal responsabilidad del director de proyecto es dirigir al equipo del proyecto para llevar éste a buen término.

Dirección del equipo

- Garantizar que los miembros del equipo estén adecuadamente equipados para llevar a cabo sus tareas, lo que incluye garantizar que su salud y seguridad están protegidas y que poseen formación y orientación suficientes.
- Garantizar la calidad del trabajo de todos los miembros del equipo en todas las fases del proyecto, incluidas las de diseño, evaluación de alternativas y participación.

Gestión del proceso

- Diseñar y aplicar un procedimiento para seguir los progresos del proyecto en todas sus fases, con el fin de garantizar que se apliquen todas las estrategias del proyecto y que los recursos se utilicen de manera efectiva y eficiente.
- Garantizar que se identifique cualquier obstáculo que pueda presentarse al proyecto y que se evite o supere.

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

El gestor del proyecto puede ser alguien contratado para dirigir el proyecto con dedicación exclusiva o puede combinar ese papel con otros deberes en el mismo proyecto o en otros proyectos. Otras personas pueden asumir algunos de los deberes del director de proyecto.

¿Cuánto cuesta?

Los costes de dirección del proyecto suelen equivaler al pago del salario de una persona. Si el proyecto es pequeño, puede resultar económico combinar la dirección del proyecto con otras tareas o proyectos, siempre que los requisitos de tiempo de las tareas realizadas se puedan equilibrar adecuadamente. Habrá costes adicionales en caso de que haya que contratar a consultores para realizar o supervisar algunos deberes de dirección del proyecto. De forma alternativa, se puede formar a miembros del equipo para dirigir el proyecto.

¿Cuáles son los inconvenientes?

La falta de una dirección clara del proyecto puede resultar extremadamente perjudicial para el proyecto, particularmente si existe una incapacidad de realizar tareas con los recursos disponibles o de identificar y superar obstáculos. No planificar y coordinar las tareas de manera efectiva ni seguir los progresos minuciosamente puede traducirse en retrasos tan innecesarios como costosos. Una mala dirección del personal puede desembocar en un estado de ánimo decaído, una productividad baja y unos niveles de trabajo insuficientes.

F6: Equipo del proyecto

¿Quiénes componen el equipo gestor?

Como parte de la planificación del proyecto, es necesario identificar a todas las personas a las que se elegirá para trabajar en él. En algunos casos, estas personas pueden haber colaborado ya con el proyecto en otras fases pero en este punto es necesario clarificar los cometidos.

El papel de algunos miembros del equipo gestor o equipo del proyecto se define por su competencia especializada y/o su disponibilidad. Estas personas se podrían considerar "consultores" del equipo del proyecto. Su papel será exclusivo para cada equipo del proyecto. Para un proyecto de transporte, el equipo del proyecto puede estar compuesto, a título indicativo, por:

- Ingenieros especializados en transporte, planificadores, técnicos;
- Urbanistas y planificadores estratégicos;
- Juristas;
- Planificadores financieros, interventores del presupuesto;
- Planificadores/representantes de la zona y de los agentes implicados;
- Especialistas en medio ambiente; y
- Representantes políticos y altos cargos.

¿Cómo formar un equipo gestor?

Un equipo del proyecto es un grupo de personas que se reúnen para llevar a cabo una tarea específica que exige colaboración. Su papel puede ser de diseño, creación, administrativo, científico o una combinación de todos ellos. La decisión de formar un equipo del proyecto se tomará en colaboración con el director de proyecto, los altos cargos y los responsables de la toma de decisiones relativas al proyecto.

La duración de la actividad de un equipo del proyecto variará en función del tiempo, del esfuerzo y de los recursos necesarios para cumplir las metas y objetivos manifestados. Sin embargo, hay algunas tareas que, pese a requerir un esfuerzo de cooperación del personal, se pueden completar en un plazo breve de tiempo y/o con un número limitado de recursos. Si se analiza con detalle el equipo gestor, es posible que estas tareas no resulte adecuado que den lugar a la creación de nuevos equipos del proyecto.

¿Cuáles son las responsabilidades del equipo del proyecto?

El equipo del proyecto es responsable, a título colectivo, de:

- Ayudar al director de proyecto a cumplir los objetivos del proyecto;
- Dentro de su competencia técnica, llevar a cabo los elementos del proyecto que se le encomienden;
- Prestar apoyo administrativo al director de proyecto;
- Informar al director de proyecto si surgen riesgos que puedan afectar a la consecución de los objetivos del proyecto y tomar parte en el proceso de reducción de riesgos; y
- Proporcionar información para la documentación del proyecto, en la medida que sea preciso.

El papel del equipo del proyecto a lo largo del proceso de toma de decisiones

Una vez concebido el plan global de trabajo, cada persona o los equipos de trabajo serán conscientes de sus cometidos y responsabilidades a lo largo del proceso del proyecto. El equipo del proyecto colaborará de forma sistemática para materializar las estrategias y tareas esbozadas en el plan global de trabajo del proyecto.



Reunión del equipo del proyecto en Brno, República Checa.

NOTAS



Capacidades necesarias para implantar proyectos de transportes

Las capacidades que se enumeran a continuación ilustran la variedad de aptitudes necesaria para implantar proyectos de transporte con resultados satisfactorios. La ejecución efectiva del proyecto tiene sus cimientos en unas sólidas capacidades personales y un número creciente de conjuntos de capacidades de gestión.

Capacidades en la comunidad

- Investigación de la comunidad e identificación de los grupos implicados en la toma de decisiones.
- Estudio minucioso de los grupos implicados en la toma de decisiones y de la comunidad.
- Conciencia cultural de la comunidad.
- Conciencia intercultural.
- Capacidad de aumentar las habilidades de participación de la comunidad y el liderazgo de los grupos implicados en la toma de decisiones.

Capacidades de participación

- Capacidad de planificar la participación de los grupos implicados en la toma de decisiones.
- Capacidad de crear y poner en marcha actividades de participación de los grupos implicados en la toma de decisiones.
- Capacidad de seleccionar las actividades de participación correctas.
- Capacidad de establecer y mantener relaciones con los grupos implicados en la toma de decisiones.
- Capacidades de desarrollar dinámicas de grupo.
- Capacidad de hablar a grupos grandes y pequeños con persuasión.
- Capacidad de reflexionar sobre el proceso y los resultados.

Capacidades de gestión y análisis del proyecto

- Sólida capacidad de planificar, gestionar y evaluar proyectos.
- Capacidad de establecer objetivos, hitos y productos del proyecto.
- Capacidad de gestionar el cambio y ser flexible.
- Capacidad de identificar y gestionar los riesgos.
- Capacidad de ofrecer los resultados acordados.
- Comprensión del contexto político y estratégico.

Capacidades de gestión institucional

- Comprensión del sistema y el contexto políticos.
- Independencia y capacidad de mantener la confidencialidad.
- Capacidad de aumentar las capacidades del equipo en lo relativo a la participación de los grupos implicados en la toma de decisiones.

Capacidades de desarrollo personal

- Trabajar en colaboración para conseguir los objetivos acordados.
- Capacidad de escuchar.
- Capacidad de formular preguntas fundamentales.
- Capacidad de gestionar conflictos.
- Capacidad de tomar decisiones.
- Capacidad de motivar a otros para que participen.
- Capacidad de aumentar la confianza.

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Para llevar adelante un proyecto de transporte se necesita un equipo del proyecto con muy diversas capacidades. El equipo del proyecto puede estar compuesto por las personas existentes en una organización o conseguir sus servicios contratándolas o en calidad de consultores externos. En algunos casos, algún político y ciertos responsables clave de la toma de decisiones pueden integrarse en el equipo del proyecto.

¿Cuánto cuesta?

Los costes del equipo del proyecto suelen consistir en el pago de salarios de cada uno de sus integrantes. Los costes comprenderán asimismo el equipamiento necesario para que los miembros del equipo cumplan las tareas encomendadas. Habrá costes adicionales en caso de que resulte necesario contratar a consultores para realizar o supervisar algunos deberes de dirección del proyecto. De forma alternativa, se puede formar a miembros del equipo para las tareas específicas requeridas.

¿Cuáles son los inconvenientes?

La falta de una dirección clara del proyecto puede resultar extremadamente perjudicial para el funcionamiento eficiente del equipo del proyecto, particularmente si existe una incapacidad de realizar tareas con los recursos disponibles o de identificar y superar obstáculos. No planificar y coordinar las tareas de manera efectiva y seguir los progresos minuciosamente puede traducirse en retrasos tan innecesarios como costosos. Una mala dirección del personal puede desembocar en un estado de ánimo decaído, una productividad baja y unos niveles de trabajo insuficientes.

F7: Consultor externo

¿Cuál es el papel del consultor externo?

Para enfrentarse a algunos de los desafíos inherentes a los proyectos de transportes, muchas organizaciones y equipos del proyecto recurren a consultores externos con conocimientos especializados.

Los consultores externos pueden ayudar:

- Aportando una opinión independiente e imparcial;
- Complementando las aptitudes o capacidades existentes en la organización;
- Tratando las cuestiones organizativas políticamente sensibles;
- Dando respuesta a la nueva legislación/normativa;
- Con su rentabilidad; y
- Con su análisis de los problemas con la agilidad debida.

¿Cómo prepararse para incorporar un consultor externo al proyecto?

Durante la preparación del plan de trabajo del proyecto, se tendrán en cuenta los recursos necesarios para asumir las tareas principales y lograr los hitos precisos. Al hacerlo, el director de proyecto o el equipo de gestión identificarán las capacidades necesarias y el personal interno disponible subsiguiente para desempeñar estas tareas. En los casos en los que haya un déficit, se podrá sopesar la contratación de ayuda externa.

En tal caso, es importante reconocer para qué actividades resulta oportuno que presten apoyo los consultores externos. En algunos casos (por ejemplo, la dirección y la negociación de decisiones) quizá no sea oportuno que un consultor externo se ocupe de estas actividades.

¿Cómo recurrir a un consultor externo para que lleve a cabo actividades de participación?

Si se contratan consultores externos para que realicen determinadas actividades de participación, resulta esencial que se conciban estrategias que garanticen que los consultores compartan las enseñanzas del proceso y de las situaciones que extraigan del proceso de participación así como los resultados con la organización que los contrata. Hay que dejar el tiempo preciso para que el consultor entienda plenamente las necesidades del organismo y se gane la confianza de la comunidad. Es importante que, al recurrir a los servicios de un consultor externo, el equipo de gestión del proyecto haya iniciado las fases de planificación inicial de un planteamiento de participación, con el fin de evitar que un consultor ofrezca un enfoque predeterminado, particularmente si el equipo posee más experiencia en un número limitado de técnicas.

El papel del consultor externo a lo largo del proceso del proyecto

Cuando se toma la decisión de recurrir a un consultor externo, se hace necesario considerar la duración y la participación, así como la fase del proceso de toma de decisiones en que se incorpora.

Si el consultor lleva a cabo una actividad específica de una tarea ¿tendrá impacto sobre otras tareas? y ¿cómo se gestionarán?

Es importante planificar en una fase temprana del proceso de toma de decisiones cuándo se precisarán los servicios de los consultores externos, para que se pueda recoger en el plan global de trabajo del proyecto. En este momento deberán examinarse los recursos, tales como tiempo y presupuesto, que se necesitarán para contar con la participación de un consultor externo.



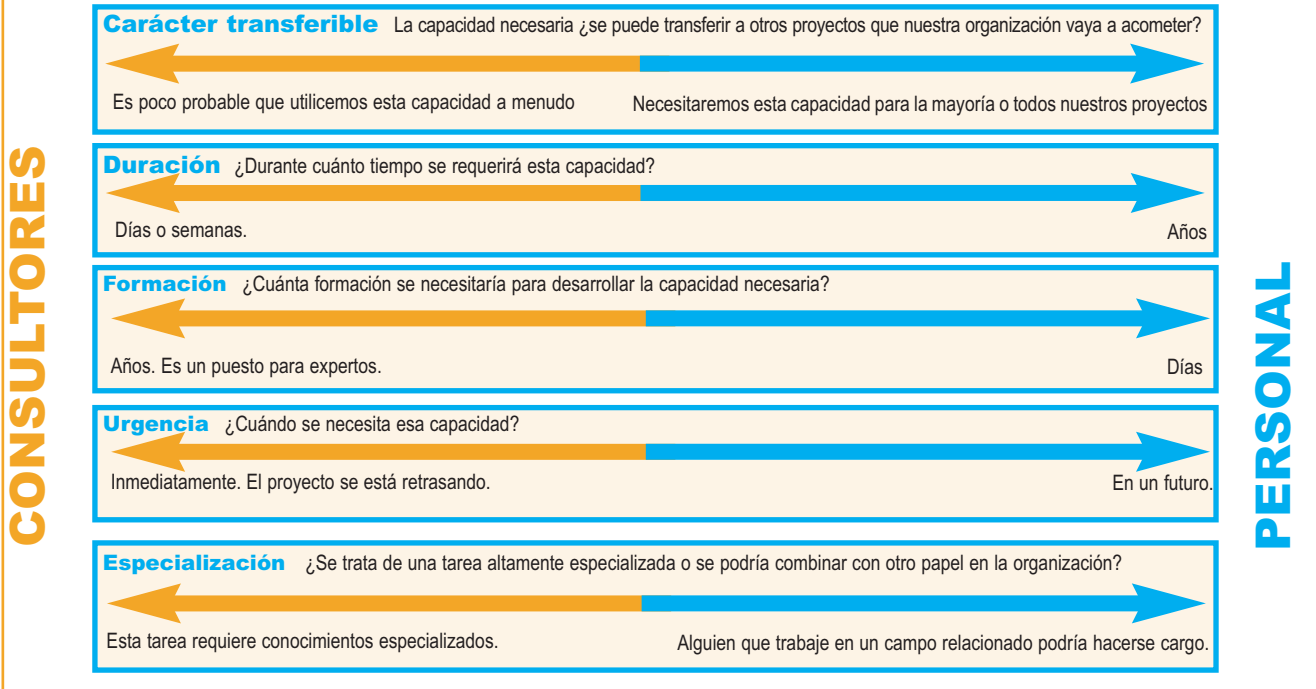
Planificadores y políticos discutiendo los planes de un Consultor externo para el cierre de una carretera de circunvalación en Colonia.

NOTAS



¿Cuándo recurrir a consultores externos?

Algunas tareas podrá acometerlas utilizando las capacidades de su organización. En otras ocasiones, su organización no poseerá las capacidades necesarias y habrá que decidir si contratar o formar personal o si recurrir a consultores o contratistas para realizar la tarea. La decisión dependerá de una serie de factores, que se ilustran en el siguiente diagrama:



Lista de comprobación de toma de decisiones para elegir un consultor

- ¿Se ha asignado un presupuesto en el plan de trabajo para la contratación de un consultor externo?
- ¿Qué coste supondrá recurrir a un consultor externo?
- ¿Se empleará al consultor externo para una tarea definida?
- ¿Qué capacidades necesita el consultor externo para acometer la tarea?
- ¿Se ha señalado un calendario específico para las tareas que realizará el consultor externo?
- ¿Quién dirigirá al consultor externo?

Antes del inicio del contrato

- El recurso a personal contratado si hubiera necesidad de más de un miembro del personal;
- Identificar todas las tareas e hitos necesarios, cuándo se necesitan y los procedimientos en caso de que una tarea se concluya tarde;
- ¿De qué manera se puede rescindir un contrato?
- La calidad prevista de los productos del contratista. ¿Cómo se gestionarán éstos?
- Desembolsos y gastos que se han acordado en el contrato de trabajo
- ¿Qué seguros y responsabilidad son necesarios?; y
- Cuestiones de confidencialidad relacionadas con el proyecto.

Información práctica

¿Qué hacer si el consultor parece recorrer una senda equivocada?

Compruebe si su especificación es clara y si el contratista la comprende. Puede negociar con el contratista u orientarle para garantizar que comprenda perfectamente los requisitos. Otra opción sería rescindir el contrato en aquellas circunstancias en las que, por ejemplo, el contratista se muestra reiteradamente reacio o incapaz de cumplir la especificación.

¿Qué hacer si el consultor insiste en pedir ampliaciones del plazo?

Examine el contrato para determinar si los hitos son justos y razonables y si el contratista se encuentra al día con el proyecto. Pida al contratista que documente las razones para las ampliaciones del plazo. Sopesa las implicaciones para los costes y cualquier problema asociado que pueda causar el retraso de los resultados del proyecto. Si las ampliaciones están justificadas, documente los nuevos plazos e hitos y modifique el contrato.

¿Qué hacer si creo que el consultor no está cumpliendo?

Hable con el contratista y averigüe por qué. Si la respuesta no es satisfactoria, notifíquelo al contratista por escrito y dele un plazo específico (por ejemplo, dos semanas) para justificar las razones para no rescindir el contrato.

F8: Líder del proyecto

¿Cuál es el papel de un líder del proyecto?

Un líder del proyecto es una persona en un puesto de influencia que se ha interesado especialmente por un proyecto y utiliza su puesto para hacer avanzar la planificación y la implantación del proyecto. En esencia, un líder del proyecto debe impulsarlo y ayudar a “ganarse” a los socios del proyecto y a los grupos implicados en la toma de decisiones.

Pueden ser líderes del proyecto los miembros elegidos por la autoridad local o figuras ajenas a la política, tales como un alto cargo de la administración o miembros de grupos de interés profesionales y no profesionales.

El respaldo de un líder del proyecto puede allanar la senda de un proyecto de forma significativa, mientras que la ausencia de un líder del proyecto puede resultar una gran desventaja si surgen obstáculos de importancia.

¿Cuándo resulta más útil un líder del proyecto?

Los líderes del proyecto desempeñan un papel importante durante todo el proyecto, puesto que los obstáculos pueden surgir en cualquier momento. Una de las principales ventajas de los líderes del proyecto es que ayudan a vencer o evitar obstáculos. Los líderes del proyecto contribuyen a mantener el impulso de un proyecto y, en consecuencia, es necesario que se muestren activos a lo largo de todo el proyecto.

Los líderes del proyecto revisten particular importancia cuando el proyecto supone un giro radical en la política o si existe alguna polémica acerca de un esquema o idea concretos. En este caso, la misión de un líder del proyecto es conseguir apoyo político y de la población para el proyecto. Ello requiere una persona con muy diversas capacidades y sobre todo unas capacidades de comunicación especialmente excelentes, por cuanto resultan vitales para su papel.

Los cometidos de los líderes del proyecto

Los líderes del proyecto pueden desempeñar cometidos singulares, tales como:

- Líderes administrativos del proyecto: conseguir apoyo político y financiero, crear estructuras de toma de decisiones adecuadas al proyecto y conferir a éste una condición de prioridad;
- Líderes externos del proyecto: promover el proyecto entre los grupos implicados en la toma de decisiones y la población;
- Líderes de un elemento específico de un proyecto, tal como la implantación de una nueva tecnología (por ejemplo, un sistema de información en tiempo real); o
- Una combinación de estos cometidos.

¿Cuáles son sus intereses y prioridades?

Los líderes del proyecto son, con frecuencia, los impulsores de un proyecto que no sólo desean ver implantado sino en el que también tienen interés en desempeñar un papel en su planificación y aplicación. Los líderes del proyecto necesitan estar

informados de los cambios y nuevos acontecimientos de un proyecto antes de que sean de dominio público.

Esto resulta especialmente importante si el líder del proyecto desempeña un papel relevante en el proceso de participación del proyecto. Es aconsejable captar a más de un líder del proyecto, si es posible de diferente origen, con el fin de ocuparse de las distintas actividades y para que puedan apoyarse mutuamente.

Un líder del proyecto no es alguien a quien haya que convencer de los méritos de su proyecto. Es, sin embargo, importante cerciorarse de que el líder del proyecto esté perfectamente al tanto del mismo para que no haya divergencias entre la orientación del equipo del proyecto y la del líder.

A veces se hace necesario buscar un líder del proyecto cuando no hay nadie disponible o cuando se necesita un líder del proyecto por un motivo específico. Se pueden designar líderes dentro de un proyecto para impulsar un aspecto particular del mismo, tal como la implantación de nueva tecnología, para respaldar una iniciativa política concreta o un proyecto de infraestructuras. Posiblemente esta persona posea un sólido historial de éxitos en este campo concreto.



Líder del proyecto hablando en un evento local en Saarbrücken, Alemania.

NOTAS



Captación de líderes del proyecto:

Dado que la misión de los líderes del proyecto es impulsarlo hacia delante, es esencial que tengan una visión positiva del proyecto. Capte líderes durante la fase de definición del proyecto. Esto no sólo les proporcionará un planteamiento ascendente, sino que les dará la oportunidad de conseguir el apoyo de los responsables de la toma de decisiones desde un primer momento.

Líder administrativo del proyecto:

Los políticos y los principales responsables de una administración municipal suelen ser los impulsores de un proyecto, especialmente en el caso de los grandes proyectos de infraestructuras. Debido a ello, se implican desde el principio y poseen un sólido interés personal en el proyecto.

Líder profesional del proyecto:

Los principales responsables de los grupos de interés profesionales (por ejemplo, las asociaciones de comerciantes o los inversores), los consultores externos y los expertos pueden influir de forma significativa en la opinión pública con respecto a un proyecto de transporte. Deben poseer las mismas cualificaciones que los líderes administrativos del proyecto, tales como la competencia, la capacidad de hacerse valer y la credibilidad a los ojos de todos los agentes implicados en la toma de decisiones.

Líder externo del proyecto:

Las personas famosas y/o los representantes de grupos de presión no profesionales bien conocidos son, asimismo, buenas opciones para el papel de líder del proyecto. Percibidos como actores independientes, sus actos y opiniones suelen tener una mayor repercusión en la población, en los medios de comunicación y en los políticos que los esfuerzos combinados de los socios directamente implicados en un proyecto.

Los líderes del proyecto en esquemas de barrio:

No es sensato intentar captar a alguien como el alcalde de una ciudad para un esquema de barrio. Un político local resulta mucho más creíble y es más probable que se apasione lo suficiente como para emprender el proceso y seguirlo hasta su conclusión. Para concitar el consenso entre los agentes implicados, el líder del proyecto debe trabajar estrechamente con los residentes del barrio y los comerciantes para que el proyecto se perciba como una mejora del barrio en lugar de una intrusión.

Los líderes del proyecto en planes de transporte, grandes proyectos de infraestructuras y esquemas de gestión de la demanda:

La mayor parte de los aspectos anteriormente mencionados son, asimismo, pertinentes para proyectos a gran escala. Sin embargo, hay que hacer más hincapié en la captación de líderes del proyecto en una posición de fuerza. Aunque la participación de los grupos implicados en la toma de decisiones desempeña un papel importante, se suman otros fines, tales como: crear estructuras de toma de decisiones adecuadas al proyecto; conseguir apoyos políticos e institucionales; y obtener respaldo financiero. Uno de los papeles primordiales del líder del proyecto es promover las ventajas de la materialización de un proyecto, buscando activamente apoyos para el proyecto. El objetivo es asegurarse que los máximos responsables de la toma de decisiones juzguen necesario e importante el proyecto.

Lista de comprobación:

- Asegúrese de que el líder del proyecto que se propone captar no es una figura controvertida y que cuenta con el apoyo de su organización y de una mayoría de la población.
- Para evitar la politización del proyecto, elija a líderes del proyecto con intereses comunes.
- Informe siempre a los líderes del proyecto con suficiente antelación de los nuevos avances del proyecto.
- Intente atraer a líderes del proyecto que sigan la visión del proyecto e impulsen el proyecto sin la presión constante del equipo de gestión del proyecto.
- Invite a sus líderes del proyecto a todos los grandes actos de participación para que demuestren públicamente su apoyo.

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Por lo general, el director de proyecto es el principal contacto de los líderes del proyecto con el fin de resaltar su importancia. Durante el proceso de captación del líder del proyecto, los contactos personales de los socios del proyecto pueden desempeñar un papel importante en la identificación de candidatos adecuados.

¿Cuánto cuesta?

Los líderes del proyecto no suponen un coste adicional. El único factor de coste es el tiempo necesario para mantener al líder del proyecto perfectamente informado de los avances del proyecto. Dado que su contribución al proyecto es voluntaria, es necesario que su identificación con el proyecto y sus metas sea elevada.

¿Qué capacidades se requieren?

Los líderes del proyecto deben tener una posición de influencia y no controvertida dentro de sus propias organizaciones. Los líderes del proyecto que contribuyan al proceso de participación han de gozar de una elevada credibilidad a los ojos de la población.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Los líderes políticos del proyecto pueden llevar implícito el riesgo de que aumente la oposición a un proyecto (de sus oponentes políticos) como resultado de la política de partidos. Dicho riesgo es aún mayor si el líder elegido es una persona polémica. Si el líder del proyecto no está absolutamente al tanto de los avances de un proyecto, existe el riesgo de que esta figura relevante pueda conducir a la opinión pública en una dirección divergente con la orientación del proyecto.

F9: Tiempo

¿Cómo gestionar los plazos?

Todos los proyectos se enfrentarán a limitaciones de tiempo en algún momento de la vida del proyecto. La gestión de tiempo guarda relación con la realización de las tareas de manera eficiente. Es, asimismo, muy importante garantizar que las tareas se inicien puntualmente tanto como que se concluyan a tiempo. Muchos retrasos son producto de no haber considerado que una tarea debería haberse iniciado antes. Lo anteriormente expuesto es incluso de aplicación a las reuniones que no comienzan a tiempo. La gestión del tiempo de los proyectos lleva implícito realizar consultas con el personal del proyecto para cerciorarse de que los plazos sean realistas. Hay que tener en cuenta que no es posible garantizar que todas las tareas se concluyan a tiempo. Aún con la mejor de las gestiones, algunas tareas durarán más de lo previsto o se retrasarán debido a un factor que escape a su control. Una buena gestión del tiempo exige la capacidad de examinar los progresos y de ajustar el calendario con el fin de que el retraso de una tarea concreta tenga sólo una repercusión mínima sobre el conjunto del proyecto.

La gestión de tiempo de los proyectos

En algunos proyectos, existe un mayor margen de flexibilidad en cuanto a los plazos de un proyecto, especialmente en la identificación de una solución a un problema a muy largo plazo. En otros casos se trabaja con un horizonte de plazos inamovible, tal como un gran acontecimiento que se vaya a celebrar en la ciudad. En este caso, cumplir el calendario constituirá la máxima de las prioridades y puede resultar necesario relegar otros aspectos del proyecto.

Con casi total certeza, los retrasos de un proyecto acarrear costes ya sean internos, externos o de ambas naturalezas. Es importante garantizar que todos los que trabajen en el proyecto sean conscientes de los principales plazos de su tarea y del conjunto del proyecto, así como de las consecuencias de cualquier retraso. Muchas veces, un pequeño retraso en una tarea menor puede traer consigo gravosas repercusiones y es esencial que esto se entienda y que las tareas sean objeto de un seguimiento minucioso.

La gestión del tiempo para la participación

Para que la estrategia de participación obtenga resultados satisfactorios, es crucial definir los parámetros antes de comenzar el proceso. Sería recomendable que los principales agentes implicados en la toma de decisiones tomen parte en la definición de los parámetros de la estrategia de participación. Diferentes técnicas de participación exigirán diferentes plazos. Es mejor seleccionar las técnicas en una fase temprana del proyecto, para que los responsables de la toma de decisiones tengan tiempo de asesorar sobre el planteamiento más adecuado.

Las actividades de participación deben tener lugar a lo largo de todo el proyecto pero hay que asegurarse de que los resultados de cada fase de participación estén disponibles para que puedan influir en la correspondiente fase de toma de decisiones. Unas actividades de participación satisfactorias se celebran conforme a un calendario perfectamente definido. Hay que asignar suficiente tiempo a cada una de las fases del proceso de participación para que sea posible el oportuno seguimiento y el debido examen de los progresos. Unas actividades de participación mal planificadas pueden aumentar el nivel de crítica hacia las iniciativas de transporte.

¿Cómo gestionar los plazos a lo largo del proyecto?

Desde el principio del proyecto, debe crear un plan que recoja los plazos del proyecto. Este plan ha de identificar las tareas o actos principales que se deben llevar a cabo en cada fase del proceso del proyecto. Algunas fases de un proyecto exigen unos plazos más precisos que otras. Por ejemplo, debe ser posible determinar cuánto tiempo se necesitará para evaluar las alternativas (incluidas las actividades de participación correspondientes), pero puede existir más incertidumbre sobre el tiempo preciso para su aplicación, dado que el tiempo de construcción, etc. puede oscilar de forma significativa de unas a otras alternativas.

Una vez seleccionada una opción, deberá ultimar un plan de implantación. Ello exige una planificación meticulosa y atención a los detalles con el fin de garantizar que todas las tareas y subtareas se representen de manera realista. Asimismo, precisa el seguimiento a lo largo de la fase de implantación para que los retrasos se puedan identificar y afrontar con rapidez.

Activities	Months								
	Nov 03	Dec 03	Jan 04	Feb 04	March 04	April 04	May 04	June 04	July 04
Problem identification									
Process design									
Option generation									
Field work									
Impact assessment									
Decision making									
Policy implementation									
Dissemination									
Monitoring / Evaluation									

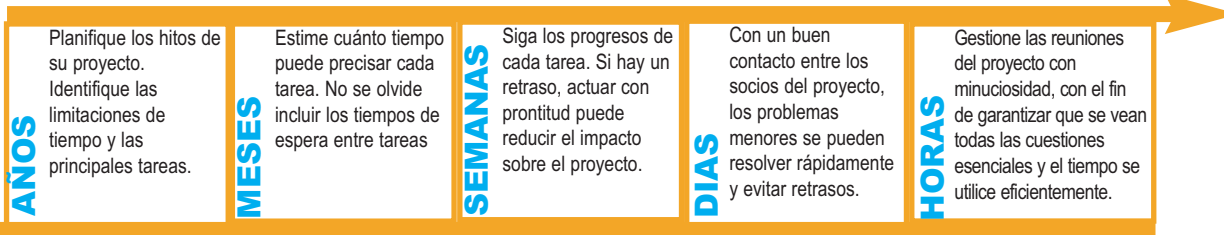
Vista global de un plan de trabajo para Madrid, España.

NOTAS



La gestión del tiempo: largo y corto plazo

CORTO PLAZO



LARGO PLAZO



¿Qué retraso equivale a “llegar tarde”?

Es preciso tener claro desde un primer momento lo que representa un retraso para cada tarea. A veces, un retraso de un día, una semana o un mes tiene escasa repercusión sobre el avance del proyecto. Identifique qué tareas se sitúan en el “itinerario crítico”, las tareas que, si se retrasan, retrasarán todo el proyecto. Otorgue prioridad a estas tareas y realice un esfuerzo especial por garantizar que se inicien y concluyan a tiempo.

Lista de comprobación de los plazos: proyectos

- ¿Se han definido los plazos del proyecto en colaboración con todos los socios?
- ¿Ha comprobado que haya disponibles asesores o consultores para realizar el trabajo cuando sea necesario? ¿Ha acordado lo que sucederá si hay que retrasar su contribución al proyecto o si terminan el trabajo en la fecha convenida?
- ¿Tienen los contratistas un incentivo real para terminar el trabajo a tiempo y con una calidad elevada? ¿Ha acordado de antemano las penalizaciones si el trabajo no se concluye en plazo?
- ¿Ha identificado los plazos principales y señalado qué tareas son esenciales para los plazos de todo el proyecto?
- ¿Ha identificado el nivel de retraso que resultaría aceptable para cada tarea y cuándo sería necesario adoptar medidas de corrección para volver a poner el proyecto al día? ¿Sabe cuáles serían esas medidas?

Plazos

Evalúe las limitaciones externas de plazos. Entre ellas podrían figurar las fechas de las sesiones del ayuntamiento, la duración de los procesos legales o las limitaciones del gasto en un mismo ejercicio. A la hora de planificar los plazos de aplicación, considere en qué momento se pueden reducir al mínimo los trastornos. Compruebe en qué momento resulta especialmente denso el tráfico de una vía (por ejemplo, por un acto especial) y evite esas fechas, si es posible. Reflexione asimismo en qué fechas se podría llevar a cabo la construcción de un modo más eficiente. Es posible que dependa de las condiciones climáticas locales. Algunas actividades se pueden concertar para que se lleven a cabo por la noche, cuando los niveles de tráfico sean menores con el fin de reducir al mínimo los trastornos, aunque probablemente conlleve costes adicionales.

Lista de comprobación de los plazos: participación

- ¿Saben los participantes lo que pueden esperar (compromiso a corto o largo plazo) y cuándo?
- ¿Se han programado los actos de participación para que se adecue a los calendarios de los grupos implicados en la toma de decisiones, por ejemplo, fuera de horas de trabajo o en fechas que no sean festividades oficiales o culturales/religiosas?
- ¿Se ha previsto tiempo suficiente para diseñar la actividad de participación correctamente, para recoger y analizar las respuestas y para suministrar las reacciones al proceso de toma de decisiones, antes de tomar las decisiones fundamentales del proyecto?
- ¿Se ha dejado tiempo suficiente para que las personas conozcan el proyecto antes de pedirles su opinión?
- ¿Se han convocado los actos con suficiente antelación?
- ¿Se ha dado tiempo suficiente para que las personas respondan?

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Una buena estrategia de gestión del tiempo del proyecto es competencia del director de proyecto o del equipo de gestión del proyecto, pero se debe definir en colaboración con todos los socios principales del proceso. Ello evitará errores simples pero costosos.

¿Cuánto cuesta?

Los principales costes asociados a la gestión del tiempo son las horas del personal comprometido con la gestión del proyecto. Una buena gestión puede ahorrar tiempo y dinero al proyecto.

¿Qué capacidades se requieren?

La gestión de los plazos de un proyecto exige unas buenas capacidades de planificación anticipada y una sólida capacidad de negociar de manera efectiva con otros grupos o personas que contribuyen al proyecto.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Los plazos de un proyecto se deben planificar junto con la asignación de recursos y con la identificación de las capacidades necesarias, pues los tres factores están fuertemente relacionados. Los tres se han de considerar en el plan de trabajo y la estrategia de participación. Por ejemplo, el tiempo, las capacidades y los recursos económicos necesarios para llevar a cabo una actividad de participación de manera efectiva dependerán de la técnica elegida.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Un proyecto mal planificado puede resultar inviable desde el principio y dejar el proyecto sin una estructura clara. Es esencial que el tiempo asignado a cada tarea sea realista.

F10: Capacidades

¿Cómo gestionar las capacidades?

La mayor parte de los proyectos de transporte exigirán aplicar una amplia variedad de capacidades especializadas y otras de orden más general. Garantizar que el equipo del proyecto tenga el equilibrio adecuado de capacidades, y que éstas se encuentren disponibles cuando sean necesarias, es una parte fundamental de las actividades de gestión del proyecto.

Mediante una gestión apropiada de las capacidades se puede garantizar que los costes de personal se empleen de manera eficiente y mejora la calidad del trabajo terminado. No se puede subestimar el perjuicio para el ánimo del personal causado por una mala gestión; asegurarse de que las personas estén correctamente equipadas para acometer la tarea que se les ha asignado mejorará el ambiente de trabajo, algo que quizá sólo requiera una mínima aportación.

¿Cómo gestionar las capacidades a lo largo del proyecto?

Es importante tener en cuenta de qué manera variará el rango de capacidades necesarias a lo largo de la vida del proyecto. Durante las fases de identificación de problemas o definición del esquema, necesitará un análisis técnico de los datos al objeto de identificar la naturaleza del problema que se proponga solucionar. Quizá realice también actividades de participación destinadas a conocer la perspectiva de la población sobre la situación actual, lo que exigirá un abanico de capacidades muy diferentes.

La generación de alternativas exigirá la aportación de los ingenieros de transporte y de los expertos en la política para orientar las posibles soluciones disponibles. La evaluación de alternativas requiere un extenso conjunto de capacidades y conocimientos para examinar los impactos para el transporte, económicos, ambientales y sociales de cada una de las opciones. Se precisarán capacidades de toma de decisiones políticas y de negociación en la fase de toma de decisiones y resultará imprescindible una amplia variedad de capacidades para su aplicación, en función de la naturaleza del proyecto. A lo largo de todo el proyecto necesitará contar con capacidades de gestión del proyecto, de prospección de mercados y de participación de la población.

Gestión de capacidades para proyectos

La gestión de las capacidades para proyectos exige una comprensión profunda de las tareas que se van a acometer en cada fase. Existe también la necesidad de conocer las capacidades disponibles en la organización. Con frecuencia será posible establecer contacto con un departamento de su organización y acordar que uno o más de sus miembros lleven a cabo una tarea. En este caso, necesitará informarles de cualquier cambio en su plan de trabajo para que puedan planificar de manera efectiva los recursos asignados a la tarea.

Es importante conocer toda la relación de capacidades del personal pues muchos de sus integrantes poseerán otra experiencia o capacidades que pudieran resultar valiosas para el proyecto. Asimismo, es preciso conocer qué capacidades están interesadas las personas en desarrollar, con el fin de orientar los programas de formación de manera efectiva.

Gestión de capacidad para la participación

Las actividades de participación requieren unas buenas capacidades de comunicación. Las capacidades específicas necesarias dependerán del tipo de ejercicio que se lleve a cabo, incluidas las capacidades de redacción y diseño, pasando por la comunicación telefónica y en persona. El personal que desarrolle las actividades de participación deberá poseer también un conocimiento profundo del proyecto.

Muchas capacidades se pueden aprender con relativa rapidez gracias a cierta formación básica, pero acuérdesse de concertar esta formación con suficiente antelación al acto de participación. Es importante elegir con cuidado a los miembros del personal que vayan a desarrollar las actividades de participación. En cualquier actividad de participación, el personal es el rostro de su organización y de su proyecto ante la población. Algunas personas no se sienten cómodas hablando en público; otras pueden carecer de la paciencia necesaria para escuchar quejas. Lo esencial es asignar siempre la clase adecuada de personas a las tareas correctas.



Moderador formado en una reunión de grupo de trabajo.

NOTAS



¿Cómo identificar la relación de capacidades disponibles en una organización?

Algunas tareas se pueden acometer con las capacidades internas de una organización, mientras que otras pueden requerir la colaboración de un consultor externo. ¿Cómo identificar qué capacidades necesitará para el proyecto? ¿Difieren dichas capacidades para una estrategia y para un esquema?

Gestión del proyecto

¿Ha identificado las diversas capacidades que necesita para cada fase de su proyecto?

¿Ha identificado las diversas capacidades disponibles en su organización?

¿Sabe a quiénes les interesaría adquirir nuevas capacidades?

¿Ha comprobado que haya recursos disponibles para la formación y contratación necesarias?
¿Hay tiempo para ello antes de que se necesiten las capacidades?

¿Ha negociado con empresas externas para cubrir las lagunas de capacidad? ¿Serán capaces de terminar el trabajo a tiempo?

Participación

El personal que ha elegido ¿es capaz de comunicarse de manera efectiva con una amplia variedad de personas?

¿Concuerdan sus capacidades con las técnicas que va a utilizar?

¿Posee suficiente personal para las exposiciones, reuniones y otros actos públicos que esté planificando?

¿Se ha ocupado de que el personal reciba información completa sobre el proyecto para que pueda responder de manera efectiva a preguntas o comentarios?

¿Ha elegido a la persona que diseñará los materiales impresos que precise? ¿Y a la que redactará los textos?

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

La gestión de capacidades de su proyecto contará con la supervisión del director de proyecto, que tendrá que cooperar con otros gestores y con el equipo de recursos humanos de su organización para localizar a los miembros de personal que posean las capacidades pertinentes. El director de proyecto deberá, asimismo, negociar con los consultores o contratistas que tomen parte en el proyecto y con los proveedores de formación internos y externos.

¿Cuánto cuesta?

Habrá que asignar algunas horas del personal a la planificación del proyecto con el fin de determinar las capacidades necesarias y los recursos disponibles. Gestionar las capacidades desde un primer momento costará menos que concertar los servicios de contratistas con poca antelación.

¿Qué capacidades se requieren?

Organizar las capacidades para un proyecto exige aptitudes de gestión a largo plazo y cierta familiaridad con el trabajo necesario en cada fase de un proyecto de transporte. Asimismo, requiere un profundo conocimiento de las capacidades disponibles dentro de la organización. También resultarán valiosos unos buenos contactos con consultores de prestigio.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

La gestión de capacidades guarda una relación estrecha con la gestión del tiempo y los costes de un proyecto. Las decisiones del personal al que se recurrirá para realizar una tarea influirán en el coste total y en la fecha de finalización de la tarea.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Emplear a las personas erróneas con capacidades inadecuadas puede traer consigo un coste adicional, un trabajo de mala calidad y la desmotivación del personal.

¿Cómo gestionar los costes?

Una buena gestión financiera es esencial para que un proyecto se termine en plazo y en presupuesto. La gestión del coste de un proyecto exige una meticulosa planificación previa y un minucioso seguimiento del gasto con el fin de garantizar que no se superen los presupuestos para cada tarea. También puede requerir flexibilidad, pues es posible que los cambios en las circunstancias puedan traducirse en cambios en los costes.

Puede resultar tentador retrasar la formulación de un plan detallado de gasto hasta haberse asegurado el respaldo financiero para el proyecto, pero también comporta riesgos. Es fácil subestimar los costes menores de un proyecto. En el caso de que se estén considerando varias opciones, es importante cerciorarse de que se preparen estimaciones de costes para cada una de las opciones y que se hayan preparado partiendo de los mismos supuestos y con el mismo nivel de detalle, al objeto de que sea posible una comparación objetiva.

¿Cómo gestionar costes a lo largo del proyecto?

En las fases iniciales de identificación de problemas y definición del esquema, a menudo no se puede conocer el presupuesto total del proyecto, pues el coste final dependerá inevitablemente del diseño del esquema. Sin embargo, aún en esta fase temprana, necesitará identificar en líneas generales los fondos de que se podría disponer. Por ejemplo, es posible que existan en su país diversos procedimientos de financiación en función del capital o los ingresos necesarios para un proyecto. En este caso, señalar qué procedimiento se seguirá en una fase temprana permitirá diseñar el plan de trabajo con el proceso de aprobación en mente. Con ello se puede ahorrar tiempo y esfuerzo en explorar opciones que resulten inviables.

A medida que el proyecto avance, es importante hacer un seguimiento minucioso del gasto del proyecto para poder detectar rápidamente cualquier déficit presupuestario. De ese modo, se podrá ajustar el plan de trabajo para prevenir que el problema siga creciendo o, si fuera necesario, buscar más financiación.

Gestión del coste de los proyectos

Los obstáculos financieros son una causa común de retraso o cancelación de proyectos. Es importante gestionar cuidadosamente los costes. Planificar los costes y otros recursos para toda la vida del proyecto, incluidos los costes de explotación y mantenimiento, puede contribuir a garantizar que el proyecto se implante y opere de manera efectiva. Si el éxito del proyecto radica en un cambio del comportamiento relativo a los desplazamientos, no se olvide de destinar fondos para promocionar el proyecto.

En la mayor parte de los proyectos, será necesario tener preparado un plan de contingencias. En él se identificarán las posibles fuentes de fondos adicionales y/o los aspectos del proyecto cuya escala o coste pueda reducirse si fuera necesario. Tenga cuidado de priorizar cuidadosamente la financiación; un presupuesto deficitario puede traducirse en una insuficiente financiación para las fases futuras del proyecto.

Gestión del coste de la participación

Los costes de las actividades de participación se deben planificar minuciosamente e incorporar al coste total del proyecto. Es importante planificar una estrategia de participación desde el principio. Ello ayudará a proyectar los requisitos de recursos, pero también permitirá que usted tenga un nivel claro de compromiso con los grupos implicados en la toma de decisiones cuya participación pretende. Tanto si precisa concebir una estrategia de participación que se adapte a un presupuesto fijo como si ha ideado una estrategia y necesita determinar su coste, es esencial tener en cuenta los costes de todos los aspectos de la estrategia.

Es posible que algunos costes, tales como el tiempo del personal o la utilización de recintos propiedad de su organización, no sea necesario que procedan directamente del presupuesto del proyecto. Pese a todo, sigue siendo importante tener conocimiento de estos costes con el fin de garantizar que la estrategia que usted diseñe se pueda aplicar con resultados satisfactorios. Una estrategia de participación bien planificada puede ahorrar dinero a largo plazo garantizando que se traten las prioridades de los agentes implicados en la toma de decisiones.



NOTAS



¿Cómo gestionar el presupuesto del proyecto?

Al planificar su presupuesto del proyecto, tendrá que considerar cuánto dinero se gastará, cuándo y en qué. Una vez que tenga un plan detallado del gasto del proyecto, necesitará presentarlo de forma que permita seguir fácilmente los progresos. Comience por producir una tabla que muestre el gasto mes por mes, desglosado conforme a las principales tareas y subtareas. Para cada mes, incluya una columna para el gasto previsto, otra para el gasto real y otra más para la diferencia. La tabla se puede adaptar fácilmente para que muestre el gasto acumulado (y cualquier déficit o excedente respecto de los costes previstos). De ese modo podrá comparar el gasto total hasta la fecha (para cada tarea y para el conjunto del proyecto) con el gasto previsto, con el fin de comprobar si se están cumpliendo los objetivos presupuestarios. La utilización de un software de hoja de cálculo puede facilitar la rápida puesta al día de la información y la producción de gráficos si es necesario.

Sea preciso

Cerciórese de que sabe lo que realmente quiere decir cada una de las cifras del presupuesto. Necesita saber: el periodo de validez de un presupuesto; si un precio estimado incluye impuestos u otros costes asociados; y si serán de aplicación a su proyecto alguna clase de descuentos o recargos. Compruebe la moneda del presupuesto y los tipos de cambio de los que se ha partido. Pequeños malentendidos a la hora de planificar el presupuesto pueden traducirse en grandes déficits y provocar retrasos considerables.

Lista de comprobación de costes: proyectos

- Las estimaciones de costes de personal ¿comprenden los incrementos salariales que pudieran producirse durante el periodo del proyecto?
- ¿Ha incluido los necesarios gastos indirectos en las estimaciones de costes de personal?
- ¿Ha preparado un plan de contingencias para el déficit presupuestario?
- ¿Ha contemplado la inflación a la hora de calcular el coste de los materiales? ¿Ha incluido los costes de entrega o los cargos por almacenamiento que pudieran ser de aplicación?
- ¿Ha planificado los costes de explotación del esquema?

¿Cómo estimar los costes?

A modo de orientación para planificar recursos en líneas generales, quizá le interese examinar los costes incurridos por anteriores proyectos de similar naturaleza. Puede ser una orientación útil, pero no se olvide de ajustar los costes a la inflación. Asimismo, tenga cuidado en caso de que el proyecto anterior fuera de dimensiones diferentes; muchos costes no se pueden aumentar o reducir a escala. Para una estimación de costes precisa, revise los costes de personal y otros dentro de su organización y obtenga presupuestos actualizados de los consultores, contratistas y proveedores que esté considerando utilizar.

Esté preparado

Decida de antemano qué sucederá en caso de que se registre déficit en el presupuesto para una tarea. Ello le permitirá identificar rápidamente las acciones que debe adoptar en caso de que surja un problema. Hay tres opciones principales:

- Reducir las dimensiones del proyecto;
- Llegar a un compromiso desviando fondos de otra tarea del proyecto, quizás utilizando materiales o técnicas más baratos que los propuestos en el plan original (si se propone esta senda de actuación resulta vital que los compromisos se evalúen cuidadosamente y que haya un debate abierto y total entre el equipo del proyecto y los socios del proyecto acerca de los pros y los contras de dicha medida); y
- Aumentar el presupuesto total del proyecto consiguiendo más fondos. Es posible que esta opción retrase el proyecto.

Lista de comprobación de costes: participación

- ¿Ha estimado cuidadosamente los costes de redacción, diseño, impresión y distribución de los materiales impresos?
- ¿Ha presupuestado el tiempo del personal dedicado a planificar y asistir a reuniones y otros actos públicos?
- ¿Ha considerado dotar una partida para rembolsar los costes de viaje y cuidado de niños para favorecer que los grupos "difíciles de alcanzar" asistan a los actos?
- ¿Ha tenido en cuenta los costes permanentes, tales como el mantenimiento de la página web, con el fin de garantizar que la información se mantenga actualizada?
- ¿Ha previsto fondos para producir material publicitario con el que anunciar los actos?

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

La gestión global del presupuesto del proyecto ha de estar bajo el control del director de proyecto pero con inclusión de los responsables de las distintas tareas o subtareas.

¿Cuánto cuesta?

Dependerá del tiempo del personal asignado a planificar las finanzas del proyecto. Como es lógico, los proyectos mayores requerirán más tiempo de planificación que los proyectos menores.

¿Qué capacidades se requieren?

Las principales capacidades necesarias son: capacidad de estimar costes de antemano con precisión; planificación financiera con el fin de garantizar que recursos estarán disponibles para realizar los pagos pertinentes; capacidades de negociación para acordar los costes con los socios internos y externos del proyecto; rigurosidad y atención a los detalles con el fin de garantizar que los planes resulten globales y precisos; y la capacidad de hacer un seguimiento del gasto y ajustar el plan de trabajo, si fuera necesario.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

La gestión de costes guarda una estrecha relación con otros recursos, particularmente el tiempo, pues muchos retrasos del proyecto aumentarán su coste global.

¿Cuáles son los inconvenientes?

No diseñar ni cumplir un presupuesto detallado puede traducirse en retrasos considerables e incluso en la cancelación del proyecto.

F12: Preparación de una estrategia de participación

¿Qué es una estrategia de participación?

Una estrategia de participación define las actividades de participación que se llevarán a cabo durante las fases de un proyecto. Especifica de qué manera se identificará a los agentes implicados, cuándo y cómo participarán y la forma que adoptará dicha participación.

El plan debe definir los cometidos y responsabilidades de todos los agentes implicados que van a participar en el proceso. La estrategia debe esbozar claramente el tipo de actividades de participación que se van a realizar. Es posible que, entre los diferentes tipos, figuren las actividades de participación, los actos públicos y los talleres, tanto formales como informales.

¿Por qué motivo debería un gestor de proyecto preparar una estrategia de participación?

Preparar una estrategia de participación al comienzo del proyecto permite a todos los miembros del equipo comprender sus cometidos y responsabilidades a lo largo del proceso de toma de decisiones.

Todo proceso de participación, desde el más reducido y sencillo hasta el más completo y extenso, exige comprender los recursos necesarios desde el principio. Algunas actividades de participación pueden resultar caras de realizar, mientras que otras requieren capacidades especializadas de expertos. Es necesario identificar estas necesidades de recursos para incorporarlas al plan global de trabajo del proyecto de transporte.

¿Cuáles son las ventajas?

- Se define de qué manera participarán los agentes implicados en la fase de toma de decisiones;
- Todo el personal que trabaje en el proyecto comprenderá qué información se facilitará a los agentes implicados y en qué momento éstos comunicarán sus reacciones. Ello permitirá que el equipo del proyecto contemple las aportaciones de los grupos implicados en la toma de decisiones en sus propios planes de trabajo;
- Planificar de antemano las actividades a las que se sumarán los grupos implicados en la toma de decisiones aumenta la confianza en el proceso de toma de decisiones; y
- Los responsables de la toma de decisiones pueden ver en qué casos se han recibido aportaciones de los grupos implicados en la toma de decisiones y pueden compararlas con el trabajo preparado en las diferentes fases del proceso de toma de decisiones.

¿En qué momento se debe preparar una estrategia de participación?

En el proceso del proyecto se debe preparar una estrategia de participación lo antes posible que debe, asimismo, formar parte integral del plan de trabajo de la gestión del proyecto.

A la hora de considerar el nivel y el alcance de la participación, los gestores han de decidir los recursos que se van a dedicar a ello. Esto influirá en la preparación de la estrategia de participación y de las estrategias identificadas en el marco de ella.

Es necesario escoger técnicas que se adecúen a la situación de participación, en lugar de una técnica con la que la organización esté más familiarizada y que quizá no sea la óptima.

¿De qué manera seleccionar qué técnicas emplear?

Es esencial seleccionar las herramientas y técnicas que se emplearán para que los grupos implicados en la toma de decisiones participen en dicho proceso. Sin embargo, no necesariamente hay que concentrarse en escoger una técnica, sino más bien en qué es exactamente lo que el equipo del proyecto quiere conseguir con la participación de los agentes implicados. En otras palabras, ¿se va a utilizar la actividad de participación para plantear ideas y aspiraciones al comienzo de un proyecto de transporte o es la participación una actividad de información en torno a decisiones en buena medida ya tomadas?

Es importante que se realice un análisis de lo que se espera de la actividad de participación y luego se utilicen estos resultados para seleccionar mejor la técnica que resulte útil para satisfacer estas expectativas.

NOTAS



¿Qué debe contener en una estrategia de participación?

Lo primordial de una estrategia de participación es la descripción de las actividades que de hecho se van a llevar a cabo, reflejando la secuencia de actividades y sus interrelaciones. Una estrategia de participación incluirá como mínimo:

1. Identificar la participación previa

La mayor parte de los proyectos poseen una historia que puede haber incluido actividades de participación. La estrategia de participación debe revisar esta información como parte del análisis.

2. Identificar problemas

Identificar los problemas actuales con respecto al proyecto puede ayudar a anticipar los tipos de estudios técnicos necesarios y las técnicas más apropiadas para recabar la participación de los grupos implicados en la toma de decisiones.

3. Identificar a los grupos implicados en la toma de decisiones

Identificar quiénes son los grupos implicados en la toma de decisiones. ¿A quiénes afectará el proyecto? ¿Quiénes tienen interés? ¿Quiénes se beneficiarán del proyecto?

4. Identificar el nivel de interés de la población

Comprender cuáles son los problemas y cuáles son los principales grupos implicados en la toma de decisiones debería ayudar a determinar el nivel de interés de la población en el proyecto.

5. Establecer el proceso de toma de decisiones

Con el fin de integrar la participación en el proceso de toma de decisiones, hay que definir éste. ¿Qué pasos seguirá el proyecto y cuándo se tomarán las decisiones?

6. Planificar las actividades de participación

Los pasos 1 a 5 están diseñados para dar el contexto necesario para seleccionar las actividades de participación y cuándo se llevarán a cabo. Las actividades de participación deberán estar vinculadas al proceso de toma de decisiones.

7. Gestión de las cuestiones polémicas

Identificar qué pasos se deben dar para anticiparse y abordar los problemas importantes que pueden surgir en el transcurso de las actividades de participación.

8. Determinar el presupuesto y los recursos

Tras identificar las actividades de participación, se debe confeccionar un presupuesto que identifique el personal y los recursos necesarios para llevar a cabo cada actividad.

9. Diseñar un calendario de actos

Se debe diseñar un calendario detallado de tareas y fechas clave para todas las actividades de participación, lo cual incluye la planificación, la aplicación y evaluación de cada actividad.

10. Crear procedimientos de generación de informes

Identificar cómo se rendirán informes del proceso de participación, tanto internamente al equipo del proyecto como externamente a los participantes del proceso.

¿Cómo evaluar una estrategia de participación?

ANTES	DURANTE	DESPUÉS
¿Se han identificado vínculos entre las aportaciones de los agentes implicados en la toma de decisiones y el proceso de toma de decisiones? ¿Sabe cuáles son los principales agentes implicados? ¿Qué técnicas empleará para llegar a estos agentes? ¿Se han coordinado los plazos de las actividades? ¿Se ha elaborado un presupuesto?	¿Cómo mantendrá la comunicación con los grupos implicados en la toma de decisiones cuando no estén previstas actividades en persona, por ejemplo, un boletín o una página de internet? ¿Utiliza el material para los agentes implicados un lenguaje no técnico? ¿Se ha dado la necesaria consideración a los agentes implicados difíciles de alcanzar en la toma de decisiones?	¿Ha demostrado de qué manera las aportaciones de los agentes implicados influyeron en el proceso? ¿Cómo se ha comunicado?

Información práctica

¿Quién es responsable de la creación de una estrategia de participación?

En la mayor parte de los procesos de toma de decisiones hay una persona designada como "director de proyecto", que es responsable de supervisar todos los aspectos del proyecto. Esta persona será, asimismo, responsable de supervisar la preparación de la estrategia de participación, pues es la persona que puede garantizar que la participación de los grupos implicados en la toma de decisiones sea una parte integral del proceso de toma de decisiones.

¿Quién participa y de qué manera?

En proyectos mayores y más controvertidos, quizá sea interesante circular un borrador de su estrategia de participación a diversas personas y agentes que pudieran verse afectados. Si estiman que el plan es adecuado y ecuaníme, ayudará a legitimar las actividades de participación, el proceso de toma de decisiones y los resultados del proceso.

¿Cuánto debe durar la estrategia de participación?

No hay una duración fija para las estrategias de participación. Los requisitos principales son que la información sea suficiente para:

- Permitir la creación de presupuestos y estimaciones del tiempo del personal;
- Permitir a la dirección que valore la idoneidad del plan; y
- Comunicar claramente a los grupos implicados en la toma de decisiones lo que pueden esperar.

¿Qué capacidades se requieren?

Es posible que una organización necesite proporcionar formación con el fin de garantizar que el personal que desarrolle las actividades de participación o acceda a ellas posea la competencia necesaria para llevarlas a cabo de manera efectiva. Algunas organizaciones poseen un miembro del personal dedicado a supervisar todas las actividades de participación.

F13: Identificación de los agentes

¿Cuáles son los agentes implicados en la toma de decisiones?

Conocer cuáles son los agentes implicados de un proyecto de transporte es esencial para la ejecución de una estrategia de participación con resultados satisfactorios. Un agente o actor implicado en la toma de decisiones es una organización o conjunto de personas afectados o que pueden afectar a un proyecto y su implantación, directa o indirectamente.

Entre los grupos implicados en la toma de decisiones pueden figurar, a título indicativo:

- La comunidad;
- Los residentes locales;
- Otros organismos del Estado;
- Las empresas; y/o
- Los grupos de interés (incluidos los grupos sectoriales, ambientales y sociales).

(Véase la Sección 2.1 para una relación detallada de los grupos implicados en la toma de decisiones.)

¿Por qué es importante identificar correctamente a todos los agentes implicados en la toma de decisiones?

Los agentes implicados realizan valiosas aportaciones a la creación de un proyecto de transporte. Por ejemplo, los residentes locales pueden proveer detalles específicos con respecto a las condiciones locales con las que un ingeniero de transporte pudiera no estar familiarizado. La expresión agente implicado es importante por cuanto supone algo que va más allá que otras definiciones más tradicionales, tales como usuario o residente. Un agente implicado puede tener un interés directo o indirecto en un proyecto.

De no identificarse a los agentes implicados, pueden surgir los siguientes problemas:

- Que se pasen por alto o no se dé la prioridad requerida a problemas importantes;
- Que surja una oposición considerable debido a que las

personas consideren que no han tenido la oportunidad de participar;

- Que se diseñe un esquema que no aborde de la mejor manera posible las inquietudes y prioridades de todos los afectados por el proyecto;
- Que los agentes o grupos implicados en la toma de decisiones no consideren propios el proceso y las decisiones adoptadas subsiguientes si se excluye a los principales agentes implicados;
- Que a los agentes implicados en la toma de decisiones les contraríen las decisiones adoptadas y de forma subsiguiente puedan retrasar o quizá incluso impedir la aplicación del proyecto; e
- Identificar a los agentes implicados en la toma de decisiones de un proyecto determinará las actividades de participación que se llevarán a cabo; en caso contrario, las actividades podrían dirigirse a un público equivocado.

¿Cuándo se deben identificar los agentes de un proyecto?

Es esencial que se identifique en una fase temprana un conjunto preliminar de agentes implicados para contribuir al proceso de planificación de la participación. En algunos casos, los agentes implicados, tales como los residentes locales, sólo se podrán identificar una vez que se hayan generado las opciones de diseño.

Es importante revisar la composición de agentes implicados que participan en el proyecto a lo largo del proceso, pues cambiará a medida que se perfilan los detalles del proyecto. También es importante el éxito en la identificación de los agentes implicados una vez implantado el esquema. Una cuidadosa evaluación del proyecto debe permitir identificar los grupos adicionales que se hayan visto afectados positiva o negativamente por las medidas adoptadas.



Ejemplo de los distintos agentes que pueden considerarse en el proceso de planificación.

NOTAS



¿Cómo identificar “cuáles” son los agentes implicados en la toma de decisiones de un proyecto?

En general, hay seis razones por las que las personas pueden considerarse afectadas por un problema y decidir intervenir en un proceso de participación:

De proximidad

Personas que viven, trabajan o pasan tiempo en una zona que pueda verse afectada (o cerca).

Económicas

Personas cuya empresa, sustento, valor de su propiedad o coste de la vida puedan verse afectados.

De utilización

Personas que utilicen o puedan utilizar transportes u otros servicios que puedan verse afectados.

Sociales/ ambientales

Personas que pueden verse afectadas por impactos secundarios.

De valores

Personas que tienen un interés moral, religioso o político en el proyecto o sus efectos.

De mandato legal

Personas que tienen obligación legal de intervenir en el proceso.

Cuestiones que se deben considerar

Las respuestas a las siguientes preguntas influirán en la mejor manera de recabar la participación de los agentes implicados en la toma de decisiones:

- ¿Cuáles son sus agentes implicados en la toma de decisiones? ¿Son de ámbito local, regional o estatal?
- ¿Cuál es la demografía de la zona? ¿Resulta accesible o constituyen la distancia y los plazos un problema?
- ¿Cuál es el trasfondo cultural de la comunidad? ¿De qué manera se puede recabar su participación efectiva?
- ¿Qué capacidades y conocimientos poseen los grupos implicados en la toma de decisiones? ¿De qué manera se pueden aprovechar mejor para el avance del proyecto?

¿De qué manera pueden cambiar los agentes implicados a lo largo del proceso de toma de decisiones?

No sólo hay muchas clases diferentes de agentes o grupos implicados, sino que los grupos implicados en la toma de decisiones que participan cambian también con el tiempo, conforme se detalla a continuación:

- Lo más probable es que las opciones seleccionadas afecten de forma significativa a la variedad y tamaño de los agentes implicados;
- Es posible que diferentes agentes implicados en la toma de decisiones participen en diferentes momentos del curso del proyecto; y
- Si surgen ciertos problemas a lo largo del proyecto, puede ser necesario ampliar la relación de agentes implicados.

¿Cómo evaluar la identificación de los grupos implicados en la toma de decisiones?

ANTES	DURANTE	DESPUÉS
¿Ha identificado una amplia variedad de grupos de cada uno de los seis recuadros anteriores? ¿Ha anunciado el proceso lo suficiente para que sea posible que otros grupos se presenten a tiempo de participar? ¿Ha planificado su estrategia para permitir que todos los agentes identificados participen plenamente?	¿Hay agentes implicados en la toma de decisiones que haya identificado como importantes, pero que se muestren reacios a participar plenamente en el proceso? ¿Es necesario rediseñar o ampliar la estrategia de participación para conseguir que intervengan más?	¿Se identificaron todos los problemas fundamentales en una fase temprana del proyecto? El proceso, ¿sacó a la luz algún grupo al que no se hubiera incluido en la lista de agentes implicados en la toma de decisiones? ¿Ha alcanzado acuerdos con el fin de garantizar que no se los excluya de decisiones futuras?

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

El equipo gestor deberá identificar inicialmente la relación de agentes implicados en la toma de decisiones que participarán en el proceso de toma de decisiones, pero también es importante hacer uso de otros recursos de los que se disponga. Aproveche el conocimiento local de los agentes para verificar que no ha excluido a otros grupos.

¿Cuánto cuesta?

Identificar a los agentes implicados en la toma de decisiones exigirá algún compromiso de tiempo del equipo del proyecto. En una fase temprana del proyecto también puede conllevar ciertos gastos de publicidad destinados a invitar a las partes interesadas a involucrarse y participar.

¿Qué capacidades se requieren?

Es muy importante un buen conocimiento local para identificar a los agentes implicados en la toma de decisiones relevantes para el proyecto que puede proceder de dentro de la dirección del proyecto o del personal que tome parte en el mismo, pero también puede ser una aportación de terceros, incluidos políticos o figuras clave de la comunidad.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Una buena identificación de los agentes implicados en la toma de decisiones constituye un requisito previo esencial para una participación con resultados satisfactorios, y afectará al diseño de la estrategia de participación y a la utilización de técnicas de participación.

¿Cuáles son los inconvenientes?

No identificar correctamente a los agentes implicados en la toma de decisiones puede traducirse en la exclusión de importantes contribuciones al proceso de toma de decisiones y en la posterior aparición de una oposición significativa.

F14: Gestión del proceso de participación

Gestión del proceso de participación.

Cualquier proyecto de transporte debe estar soportado por un proceso de participación claramente formulado. Esta participación debe incluirse en el proceso de toma de decisiones del proyecto y enlazarse con las actividades clave del mismo.

Para alcanzar un proceso de participación satisfactorio con los diversos agentes implicados, es importante que haya un compromiso y soporte activo del equipo clave de gestión del proyecto. Este compromiso asegurará que los resultados de las actividades de participación sean considerados como puntos esenciales en el proceso de toma de decisión.

El proceso de participación requiere una gestión cuidadosa de tal forma que todos los aspectos de comunicación a los agentes involucrados se lleven a cabo con éxito en plazo y presupuesto, de acuerdo con la estrategia de participación que se defina.

¿Qué estrategias pueden aplicarse para resolver estos problemas?

La clave es desarrollar estrategias de participación que se anticipen a los problemas. De esta forma, muchos de estos problemas podrán prevenirse seleccionando correctas técnicas para asegurarse de que se adopta un sistema de participación adecuado con los principales agentes involucrados. Las siguientes indicaciones pueden ayudar a minimizar conflictos en diferentes situaciones:

- Reconocer que el proceso no está necesariamente orientado al Consenso;
- No se ponga a la defensiva ni prejuzgue cualquier punto de vista u opinión que se exponga;
- Empezar siempre el proceso de participación con ideas tentativas o posibles soluciones;
- Tomarse interés en los puntos de vista de los agentes implicados e incorporarlos en los aspectos técnicos del diseño del proyecto;
- Reconocer que el conflicto es sano y puede ser creativo;

¿Cuáles son los beneficios de una buena gestión del proceso de participación?

- Proporcionar información al proceso de toma de decisiones y sugerencias sobre cómo se debería adoptar para atender los requerimientos de los actores implicados en el proceso;
- Mejorar la efectividad de las técnicas de participación de los agentes;
- Desarrollar las técnicas apropiadas para alcanzar los objetivos particulares;
- Desarrollar las técnicas apropiadas para la participación de los agentes con diferentes necesidades;
- Registrar el proceso y los resultados de la participación; y
- Evaluar cómo la participación de los agentes afecta a los aspectos y al proceso en lo que les corresponda. Esto requiere mediciones de actividades y niveles de conocimiento “antes y después” del proceso de participación.

- Animar a los promotores del proyecto a considerar la participación de todos los agentes afectados por el proyecto;
- Dejar claro que nada está decidido, sin contar con el proceso de participación; y
- Considerar diversos métodos alternativos de participación.



Reunión plenaria del equipo gestor para discutir los resultados de una actividad de participación.

Problemas comunes experimentados en un proceso de participación.

Ningún proceso de participación de agentes está exento de problemas, pero una planificación ayuda a evitarlos. Los problemas comunes que se presentan son:

- Agentes agresivos o que defienden su propio interés únicamente;
- Participantes con expectativas inviables o información inexacta;
- Participantes dominantes que no permiten hablar al resto;
- Tratar con agentes que no representan adecuadamente a la Comunidad;
- Evaluar los puntos de vista de la mayoría silenciosa;
- Participantes que aprovechan el proceso para, por ejemplo, tener más influencia en el proceso de toma de decisiones;
- Gestión de visiones conflictivas de la Comunidad; y
- Continua oposición a la propuesta.

NOTAS



Gestión de un proceso de participación

Hay muchas cuestiones a tener en consideración cuando se está gestionando un proceso de participación. Seleccionar la técnica apropiada de participación es uno de los aspectos de dicho proceso. Hay que considerar las siguientes cuestiones:

Gestión del proyecto

Gestione el proceso de participación de forma flexible, asegurándose de que cualquier requerimiento legal, social o administrativo esté cubierto.

Equipo responsable del proyecto

Asegure la continuidad de las capacidades claves del equipo a lo largo de todo el proceso de participación. ¿Cuál es la disponibilidad de cualquier personal que se haya retirado en caso de circunstancias imprevisibles?.

Gestionando recursos

Estime los costes del proceso de participación. Tenga cuidado de los resultados de las actividades y de cómo impactan en el proyecto. Esto deberá tener implicaciones en futuras estimaciones de presupuestos.

Planificación de actividades de participación

Revise ampliamente las actividades de participación planificadas y haga balance de su transparencia, apertura y nivel de participación activa frente a los intereses de los agentes involucrados.

Medios de comunicación

¿Cómo se considerará a los medios de comunicación en el proceso de toma de decisiones? Revise la historia de la participación de los medios de comunicación y su adecuación, planificación temporal y su ampliación a anuncios planificados y conferencias de prensa.

Marketing

Evalue las expectativas de los agentes involucrados frente a los objetivos del proyecto en cuanto a su congruencia y conflictos potenciales, e identifique cualquier debilidad. ¿Qué técnicas de marketing (si es el caso) pueden ser utilizadas?

Evaluando el proceso de participación

El proceso en sí mismo

- El ejercicio de participación concreto o el programa alcanza sus objetivos:
 - los participantes entienden los objetivos.
 - los participantes sienten que sus objetivos son atendidos.
- Que se proporciona a todos los participantes una igual oportunidad de opinar;
- Se ha alcanzado un gran nivel de audiencia;
- El cronograma era claro e incluía todos los aspectos;
- Los métodos seleccionados eran apropiados para los objetivos; y
- Se llevó a cabo un adecuado feedback.

Los resultados del transporte

- Los agentes percibirán por sí mismos que se ha producido un impacto en la política de toma de decisiones:
 - Los participantes sienten que han ganado con el proceso.
 - Los participantes perciben que han tenido un efecto en el proceso de toma de decisiones.
- Las propuestas iniciales se han alterado como consecuencia de las actividades de participación.
- Las actividades de participación permitieron revisar aspectos particulares del proyecto; o
- El decisor resultó influido por los puntos de vista recibidos.

Información práctica

¿Quién es el responsable de la gestión del proceso de participación?

El gestor del proyecto de transporte debe ser también el gestor del proceso de participación. En algunos casos, sin embargo, puede ser necesario que haya un miembro del equipo dedicado directamente al día a día de la gestión de todas las actividades de participación.

¿Quién participa y cómo?

Para la gestión del proceso de participación es importante que todos los agentes, tanto internos (por ejemplo, políticos) como externos (por ejemplo, residentes locales) a la organización estén involucrados de una forma mínima. La fuerza de un buen proceso de participación es la transparencia del proceso en sí mismo.

¿Qué capacidades se requieren?

Cómo se indica en F5 Gestión del Proyecto y F10 Capacidades, hay algunas capacidades específicas que se requieren para gestionar un proceso de participación, sin embargo, una capacidad que es crítica es la de "ESCUCHAR". Es muy importante "escuchar" los puntos de vista de los agentes e incorporarlos en el proceso de toma de decisión como elementos esenciales.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Los detalles se proporcionan en las fichas de gestión del proyecto en el volumen 2 de este manual, y son relevantes para la gestión del proceso de participación, tanto en términos de capacidades necesarias (F1 A F37), como de técnicas concretas de participación que se pueden adoptar (F38 a F69).

F15: Reportaje

¿Qué es un reportaje?

Un reportaje ofrece una descripción extensa de un proyecto o de un aspecto particular del mismo. Es más largo que una noticia convencional y puede incluir fotografías o dibujos que ilustren el proyecto. Un artículo de este tipo puede contener los datos de contacto de personas y organizaciones clave implicadas en el proyecto y de quienes se vean afectados por éste.

Mientras que una noticia convencional informa sobre un hecho o circunstancia singular, un reportaje ofrece una perspectiva general del proyecto. En algunas ocasiones, el reportaje podrá redactarlo un miembro del equipo del proyecto, en lugar de un periodista, de forma que haya cierto control sobre el contenido del artículo, aunque sea el director quien tenga la última palabra.

¿Cuándo se debe escribir un reportaje?

Es posible que la idea de escribir un reportaje provenga de un periódico o una revista. En este caso, las fechas estarán en manos de la editorial. Quizá exista, pese a todo, la posibilidad de influir en las fechas de publicación pero dependerá del criterio del director. Cabe la posibilidad de que los directores deseen asegurarse de que el reportaje posea cierta relevancia temática, por lo que, antes de dirigirse al periódico, identifique las fechas y actos principales del proyecto y de qué manera podrían dichas fechas influir en el artículo. Se podría intentar que la publicación del reportaje coincida con muchos actos del proyecto, tales como el inicio de las actividades de participación, la inauguración de una exposición, el inicio de las obras, etc. Cuando el acto forme parte del proceso de participación, el reportaje podría ayudar a estimular la participación de los agentes implicados.

¿Cómo utilizar un reportaje para informar?

Un reportaje puede ser una manera efectiva de complementar otra cobertura informativa, ofreciendo a los lectores una perspectiva general del proyecto más completa que la que se puede obtener de una noticia en formato breve. Ello puede mejorar el nivel general de comprensión de los objetivos e implicaciones del proyecto mediante una clarificación de los detalles, especialmente cuando las cuestiones se hayan simplificado en exceso para lograr titulares que llamen la atención en noticias más breves. Un reportaje bien redactado que identifique las principales cuestiones relativas a un proyecto, puede contribuir a transmitir a los lectores que no se pasarán por alto sus inquietudes en el proceso de toma de decisiones, aunque dichas cuestiones estén aún por resolver.

¿Cómo utilizar un reportaje para estimular la participación?

Un reportaje es fundamentalmente una herramienta de información, pero puede combinarse con otras técnicas para fomentar la participación de los agentes implicados. Es posible que anime a los lectores a considerar de qué manera puede afectarles el proyecto, lo que pudiera estimular a algunos de ellos a intervenir a través de actos de participación o a través de cartas al director. Las páginas de las cartas al director deberían ser objeto de un seguimiento periódico para valorar las respuestas al reportaje y el equipo del proyecto debe reaccionar a las inquietudes o cuestiones planteadas. Es importante recordar que los periódicos responden a los intereses de sus lectores. Un periódico que informe regularmente sobre su proyecto, ya sea a través de noticias o de reportajes, probablemente tenga a lectores interesados o afectados por él. La publicidad incluida en el periódico puede ser una manera efectiva de anunciar los actos de participación.



Reportaje en un periódico local sobre el proyecto "Medal Square" en Brno, República Checa.

NOTAS



¿Cómo escribir un reportaje?

Miembro del equipo gestor

El director de un periódico puede invitar a un colaborador externo a que escriba un reportaje. Resultaría ventajoso, pues el artículo puede escribirlo un miembro del equipo del proyecto con un conocimiento profundo del proyecto. Sin embargo, es importante acordar de antemano con el director de la publicación el objeto, la extensión y los plazos del reportaje. A la hora de preparar material para el artículo de un periódico, recuerde que el estilo de redacción difiere del material de marketing; los directores se mostrarán reacios a asignar espacio a artículos que representen una promoción tendenciosa del proyecto. Existirá, asimismo, un “estilo propio” del periódico que regirá la maquetación preferente del material. Esté preparado para aceptar que el reportaje se edite acorde con dicho estilo.

Periodista independiente

Preparar un reportaje exige un considerable compromiso de tiempo y las capacidades necesarias pueden diferir de las que precisan los especialistas en cuestiones de transporte. Si los miembros del proyecto carecen del tiempo o la experiencia para preparar el artículo, considere la contratación de un periodista independiente. Éste podrá tranquilizar al director de que el artículo no se utilizará como un medio de publicidad del proyecto. Algunas tareas, tales como la identificación de las personas adecuadas para las entrevistas y cómo contactar con ellas, las llevará a cabo de manera más eficiente alguien muy familiarizado con el proyecto que una persona ajena al mismo, por lo que resulta esencial una buena cooperación entre los miembros del equipo del proyecto y el periodista para producir un reportaje de alta calidad. Además contemple el tiempo necesario para aprobar el artículo y para realizar las oportunas correcciones antes de enviarlo para su publicación.

Periodista en plantilla

El director del periódico quizá prefiera recurrir a un periodista de su plantilla para preparar el reportaje sobre el proyecto. En este caso, tendrá menos control sobre el mismo y existe el riesgo de que el proyecto se presente de forma negativa. Es importante cooperar con el periodista y permitirle que acceda a la información y a las personas adecuadas. Una vez establecida una buena relación con el periodista, podrá aconsejarle sobre la exactitud de la información del reportaje.

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Además de quien escriba el artículo, otras personas intervienen en la preparación y la publicación. Un buen reportaje incorporará citas de los principales socios del proyecto, por lo que hay que contemplar el tiempo para realizar las entrevistas. Con el fin de tratar las cuestiones de manera efectiva y presentar una visión más objetiva, sería provechoso celebrar entrevistas con los representantes de los principales agentes implicados.

¿Cuánto cuesta?

El coste principal es el tiempo del personal. Si el artículo lo prepara un periodista a sueldo del periódico, el tiempo del personal tendrá por objeto informar al periodista sobre el proyecto, realizar entrevistas y responder a las cartas o llamadas que se reciban como respuesta al reportaje.

¿Qué capacidades se requieren?

Quien redacte el reportaje debe ser capaz de recopilar información de diversas fuentes y presentarla de forma clara e interesante. El reportaje deberá cumplir estrictamente los límites de extensión y estilo con el fin de adaptarse al estilo de la publicación, por lo que es importante ser consciente de dichos aspectos.

¿Cuáles son los inconvenientes?

El contenido del artículo será a discreción del director, por lo que existe la posibilidad de que la cobertura del proyecto resulte negativa. Es importante comprobar muy cuidadosamente el contenido, en cuanto a los hechos, para evitar que se confunda a los lectores. Esto es especialmente importante cuando las decisiones sobre el proyecto estén aún por tomar.

¿Cómo evaluar un reportaje?

ANTES	DURANTE	DESPUÉS
<p>¿Ha investigado la publicación? ¿Publica artículos de expertos externos? ¿Se encuentra en su ámbito de competencia? ¿Qué extensión tienen los artículos? ¿Quién debería escribir el artículo: usted mismo, otra persona de la organización o un periodista independiente?</p>	<p>¿Ha recibido el encargo de una publicación? ¿Comprende el estilo de la misma? ¿Ha decidido cuáles son las principales cuestiones que se van a cubrir? ¿Ha decidido la estructura del artículo? ¿Ha encontrado imágenes? ¿Puede cumplir el plazo? ¿Se ha asegurado de que el artículo resulte exacto, ameno e informativo?</p>	<p>¿Se interesarán los socios del proyecto u otros periodistas en el artículo? ¿Cómo puede consolidar su relación con los periodistas o con el director de la publicación en cuestión? ¿Se ha cerciorado de responder a las reacciones al artículo, por ejemplo, contestando a las cartas que el artículo haya generado?</p>

F16: Comunicados y conferencias de prensa

¿En qué consisten los comunicados y conferencias de prensa?

Los comunicados y conferencias de prensa son herramientas que se emplean para facilitar nueva información sobre el proyecto a los periodistas, quienes pueden emplearla como fuente para una noticia. Un comunicado de prensa es un breve documento impreso en el que se presenta un acto o tema y que se distribuye entre muy diversas empresas de medios de comunicación.

Una conferencia de prensa es un acto público en el que se reúne a los periodistas para que atiendan a las presentaciones de los principales miembros del equipo del proyecto y en el que los periodistas tienen la oportunidad de formular preguntas directas. Se pueden utilizar para facilitar información simultáneamente a un gran número de medios de comunicación, pero puede resultar útil para adaptar la información facilitada a diferentes grupos. Por ejemplo, para un esquema de transporte innovador podría resultar adecuado adoptar un enfoque para los medios de comunicación nacionales e internacionales interesados en los aspectos novedosos del esquema y otro enfoque para los medios de comunicación locales.

¿Cómo utilizar un comunicado de prensa?

Un comunicado de prensa debe estar diseñado para que se pueda adaptar fácilmente a una noticia. Contiene toda la información necesaria para incorporarlo a la noticia breve de un periódico o a un boletín de noticias de radio o televisión. También debe proporcionar información de contacto para que el periodista pueda seguir investigando. Un comunicado de prensa es una manera barata y efectiva de informar a las empresas de medios de comunicación acerca de un acto o materia. Es un documento breve y sólo debe emplearse para anuncios que se puedan explicar de forma clara en una sola página de texto y cuando la oficina de prensa o el representante ante los medios de comunicación de su organización pueda responder fácilmente otras preguntas. Para cuestiones más pormenorizadas o controvertidas, los periodistas suelen preferir la oportunidad de preguntar directamente a los responsables del proyecto, por lo que quizás resulte más apropiada una conferencia de prensa.

¿Cómo utilizar una conferencia de prensa?

Una conferencia de prensa sirve para comunicar novedades importantes a la prensa. Como depende de la voluntad de los periodistas acudir, se debe reservar para los avances sustanciales del proyecto y para cuestiones complejas o controvertidas. Cuando sea posible facilitar la información de manera efectiva en forma de un breve comunicado de prensa, esta técnica probablemente resulte más apropiada. Una conferencia de prensa permite a los informadores formular preguntas directas al equipo del proyecto o a otros miembros del proyecto, por lo que resulta útil para cuestiones técnicas complejas que precisen una explicación o clarificación minuciosa.

¿Cuándo se debe preparar un comunicado de prensa o celebrar una conferencia de prensa?

Facilite información a la prensa durante todas las fases principales del proyecto con el fin de mantener el interés de los medios de comunicación y de la población. Para las novedades de carácter general sobre los progresos del proyecto, se puede distribuir periódicamente un comunicado de prensa en el que se detallan los hitos alcanzados y los próximos plazos o actos. La atención de los medios de comunicación aumentará si coinciden los actos o cuestiones importantes relacionados con el proyecto o con otras noticias. Vincular una conferencia de prensa a otros actos, tales como el inicio de las obras o la visita a las mismas puede ser una manera efectiva de suscitar el interés y de presentar el proyecto a los medios de comunicación. Los comunicados y las conferencias de prensa se pueden utilizar también para responder a una cobertura negativa del proyecto. Una conferencia de prensa puede ser una herramienta útil para corregir informaciones incorrectas, especialmente si éstas han tenido trascendencia. Ofrecen una oportunidad de abordar directamente cuestiones concretas que precisen clarificación si bien exigen un tratamiento escrupuloso y se deben organizar de forma minuciosa.



Comunicado de prensa de un periódico local sobre la Campaña ciclista den Maribor, Eslovenia.

NOTAS



¿Cómo diseñar un comunicado de prensa?

Bajo estas líneas se ofrece un ejemplo de un comunicado de prensa que se podría enviar a los medios de comunicación locales:

Fecha
Indique la fecha, seguido de "para su publicación inmediata" o de "no publicar hasta..." si no desea que la información se publique hasta una fecha posterior.

Membrete
Utilice papel con membrete.

Espaciado
El texto a 1,5 o 2 espacios resulta más fácil de leer. Sin embargo, evite escribir dos páginas.

Citas
Las citas de figuras destacadas o de residentes locales pueden añadir interés.

Información técnica
Consigne la información técnica (incluidos los datos de financiación y los nombres de los socios) en las "notas a los redactores".

Información de contacto
Indique un nombre, e-mail y número de teléfono al que los periodistas puedan llamar y asegúrese de que esa persona estará disponible. Los datos de contacto deben aparecer de forma destacada.

AYUNTAMIENTO DE GUIDEMAPS

5 de octubre de 2003
PARA SU PUBLICACIÓN INMEDIATA

LOS PADRES DE SANTA ANA RESPALDAN LOS PLANES DE LA CÁMARA

Las familias del barrio de Santa Ana de la ciudad de GUIDEMAPS respaldan un importante nuevo proyecto destinado a recortar la velocidad en torno a un concurrido parque infantil, según una encuesta independiente publicada el miércoles.

En agosto se enviaron cuestionarios a todos los domicilios en un radio de un kilómetro del parque de Santa Ana. Entre quienes respondieron, el 62% se mostró a favor de las propuestas del Ayuntamiento de GUIDEMAPS de implantar radares y badenes en las calles que rodean al parque.

El alcalde de GUIDEMAPS, Juan Español, ha declarado que "estoy muy contento de que los residentes locales hayan demostrado al ayuntamiento semejante apoyo respecto de sus medidas para mejorar la seguridad vial."

Pepa Español, madre de dos hijos que vive en la calle de Santa Ana, ha manifestado su contento porque los vecinos hayan votado a favor de las medidas de seguridad.

"Me da miedo dejar que mi hijo Juanito de 11 años cruce la calle para ir al parque," señaló. "Creo que las cámaras supondrán una notable diferencia."

Las propuestas se votarán en un pleno del ayuntamiento el 31 de octubre de 2003. Si se aprueban, los responsables del ayuntamiento esperan implantar el esquema en marzo de 2004.

Fin

Notas para los redactores:

1. La encuesta la realizó la empresa de prospección de mercados Morris, por encargo del Ayuntamiento de GUIDEMAPS.
2. Se enviaron cuestionarios a un total de 4.304 domicilios. Respondieron 1.114. De estos, 765 aprobaron las medidas, 304 las desaprobaron y el resto no se pronunció.
3. La Subcomisión de Tráfico de la Comisión de Transporte y Carreteras del Ayuntamiento de Guidemaps presentó el esquema de tráfico de la calle de Santa Ana en junio de 2003. Más datos en nuestra página web: www.guidemaps.gov.uk.

Para más información, rogamos ponernos en contacto con Sara Español, jefa de prensa, en el teléfono 01333 333 333.

Consejos para las conferencias de prensa

- Siempre que sea posible, elija una fecha y hora que venga bien a los periodistas e infórmeles con suficiente antelación;
- Encuentre un recinto que se adapte a las necesidades de todos los tipos de periodista; TV y prensa;
- Elabore de antemano lo que dirá cada orador;
- Prepare ayudas visuales, tales como mapas y fotografías. Reprodúzcalas en un formato que los periodistas puedan utilizar;
- Considere el telón de fondo para los oradores;
- Elija un moderador para abrir la conferencia de prensa y presentar a los ponentes;
- Hable directamente con los periodistas, en lugar de leer una declaración previamente redactada;
- Procure que las presentaciones resulten breves. Podrá extenderse al respecto durante las preguntas;
- Anticípese a las preguntas incómodas y elabore las respuestas de antemano;
- Prevea tiempo para las entrevistas individuales posteriores; y
- Prepare un resumen para los periodistas y envíelo a quienes no asistan.

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Si posee una oficina de prensa, su personal podría escribir el comunicado de prensa por usted. Los líderes del proyecto deben estar preparados para proporcionar información técnica y para responder preguntas. Quizás los socios del proyecto también deseen contribuir. A la mayor parte de los medios de comunicación les gusta la perspectiva de "interés humano", por lo que quizá no fuera mala idea buscar a un miembro de la comunidad para que hable a los medios de comunicación.

¿Cuánto cuesta?

Preparar un comunicado de prensa puede ser un ejercicio de bajo coste. Es posible que desee enviar un comunicado de prensa e incluir fotografías, folletos u otra información. Las conferencias de prensa son más costosas desde el punto de vista del personal y es posible que necesite asimismo alquilar un recinto o proveer refrescos.

¿Qué capacidades se requieren?

Necesita un conocimiento básico de cómo trabajan las diferentes organizaciones de los medios de comunicación; por ejemplo, sus diversas agendas, plazos y requisitos técnicos. Para los comunicados de prensa es esencial la capacidad de redactar con claridad y para las conferencias de prensa, las capacidades de oratoria y presentación.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Los comunicados y las conferencias de prensa deben formar parte del conjunto de la estrategia en materia de medios de comunicación. En particular, necesitan el respaldo de unos buenos contactos con periodistas y de capacidades para la entrevista. Debe poseer un dossier para la prensa —con información escrita de fondo— listo para enviar a los periodistas.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Cada empresa de medios de comunicación recibe cientos de comunicados de prensa todas las semanas, muchos de los cuales terminan en la papelera. Los periodistas son personas ocupadas y sólo asistirán a conferencias de prensa sobre temas importantes para su empresa y/o sus lectores. Una conferencia de prensa requiere un tratamiento cuidadoso. Los periodistas no vienen a "ponérselo fácil" a los ponentes y pueden formular preguntas difíciles.

¿Cómo evaluar un comunicado de prensa / conferencia de prensa?

ANTES	DURANTE	DESPUÉS
¿Encaja la conferencia de prensa/ comunicado de prensa con su estrategia en materia de medios de comunicación? ¿Ha preparado ya un dossier para la prensa? ¿Ha informado adecuadamente a todas las personas de su organización que vayan a tratar con los periodistas? ¿Ha encontrado una "perspectiva" para su comunicado de prensa? ¿Será de actualidad? ¿Es la cuestión lo suficientemente "candente" para requerir una conferencia de prensa? ¿Resulta su recinto adecuado para las cámaras de televisión, los micrófonos de la radio y los fotógrafos de los periódicos? ¿Se encuentran los máximos responsables del proyecto presentes en la conferencia de prensa?	¿Ha incluido el quién, el qué, el porqué, el dónde y el cuándo en su comunicado de prensa? ¿Se ha cerciorado de que la persona designada como contacto esté disponible? ¿Está escrito en un lenguaje claro, exento de jerga? ¿Se han respondido a todas las preguntas? ¿Puede concertar entrevistas individuales después de la conferencia de prensa? ¿Se han formulado preguntas incómodas que puedan desembocar en problemas futuros?	¿Posee una reseña o fotografías del acto para enviar a los periodistas que no pudieron asistir? ¿Se ha dado cobertura a los actos o cuestiones en los medios de comunicación? ¿Ha tenido la cobertura que deseaba? ¿Necesita corregir errores o rebatir alegaciones vertidos en la cobertura resultante? ¿Cómo puede consolidar la cobertura para asegurarse una mayor asistencia en un futuro?

F17: Dossier de prensa

¿Qué es un dossier para la prensa?

Un “paquete para los medios de comunicación” o un “dossier para la prensa” es una herramienta útil para comunicar información importante para la población a través de los medios de comunicación. En el caso de un proyecto relacionado con el transporte, los paquetes para los medios de comunicación podrían incluir una recopilación de información acerca del proyecto, la cuestión o la decisión que se va a presentar a los periodistas, para que lo incluyan en el artículo del periódico, la publicación o la página web. El dossier para la prensa se suele preparar como material de apoyo de los comunicados de prensa y se suele enviar en papel, aunque también se puede preparar electrónicamente en un CD-ROM o a través de internet. El dossier para la prensa debe cumplir dos normas básicas:

- 1. Menos es más:** presentar demasiada información podría oscurecer los mensajes clave que es necesario comunicar a la población; y
- 2. El tiempo cuenta:** los periodistas suelen trabajar con plazos apretados y necesitan absorber información rápidamente. El dossier para la prensa debe estar bien organizado y ser coherente.

¿Cuándo utilizar un dossier para la prensa?

Un dossier para la prensa puede desempeñar un papel importante como apoyo de la estrategia en materia de medios de comunicación en diversas fases del proceso de toma de decisiones o del proceso del proyecto. En el momento de iniciar una nueva estrategia, política o proyecto, resulta útil preparar un dossier para la prensa destinado a animar a los periodistas a escribir informadamente en los medios de comunicación. Esto ayudará a promocionar el proyecto y a informar a la población en general acerca de las principales cuestiones y/o actos. En este caso, el dossier para la prensa podría constar de información de carácter general, una descripción del proceso del proyecto, los principales hitos, las oportunidades de participación para la población y datos de contacto para recabar más información. Entre las situaciones, a modo de ejemplo, en las que puede resultar útil un dossier para la prensa, figuran:

- El lanzamiento de un nuevo proyecto o iniciativa política;
- Los principales hitos a lo largo de la vida del proyecto;

¿Cómo preparar un dossier para la prensa?

Considere cuidadosamente los mensajes que le gustaría comunicar a la población y juzgue si es necesario adaptar los materiales para adecuarlos a los diferentes públicos de los medios de comunicación. Un dossier para la prensa suele estar formado por una carpeta que contiene un comunicado de prensa, detalles acerca del proyecto, la cuestión o el acto (por ejemplo, los antecedentes, fines y objetivos), así como datos de contacto para obtener más información. Hay más posibilidades de que los medios de comunicación utilicen el material si no se abruma al periodista con un exceso de información y si el material está bien organizado. Considere utilizar las siguientes técnicas:

- Resuma la información fundamental: las listas con viñetas pueden ser una forma útil de comunicar cuestiones o argumentos esenciales;
- Material gráfico, como imágenes y fotografías que hagan el dossier visualmente más interesante; y
- Anticípese a las preguntas que los medios de comunicación podrían formular y ofrezca respuestas coherentes en el dossier para la prensa.

- Como apoyo de conferencias de prensa u otros actos con los medios de comunicación;
- Para facilitar más información acerca de los resultados de un estudio o de los resultados de las actividades o actos de participación; y
- Para aportar clarificaciones adicionales en torno a problemas e inquietudes.



Fragmento de un dossier de prensa anunciando el foro en internet de Colonia.

Las ventajas del empleo de un dossier para la prensa

Un dossier para la prensa se diseña para comunicar información fundamental a periodistas y editores. Un dossier para la prensa eficaz ayudará a mejorar su comprensión de la cuestión o del proceso de toma de decisiones, les permitirá escribir de forma informada y precisa. Es más probable que utilicen el material del dossier si resulta fácil de entender e interesante.

Producir sistemáticamente dossiers para la prensa de alta calidad ayudará a establecer sólidas relaciones profesionales con los periodistas. Además, se les puede ofrecer más material para que escriban noticias o reportajes más en profundidad.

Los dossiers para la prensa pueden resultar útiles para distribuir en actos como talleres o encuentros públicos y su material se puede reproducir para publicarlo en boletines o en páginas web.

NOTAS



¿Cómo diseñar un dossier para la prensa?

En un dossier para la prensa, incluya los siguientes elementos:

Un comunicado de prensa

Identifique los principales mensajes que desee comunicar. El comunicado de prensa debe ser informativo, coherente y conciso.

Página de índice

Provea una descripción de la información adicional y de apoyo que se presenta en el dossier para la prensa. Utilice titulares claros y cortos.

Información de antecedentes

Incluya únicamente información que sea importante y útil para el periodista. Debe estar bien organizada y fácil de leer. Intente incluir resúmenes de informes y documentos clave.

Materiales impresos

Quizá quiera incluir los últimos boletines, fichas o prospectos en los dossiers para la prensa. Cerciórese de que todos los materiales estén lo más actualizados posible.

Gráficos

Los gráficos son una poderosa forma de comunicar un mensaje o argumento y pueden hacer que el material escrito resulte visualmente más interesante. Utilice diagramas y fotografías de buena calidad.

Datos de contacto

Facilite a los periodistas información relativa a con quién ponerse en contacto si desean recabar más datos. Indique números de teléfono, direcciones de correo electrónico y horario de oficina de contacto.

CD y dossiers para la prensa en línea

Una alternativa al dossier para la prensa en papel consiste en preparar un CD u ofrecer el dossier para la prensa en línea. Considere las siguientes cuestiones si está planificando emplear cualquiera de estas técnicas:

Dossiers para la prensa en línea

- Los dossiers en línea para la prensa se pueden actualizar continuamente;
- El uso de internet puede reducir los costes de impresión asociados con los dossiers para los medios de comunicación en papel; y
- Potencialmente, internet pone los dossiers para la prensa a disposición de más personas, no sólo a sus contactos básicos en los medios de comunicación.

Consejos

- Promocione la página web y los dossiers para la prensa en línea;
- Cerciórese de que la información está bien organizada y se puede encontrar fácilmente en la página web;
- Cerciórese de que la información se puede imprimir fácilmente desde la página web;
- Asegúrese de que la información se actualiza periódicamente;
- No utilice demasiados gráficos pues estos ralentizan considerablemente la velocidad de internet y la capacidad de descargar o imprimir información; y
- Facilite datos de contacto para obtener más información.

Dossiers para la prensa en CD

- Los CD garantizan no cargar a los periodistas con enormes cantidades de papel; y
- Considere si se deben poner a disposición también dossiers para la prensa en papel.

Consejos

- Cerciórese de que los CD sean compatibles con todos los tipos de ordenador;
- Asegúrese de que los CD vayan claramente rotulados con el nombre o los datos de contacto de la organización y el contenido del CD; y
- No caiga en la tentación de incluir grandes cantidades de información en un CD; incluya sólo el material esencial.

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

El director de proyecto necesitará identificar los principales mensajes y el material necesario para el dossier para la prensa. Habrá que consultar con los jefes de prensa (si los hubiera) al respecto de la estructura, la maquetación y el contenido del dossier. Se requerirán contactos de periodistas con el fin de distribuir el dossier para la prensa apropiadamente.

¿Cuánto cuesta?

Los dossiers para la prensa son un gasto del proyecto con un coste relativamente bajo. Se requerirá tiempo del personal para recopilar el material y la producción de carpetas y materiales impresos conllevará algunos costes. Los CD se pueden producir a bajo coste y se debe evaluar si resulta más económico fotocopiar los materiales escritos o utilizar un CD, desde el punto de vista de los costes de material y tiempo del personal. Si la página web ya se encuentra disponible, ofrecer los dossiers para la prensa en línea puede resultar relativamente barato.

¿Qué capacidades se requieren?

Es esencial comprender lo que necesitan los periodistas/directores del dossier para la prensa. El personal necesitará estar bien informado acerca del proyecto y poseer excelentes capacidades de redacción para poder recopilar información coherente para un dossier para la prensa.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

El material producido para un dossier para la prensa se puede utilizar para otras técnicas de participación, tales como boletines, exposiciones, encuentros públicos y páginas web.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Los periodistas no siempre utilizan el material que se prepara. Valore cuidadosamente cuánto dinero y tiempo se debe asignar a la producción del dossier para la prensa.

F18: Marketing institucional

¿En qué consiste el marketing institucional?

El marketing institucional tiene por objeto, de manera específica, dos grupos implicados en la toma de decisiones:

- Responsables de la toma de decisiones (principalmente políticos) encargados de las decisiones estratégicas con respecto a un proyecto; y
- Autoridades públicas (por ejemplo, el departamento de medio ambiente, el departamento de urbanismo o el departamento de sanidad) que puedan influir de forma significativa en un proyecto.

La finalidad principal del marketing institucional es influir en los grupos objetivo a favor de un proyecto y conseguir su apoyo. Su objetivo consiste en proveer información que responda a los intereses del grupo objetivo implicado en la toma de decisiones. El marketing institucional utiliza diversas herramientas, tales como folletos, prospectos y boletines, pero también folletos internos e informes preparados específicamente para los grupos objetivo seleccionados.

¿Cómo utilizar el marketing institucional para obtener apoyo para un proyecto?

El marketing institucional abarca todas las medidas adoptadas para conseguir un amplio apoyo entre políticos e instituciones. En cualquier proyecto es importante fomentar una buena relación con los políticos e instituciones responsables de las decisiones estratégicas que afectan al proyecto. El marketing institucional formaliza estos contactos mediante la introducción de una estrategia clara y la definición de objetivos. También reúne los planteamientos de diferentes socios del proyecto mediante la utilización de un enfoque común.

El marketing institucional en el ámbito político tiene que comenzar pronto, antes de que la sociedad tenga noticias del proyecto. En esta fase, el marketing institucional posee dos metas: en primer lugar, intenta crear aceptación para un proyecto y, en segundo lugar, desea establecer lo que es realizable desde un punto de vista político. Unos políticos o instituciones con puntos de vista erróneos o insuficientemente informados suelen

constituir un obstáculo considerable para la implantación de proyectos de transporte.

En consecuencia, el marketing institucional también se propone reducir estas percepciones incorrectas mediante el suministro de la información adecuada.

Cuando se trabaja con políticos es necesario tener en mente las fechas de las elecciones; por ejemplo, es más fácil obtener apoyo para un proyecto que produzca resultados positivos antes de los siguientes comicios. Esto es especialmente importante en el caso de los proyectos polémicos. Como no siempre es posible implantar plenamente un proyecto en el plazo de una legislatura, especialmente si se trata de un proyecto grande, la creación de una amplia aceptación para un proyecto es una consideración importante. El éxito del marketing institucional se puede medir por la rapidez en vencer obstáculos institucionales y políticos y por la ausencia de conflictos del proceso de toma de decisiones. Otro indicador es la reducción de la oposición política a un proyecto tras una campaña de marketing.

¿Cuándo se debe emplear el marketing institucional?

El marketing institucional es muy importante en las fases tempranas de un proyecto para ponerlo en marcha. Los miembros de las instituciones que actúan como expertos desempeñan un papel importante al influir en el proceso de toma de decisiones, especialmente en proyectos controvertidos. Su interés en los proyectos en una fase temprana suele ser muy bajo y la tarea del marketing institucional consiste en crear o aumentar este interés.

El marketing institucional también es importante antes de la votación sobre un proyecto o iniciativa política concretas, ya que puede ayudar a consolidar el apoyo a la medida aportando argumentos clave. El marketing institucional también es importante en las últimas fases del proyecto, por ejemplo, durante la implantación, aunque ya no es tanto una cuestión de crear apoyo para el proyecto como de mantener a los interlocutores informados sobre el proyecto e implicados en el mismo.



Agentes involucrados en una campaña de marketing institucional en Alemania.

NOTAS



Realización de una campaña de marketing institucional/político

Identifique a los agentes implicados

Identifique a todos los agentes implicados, cuyo apoyo es necesario para obtener una decisión a favor de un proyecto y todas las instituciones con un interés especial en el proyecto y/o una fuerte influencia en el proceso de toma de decisiones.

Quiénes: políticos, autoridades locales y regionales, organismos del transporte...

Identifique los objetivos del proyecto/aspectos de interés para estos grupos objetivo

Comparación de los objetivos del proyecto y de los intereses de los agentes implicados objetivo en la toma de decisiones. En la mayoría de los casos esto supone seleccionar entre los objetivos del proyecto aquéllos que se corresponden mejor con las metas e intereses de los agentes implicados. En los casos en los que no concuerden, podría ser prudente crear/identificar objetivos adicionales.

Por ejemplo, para motivar a un político interesado fundamentalmente en cuestiones sanitarias para apoyar el desarrollo de una red ciclista es más efectivo señalar los efectos positivos del ciclismo sobre la salud que limitarse a argumentar sobre la base de las ventajas para el transporte. Con las autoridades medioambientales es mejor señalar los aspectos ecológicos del proyecto previsto.

Elija las herramientas de marketing adecuadas (se recomienda el enfoque directo/personal)

La selección de herramientas de marketing depende de los grupos objetivo y de los recursos disponibles. Como resulta bastante caro producir materiales de marketing personalizados para cada grupo objetivo es importante utilizar instrumentos como las reuniones de expertos, las excursiones y las reuniones personales para comunicarse con estos grupos.

Implante la campaña

Factores que se deben considerar para una campaña de marketing institucional/político

- Los políticos interesados en un proyecto quieren estar suficientemente informados antes de que la población en general reciba información.
- Compruebe si hay algunos agentes clave implicados de orden político o administrativo que se puedan captar mediante el marketing institucional para que apoyen activamente el proyecto.
- Los políticos están más dispuestos a apoyar un proyecto si una mayoría de la población está a favor de él. En consecuencia, incluya en sus materiales de marketing material informativo que demuestre el apoyo de la población. Puede utilizar sondeos de opinión, encuestas, manifestaciones de apoyo y el respaldo de los medios de comunicación al proyecto como instrumentos para demostrar este apoyo.
- ¿Ha comprobado con todas las autoridades implicadas si ven algún obstáculo sustancial que pueda retrasar o interrumpir el proyecto de forma significativa?
- Los responsables de la toma de decisiones suelen pensar desde el punto de vista de los periodos electorales. El proyecto ¿aumentará o reducirá sus posibilidades de reelección? ¿Traerá consigo resultados positivos visibles en el plazo de una legislatura?
- ¿Posee su proyecto suficiente respaldo político para implantarlo? Para grandes proyectos de infraestructuras, cuya planificación e implantación puede durar 10 años o más, intente obtener el apoyo político de los principales partidos (también de la oposición).

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Lo mejor es dejar que la organización responsable de la gestión del proyecto se encargue de la actividad. Sin embargo, si otro socio dispusiera de contactos especiales (mejores) con determinados políticos o departamentos municipales, será más efectivo dejar que sea éste quien se ocupe de los contactos.

¿Cuánto cuesta?

Es necesario consignar los costes del marketing institucional como parte de los costes del proyecto, aunque hay que hacer constar que el material producido para esta actividad se puede utilizar para otro marketing que tendrá lugar a lo largo del proyecto.

¿Qué capacidades se requieren?

Las capacidades necesarias son similares a otras actividades de marketing por cuanto la información y las técnicas son, en su mayor parte, las mismas. Unos buenos contactos personales con políticos y con diferentes departamentos son útiles para una campaña de marketing institucional con resultados satisfactorios.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

El marketing institucional es sólo un aspecto del marketing y se ha de combinar con otras iniciativas de marketing orientadas a un público más general. Dado que los materiales empleados para el marketing institucional suelen ser similares o incluso los mismos que para el marketing para la población, existe la oportunidad de probar el tono y contenido de la información facilitada.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Un aspecto esencial del marketing institucional es que los grupos objetivo reciban la información antes que la población en general. Si el marketing institucional no tiene repercusiones en los grupos seleccionados existe el riesgo de que el proyecto se retrase o incluso se cancele. Existe, asimismo, el riesgo de que quienes se oponen a un esquema utilicen el material que se les suministra como base para estimular la oposición contra el proyecto.

F19: Campañas informativas y de imagen

¿En qué consisten las campañas informativas y de imagen?

El marketing convencional de bienes de consumo puede concentrarse en la imagen del producto en lugar de suministrar información acerca del mismo. En el contexto del transporte, existe un imperativo mucho más fuerte de facilitar información a la población acerca de la propuesta de nueva infraestructura o de nueva iniciativa política. Sin embargo, esto no excluye la idea de que un proyecto de transporte incorpore la comunicación de una imagen positiva, aunque este elemento de promoción sólo deba tener lugar como parte del suministro de una información más objetiva. El resultado que se espera es doble: por una parte, el público objetivo debe recibir suficiente información acerca del proyecto y, por otra, la imagen de la campaña debe crear una identidad positiva específica del proyecto.

¿Cómo utilizar una campaña de información e imagen?

El suministro de información clara a los agentes implicados es una parte vital de cualquier actividad de participación. Es una manera de mostrarse abiertos y cercanos a los agentes. Es esencial que una estrategia de participación recoja datos de cuándo, qué, cómo y a quién se facilitará información a lo largo del proyecto. Evidentemente, no es viable, ni deseable, comunicar la totalidad de la información que posee el equipo del proyecto. La selección y las fechas de la difusión de la información es un aspecto esencial de la planificación del proyecto. Hay que formularse determinadas preguntas acerca de la difusión de información a los agentes implicados: ¿a quién va dirigida la información? ¿es la información relevante para estos grupos? ¿Cuál es el objetivo de difundir esta información?

El principal objetivo de una campaña de información es proporcionar a los agentes implicados el material que necesitan para tener una opinión informada. El objetivo principal de una campaña de imagen es asegurarse de que un proyecto o una iniciativa política tengan las máximas posibilidades de éxito. En las fases tempranas de un proyecto, se hará más hincapié en suministrar información y las campañas se centrarán en:

- Promover la comprensión del proyecto y sus objetivos;
- Promover la participación y la acción política;
- Demostrar de qué manera pueden contribuir las personas; y
- Reducir la oposición de la sociedad.

¿Cuándo se deben utilizar las campañas informativas y de imagen?

Aunque es importante iniciar dichas campañas en una fase temprana del proyecto, para concitar el apoyo del público e informar a la población, los requisitos básicos de una campaña de esta índole hacen necesario esperar hasta que se disponga de cierta información. Sin ideas claras con respecto a los objetivos y contenidos de un proyecto no resultaría práctico iniciar una campaña.

También es importante realizar campañas informativas y de imagen durante la fase de implantación de un proyecto de transporte, especialmente si el proyecto incorpora muchas medidas de infraestructura. Esto podría suponer, por ejemplo, informar a los agentes implicados acerca de los posibles trastornos durante las obras.

Las campañas informativas y de imagen son también un instrumento para aumentar la aceptación de un proyecto de transporte e iniciar un cambio de conducta cuando se llevan a cabo después de la fase de implantación del mismo.



Imágenes y material utilizado en la campaña de marketing en Graz, Austria

NOTAS



¿Cómo realizar campañas informativas y de imagen?

Actividades de investigación (opcionales/recomendadas)

Por lo general, las actividades de investigación se llevan a cabo al comienzo de una campaña de información e imagen. Las encuestas para identificar el comportamiento y las actitudes de la población pueden constituir una fuente de información vital para la creación de la campaña, así como ayudar a identificar ámbitos problemáticos y públicos objetivo.

Selección de instrumentos para la campaña de información

Los siguientes instrumentos se suelen utilizar en campañas informativas y de imagen: exposiciones; carteles; boletines; folletos, prospectos y cobertura de los medios de comunicación (comunicados de prensa, anuncios). La selección y el alcance de la utilización de estos instrumentos dependen de los recursos disponibles y de los objetivos del ejercicio.

Compilación de información que se va a difundir

Los objetivos determinan también los contenidos de la información difundida. En función de las metas que se proponga la campaña (aumentar el conocimiento del proyecto, facilitar información sobre su implantación...) se deben preparar diferentes dossiers de información. Para no abrumar a la población con excesiva información, es necesario seleccionar la información más importante y darle un diseño atractivo, para lo que puede ser interesante recurrir a ayuda profesional, especialmente si los socios del proyecto no poseen mucha experiencia práctica en este terreno.

Realización de la campaña de información

Fase de la campaña de imagen

Si bien es posible comenzar a mejorar la imagen de un proyecto durante las primeras fases de una campaña de información y marketing, hay que hacer mayor hincapié en el suministro de información. Sólo una vez que estén suficientemente satisfechas las demandas de información de la población resultará aconsejable concentrarse en mejorar la imagen.

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

El socio con mayor credibilidad ante la población debe asumir el liderazgo de la campaña. Si en el proyecto participa una empresa de transporte público por lo general es mejor dejar que sea ésta quien asuma el liderazgo pues su imagen suele ser mejor que la de las autoridades públicas.

¿Qué capacidades se requieren?

Es necesario un amplio conocimiento de las técnicas de marketing y comunicación para seleccionar las estrategias apropiadas.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Las campañas informativas y de imagen son una parte fundamental de las actividades de participación. Es esencial suministrar información a los grupos implicados en la toma de decisiones si se quiere que tengan una participación real.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Los costes de esta clase de campañas hacen importante que se reserve una partida del presupuesto para ellas desde el principio, pues según avanza el proyecto resulta más difícil recabar los recursos necesarios.

Lista de comprobación: campañas informativas y de imagen

- Evalúe cuál es el presupuesto adecuado para las campañas informativas y de imagen antes de iniciar el proyecto y no sólo después de que la oposición de la población obligue a realizar una campaña.
- Si selecciona grupos objetivo específicos, lo mejor es llegar a ellos en su propio entorno; por ejemplo, a los niños y los jóvenes, en los colegios y comunidades locales.
- Si contrata a consultores externos compruebe su experiencia en marketing relacionado con el transporte y no sólo en marketing de productos.
- La difusión de información detallada sobre las dificultades de tráfico previstas durante la implantación es de especial importancia para los grandes proyectos de infraestructuras, pues puede reducir de forma significativa la oposición de la población.
- No inicie una campaña si no conoce los hechos necesarios acerca de un proyecto pues las personas se enfadan cuando tienen la impresión de que no se les informa suficientemente.

F20: Campañas de concienciación

¿En qué consiste una campaña de concienciación?

Las campañas de concienciación públicas para los proyectos de transporte intentan aumentar el grado de concienciación acerca de los problemas del transporte, influir en las actitudes de la población y, en última instancia, contribuir a modificar su comportamiento desde el punto de vista de los desplazamientos. Se puede realizar como una campaña general pero también puede estar relacionada con un proyecto específico que suele incorporar la promoción de modos ecológicos.

Un producto adicional de las campañas de concienciación con resultados satisfactorios es un significativo incremento de la aceptación de un proyecto por parte de la población. Esta clase de campañas tiene como objetivo los socios que participan en un proyecto, a los principales interlocutores, entre los que figuran: políticos, líderes de la comunidad, medios de comunicación, líderes empresariales, empresas de transporte, los representantes de los grupos de interés, así como a la población en general.

¿Cuándo se deben emplear las campañas de concienciación?

Las campañas de concienciación deben prepararse al comienzo del proyecto. Pueden llevarse a cabo antes incluso de la puesta en marcha oficial de un proyecto para aumentar el grado de concienciación en torno a los problemas del transporte y, de este modo, allanar el camino del proyecto. Las campañas de concienciación suelen ser el punto de partida de otras actividades de marketing o de participación.

También se pueden utilizar en un primer momento de la andadura del proyecto para dar a conocer las metas y el contenido de un proyecto entre los políticos, las instituciones y la población. Cambiar las actitudes de la población suele requerir mucho tiempo y esfuerzo y, en consecuencia, la campaña de concienciación se podría llevar a cabo a lo largo de todo el proyecto, hasta bien entrada la fase de implantación.

¿Cómo elevar el grado de concienciación en torno a un proyecto o una iniciativa política?

Las campañas de concienciación dirigidas a los miembros del equipo del proyecto pretenden:

- Comunicar los principios de la campaña y las razones para ella;
- Identificar sus cometidos en el proyecto para hacer posible que lo apoyen dentro de su organización; y
- Capacitar al personal para que actúe en apoyo de la campaña ante el público externo.

¿A quién se dirigen?

Las campañas de concienciación se dirigen a los principales interlocutores, tales como los políticos, los líderes de la comunidad, los medios de comunicación, los líderes empresariales, las empresas de transporte público y los grupos de interés, con el objetivo de:

- Persuadirles de las ventajas de la campaña y del proyecto;
- Conseguir el consenso en torno al problema;
- Asegurar un presupuesto;
- Estimular su apoyo al proyecto; y
- Reducir las posibilidades de que se opongan.

Realizar una campaña para la población tiene por objeto:

- Aumentar el grado de conocimiento y concienciación de la población sobre el proyecto y sobre las soluciones de transporte sostenible;
- Favorecer la aceptación del proyecto por parte de la población; y
- Conseguir que las personas reflexionen sobre su comportamiento en materia de movilidad.



Participación de agentes en una campaña de concienciación en bicicleta.

NOTAS



¿Cómo realizar campañas de concienciación?

Seleccione el público

Entre los subtipos de campañas figuran:

- Las campañas de concienciación para la población (problemas de tráfico, cuestiones medioambientales, etc.);
- Las campañas de concienciación dirigidas a grupos y personas (familias, líderes de la comunidad, políticos, etc.); y
- Las campañas de concienciación vinculadas a proyectos y actos.

Escoja el concepto

El suministro de información de buena calidad es la base de cualquier campaña efectiva. Las nuevas tecnologías como la información en tiempo real, los CD-ROM, los planificadores de rutas e internet desempeñan un papel cada vez más importante, pero también sigue siendo relevante el suministro de información escrita en diferentes formas. Para las campañas públicas es de especial importancia intentar utilizar una amplia variedad de medios entre los que pueden figurar anuncios, folletos, carteles, la radio y artículos en los periódicos. Determinar cuál es la combinación adecuada es una actividad que requiere la participación de expertos en comunicación.

Algunos temas clave son relevantes para todas las campañas de concienciación que promuevan proyectos de transporte sostenible, aunque el tema principal de la campaña sea muy específico; así:

- Una mayoría de la población está interesada en una reducción del tráfico de vehículos particulares; y
- Se pueden sustituir al menos algunos trayectos en coche particular desplazándose en transporte público, en bicicleta o a pie.

Realice la campaña

Seguimiento y evaluación

El seguimiento de la campaña comprende el seguimiento del contenido e intensidad de la cobertura de los medios de comunicación, el registro y análisis de las consultas, pero también sondear las actitudes, las acciones y las percepciones de los políticos, de los principales agentes implicados y de la población. Las encuestas pueden contribuir al seguimiento y evaluación de la campaña. Las técnicas de prospección de mercados constituyen una importante fuente de información pero su diseño debe correr a cargo de especialistas con el fin de garantizar que proporcionen una medición precisa del cambio de actitud de la población.

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Las campañas públicas de concienciación deben ser el esfuerzo combinado de todo el equipo interviniente en el proyecto.

¿Cuánto cuesta?

Los costes dependen del número de herramientas y técnicas empleadas en la campaña. En comparación con otras actividades de marketing, los costes se suelen repartir a lo largo de todo el proyecto.

¿Qué capacidades se requieren?

Uno de los requisitos es un amplio conocimiento del tema del transporte sostenible, el otro es un amplio conocimiento de las técnicas de marketing, comunicación y prospección de mercados.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Si la campaña de concienciación no se limita a temas específicos de un proyecto resulta bastante útil combinarla y realizar como parte integral de otras campañas de concienciación sobre el transporte sostenible.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Las campañas públicas de concienciación son medidas a largo plazo. Es poco probable que se produzca un cambio de las actitudes de la población de la noche a la mañana aunque el aumento del grado de concienciación en torno a un problema suele ser un primer paso más factible en la dirección del cambio de actitudes.

Lista de comprobación: campaña de concienciación

- Mantenga una postura abierta acerca de las actitudes en las que desee influir. La población puede estar más abierta al cambio de lo que cabría pensar.
- La campaña se tiene que adaptar al proyecto con el que está relacionada. Compruebe si los contenidos y los objetivos del proyecto aparecen en la campaña.
- ¿Ha incorporado más herramientas interactivas (talleres interactivos, foros...) a la campaña con el fin de establecer un diálogo con la población?
- ¿Identificó las opiniones de los grupos objetivo como un primer paso que le permita planificar la campaña en consecuencia?

F21: Marketing personalizado

¿En qué consiste el marketing personalizado?

La principal característica del marketing personalizado es el diálogo con las personas mediante información individualizada, en lugar de enviar la misma información a todo el público objetivo. Uno de los principales problemas de las organizaciones de transporte ha sido que el suministro de información a la población se ha tendido a realizar a nivel general en lugar de una forma específica o individual, como por ejemplo, facilitar el horario de servicio completo en lugar de proporcionar a los residentes horarios relacionados con los viajes que de hecho realizan. Los avances en el campo de la informática han permitido que esto último resulte más factible con un menor coste.

Otra meta del marketing personalizado es favorecer los cambios de comportamiento hacia el uso de modos sostenibles. Ello puede suponer una actividad muy específica en el caso de que la información personalizada se facilite individualmente con el fin de mejorar la comprensión de las necesidades de los consumidores y de asesorar sobre opciones de transporte que fomenten la utilización de modos sostenibles.

¿Cuándo se deben emplear campañas de marketing personalizado?

Antes de la puesta en marcha de un proyecto se utiliza una encuesta previa, destinada a identificar el comportamiento de las personas en sus desplazamientos, para seleccionar a personas para la actividad de marketing y para aportar datos de base para una evaluación posterior en la fase de implantación.

Una campaña de marketing personalizado puede constituir igualmente un "proyecto" en sí misma, destinada a fomentar el uso de las infraestructuras existentes o a ayudar a implantar iniciativas políticas. La encuesta de evaluación para identificar cambios en el comportamiento en los desplazamientos se ha de realizar después de la fase de implantación de un proyecto. Con posterioridad, se podrán llevar a cabo encuestas adicionales para identificar los efectos a largo plazo de un proyecto y/o una campaña.

¿Cómo utilizar una campaña de marketing personalizado?

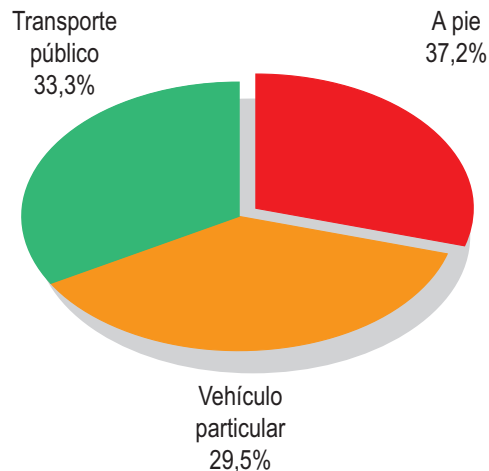
El marketing personalizado implica establecer un diálogo mediante un enfoque de contacto directo y no a través de formas más generalizadas de marketing. Aunque las campañas de marketing generalizado para los proyectos de transporte son importantes, la naturaleza particular de las elecciones de transporte es compleja y aquí es donde el marketing personalizado puede resultar beneficioso.

La mayor parte de las campañas de marketing personalizado en el ámbito del transporte se basan en la idea de que hay determinadas personas que están más predispuestas a cambiar su comportamiento que otras y que si se pudiera concentrar la atención en estas personas serían mayores las posibilidades de que se produzca un cambio. Por ejemplo, en el contexto del transporte, el emplazamiento del domicilio, del lugar de trabajo u otras variables precisas influyen mucho

sobre el comportamiento. La clave del marketing personalizado consiste en identificar estas variables y las personas más proclives a cambiar su comportamiento y en dirigir la actividad de marketing de tal manera que ese esfuerzo no se desperdicie.

La mayor parte del marketing personalizado realiza primero un análisis de segmentación destinado a identificar los subgrupos. Por ejemplo, los grupos geográficos o demográficos que pudieran ser más susceptibles de un cambio de comportamiento. Un planteamiento consistiría en identificar mediante una encuesta a las personas concretas que manifiestan su receptividad hacia un cambio en el comportamiento relativo a sus desplazamientos. A continuación, se puede contactar directamente con estas personas ofreciéndoles información más detallada o incentivos para probar el nuevo modo de transporte.

DISTRIBUCIÓN MODAL DE LOS DESPLAZAMIENTOS TOTALES EN MADRID

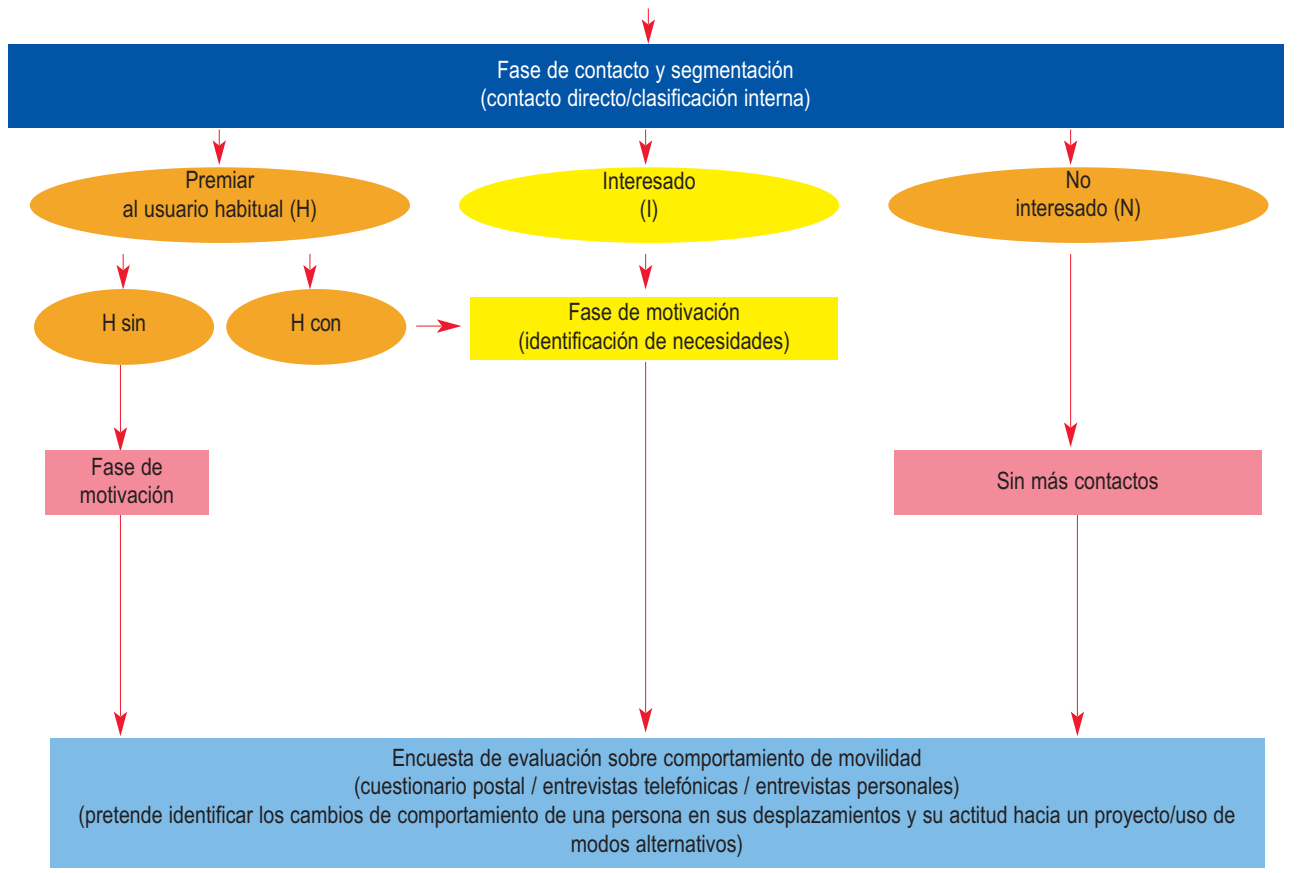


NOTAS



Fases del marketing personalizado

Encuesta previa sobre el comportamiento de movilidad (cuestionario postal / entrevistas telefónicas / entrevistas personales)



© Socialdata 2004

Lista de comprobación: campaña de marketing individualizado

- ¿Posee la logística necesaria (puestos telefónicos, personal experimentado, conocimientos prácticos, etc.) para llevar a cabo una campaña de marketing individualizado?
- ¿Utilizó la encuesta inicial para identificar a las personas dispuestas a cambiar su comportamiento en los desplazamientos (grupo objetivo de la campaña real)?
- ¿Intentó implicar en la campaña a los socios del proyecto?

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

El socio con más experiencia en campañas de marketing individualizado debe asumir el liderazgo de la campaña. Si una empresa de transporte público toma parte en el proyecto, intente que sus trabajadores participen en la campaña de marketing para establecer contactos personales con sus clientes.

¿Cuánto cuesta?

En comparación con otras herramientas de marketing, los costes son mayores debido a la necesidad de establecer una persona de contacto y de preparar información personalizada. Sin embargo, el marketing individualizado puede presentar ventajas de coste si demuestra una mayor efectividad en cuanto al cambio de los comportamientos.

¿Qué capacidades se requieren?

Se necesita un amplio conocimiento acerca de las medidas de marketing para seleccionar una técnica y un grupo objetivo adecuados. Las personas que vayan a establecer contactos personales necesitarán unas buenas capacidades de comunicación y la formación suficiente. Para llevar a cabo una campaña de marketing individualizado con resultados satisfactorios resultan útiles algunos recursos, tales como servicios de entrevistas telefónicas.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

En la mayoría de los casos, el marketing individualizado se utiliza como una herramienta más precisa dentro de una actividad de marketing más generalizada. El marketing individualizado se puede utilizar junto con la implantación de infraestructuras y de políticas, así como con iniciativas que guarden relación fundamentalmente con el suministro de información. Una campaña de marketing individualizado puede igualmente constituir un proyecto en sí misma, para estimular el uso de modos de transporte medioambientalmente sostenibles.

¿Cuáles son los inconvenientes?

En comparación con otras medidas de marketing, los costes resultan relativamente elevados. Además, una campaña de marketing individualizado exige cierta logística, como teléfonos o acceso a internet.

¿Cuál es el papel de los políticos en la toma de decisiones relacionadas con el transporte?

El electorado elige a los políticos para que representen sus intereses en decisiones clave. Son los representantes de la comunidad: toman decisiones que beneficien a los residentes locales y actúan como canales de sus sugerencias y objeciones. Los políticos, como los concejales, participan en el proceso de toma de decisiones mediante la presentación de ideas, o el apoyo o la oposición a las propuestas de los demás. Lo hacen, en primer lugar, conformando las políticas de sus partidos políticos. En el marco del trabajo de la autoridad local, contribuyen a los debates y votan en las sesiones del ayuntamiento. También pueden tener algo que decir en el nombramiento de cargos, en la elaboración de los presupuestos y en el diseño de políticas estratégicas, así como la aprobación de proyectos específicos. Un político puede, asimismo, participar en subcomités y grupos de trabajo con responsabilidades especiales, por ejemplo, en materia de transporte y planificación.

¿Cómo gestionar el papel de los políticos a lo largo del proyecto?

Merece la pena llevar a cabo una auditoría de las actitudes de los políticos que puedan afectar al proyecto. Dicha auditoría debería indicar la solidez del posible apoyo u oposición a un esquema e identificar a la “plana mayor” dentro del contexto político, pues sus integrantes pueden tener un papel muy importante en las fases posteriores del proceso de toma de decisiones.

Es importante tener en cuenta que el papel de los políticos variará a lo largo del proyecto. Es probable que su grado de interés fluctúe con el nivel de participación de los grupos implicados en la toma de decisiones o con la oposición al esquema y que se vea también afectado por el proceso político, incluidas las fechas de las elecciones y de las votaciones relacionadas con el proyecto. Recuerde igualmente que a la mayoría de los políticos se les elige para representar a su electorado en una amplia variedad de cuestiones, de las que el transporte sólo es una de ellas y que probablemente siempre estén muy escasos de tiempo.

¿Cuáles son sus intereses y prioridades?

Los políticos son responsables ante las comunidades a las que representan. Son figuras públicas y suelen ser el primer punto de contacto para un residente que tenga una queja. Lo cual quiere decir que los concejales están familiarizados con las inquietudes de las personas que se verán afectadas por un esquema de transporte. Asimismo, es posible que posean una perspectiva más amplia sobre las cuestiones locales, tales como los problemas económicos y sociales que pudieran tener alguna relación con la preparación de su proyecto.

Un concejal suele pertenecer a un partido político y, en consecuencia, tendrá que tener en cuenta la política de partidos en cualquier proceso de toma de decisiones. El grado de control ejercido por cada partido sobre sus miembros varía enormemente. Es posible que den libertad a sus concejales para actuar conforme a sus principios personales en una determinada votación o que deban enfrentarse a su censura si contradicen la política del partido. Sus lealtades políticas

Es importante que les facilite asimilar rápidamente la información necesaria para tomar decisiones informadas acerca su proyecto. Presentar a un político un proyecto de transporte en el contexto de otras cuestiones sociales y de sus potenciales ventajas en distintos ámbitos de la sociedad puede aumentar el nivel de apoyo al proyecto.



Político hablando a miembros de una comunidad sobre un proyecto de transporte local

pueden traer problemas a los proyectos de transporte: quizá elijan un esquema polémico para “competir” con sus oponentes.

Las prioridades de los concejales pueden también estar conformadas por sus necesidades de resultar reelegidos y por la fecha de las elecciones. Esa necesidad de obtener la aprobación pública se traduce en que pudieran estar ansiosos por inaugurar un proyecto destacado antes de las elecciones, aunque eso conlleve acelerar su conclusión. Si bien algunos políticos se implican en los pormenores de un proyecto –trabajando en un subcomité o un grupo de trabajo– no suele ser habitual. Es posible que no entiendan por completo su complejidad: por qué hay que adoptar ciertas medidas y el volumen de trabajo técnico o administrativo. Pueden someter a los planificadores a considerables presiones de tiempo y restricciones presupuestarias. Por contra, unos concejales que prestan su apoyo pueden impulsar un proyecto de forma significativa. Su mayor relevancia pública puede ayudar a obtener fondos públicos, patrocinio privado y la aprobación de la población.

NOTAS



DECISIONES POLÍTICAS

Las decisiones que toman los políticos afectarán a muchos aspectos de su proyecto, incluidos, a título indicativo, los que se apuntan bajo estas líneas. Estas decisiones las podrán tomar los órganos locales, de distrito o municipales o los parlamentos regionales o nacionales en función de la infraestructura política del país y del objeto, alcance y tipo del proyecto. Es importante ser consciente sobre los niveles del Estado en que se tomarán las decisiones cruciales para el proyecto y cuándo tendrán lugar las principales votaciones o debates.

Permisos urbanísticos

Decisiones para permitir la construcción o cambios en el uso del suelo.

Financiación del proyecto

Decisiones de comprometer fondos para un proyecto o de permitir que pase a un proceso formal de licitación.

Cambios legales

Aprobación de nuevas leyes o procedimientos que permitan implantar un esquema propuesto.

Representación política

Recuerde que el interés de los políticos en el proyecto no se limitará a aquéllos que tienen poder para tomar las decisiones clave. A todos los niveles del Estado, la finalidad del político es representar lo mejor posible los intereses de su electorado. Es frecuente que los electores o los medios de comunicación se aproximen a un político para debatir un proyecto, por lo que resulta aconsejable facilitar a todos los políticos relevantes (de los concejales a los miembros locales de los parlamentos nacional o europeo) información sobre las propuestas o el avance de una medida.

La influencia de las elecciones en el proceso del proyecto

Tenga en cuenta las fechas de las próximas elecciones. Estas pueden afectar al proyecto de diversas maneras:

Antes de las elecciones:

- Es posible que su proyecto se convierta en una cuestión política; y
- Los políticos dedicarán una cantidad de tiempo considerable a la campaña electoral durante las semanas precedentes a las elecciones. En esas fechas será más difícil esperar de ellos que participen en otros actos.

Después de las elecciones:

Evalúe las implicaciones de los cambios en el panorama político como consecuencia de las elecciones:

- Es posible que hayan resultado elegidos por primera vez algunos concejales que estarán menos familiarizados con la historia del proyecto. Tenga en cuenta que procurarán absorber mucha información nueva en este momento; y
- No se olvide de los antiguos concejales que en el pasado expresaron su interés por el proyecto. Su experiencia es valiosa y quizá puedan ofrecer sugerencias para mejorar el esquema desde una perspectiva política.



El alcalde de Saarbrücken con algunos ministros alemanes en la ceremonia de inauguración del proyecto Saarbahn.

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

El director de proyecto supervisará la coordinación de la gestión del papel de los políticos. Puede resultar útil que el contacto cotidiano con los políticos corra a cargo de un mismo miembro del personal, con el fin de hacer posible que se establezca una buena relación de trabajo. El grado de participación en el proceso dependerá de la posición del político y su interés en el proyecto. Algunos políticos pueden implicarse mucho y pueden actuar como líderes del proyecto.

¿Qué capacidades se requieren?

Además de las capacidades generales de comunicación que necesita cualquier miembro del personal en contacto con los agentes implicados en la toma de decisiones, quienes se ocupen de gestionar el papel de los políticos deberán ser conscientes de las estructuras y prácticas de la política local. Es importante ser muy conscientes de las motivaciones que pueden influir en la toma de decisiones políticas.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Los políticos pueden mostrarse dispuestos a implicarse mucho en actos o herramientas en los que intervengan agentes implicados. Su contribución puede ser valiosa, particularmente cuando el político sea un miembro de prestigio conocido por la comunidad local.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Los políticos pueden apoyar sin límites un proyecto pero también pueden criticarlo con severidad. Los políticos suelen tener fuertes lazos con los medios de comunicación y las opiniones de los primeros pueden recibir una considerable atención de los segundos.

F23: Medios de comunicación

¿Cuál es el papel de los medios de comunicación?

Los medios de comunicación pueden desempeñar un papel significativo informando a la población acerca del proyecto, aunque la información que facilitan escapa al control directo del equipo del proyecto. Como tal, los medios de comunicación pueden influir de manera positiva o negativa sobre la percepción que la población tenga del proyecto. Cabe recordar que, a los medios de comunicación, les interesa contar una "historia" en lugar de limitarse a presentar los datos objetivos. Es muy posible que los agentes implicados tomen posición respecto a los méritos de un proyecto sobre la base de la cobertura de los medios de comunicación.

Adoptar una postura abierta con los medios de comunicación puede resultar difícil pero es importante proporcionar información de alta calidad a los medios de comunicación. La oficina de prensa de su organización debe coordinar el contacto con los medios de comunicación. También es importante que la oficina de prensa responda muy rápidamente a la cobertura inexacta y tergiversada de los medios de comunicación.

¿Cuándo se debe gestionar el papel de los medios de comunicación?

Es importante preparar una estrategia en materia de medios de comunicación y gestionar la relación con los medios de comunicación desde una fase muy temprana del proyecto. De este modo establecerá la manera de comunicarse con ellos a medida que avance el proyecto y ayudará a garantizar que las informaciones de los medios de comunicación sean exactas desde una fase temprana.

Mantener el interés de los medios de comunicación y de la población puede ser difícil, particularmente durante las fases del proceso de toma de decisiones que se demoran y en las que hay pocas evidencias de progresos. En estos momentos, conviene hacer hincapié en las actividades de participación o en otros avances por medio de un comunicado o una conferencia de prensa, o celebrando otros actos, tales como visitas a las obras o inauguraciones. Intente mantener el interés de los medios de comunicación una vez implantado el proyecto difundiendo los resultados del seguimiento y evaluación de la medida puesta en marcha.

¿Cuáles son sus intereses y prioridades?

El interés principal de los medios de comunicación reside en identificar y escribir historias que interesen a su público objetivo. La decisión de si una historia es noticiosa y su tratamiento variarán en función de cómo y cuándo se emita o publique dicha historia. Puede hacer su historia más atractiva para los directores de medios subrayando los puntos especialmente noticiosos, pero ello exige una gestión cuidadosa, por cuanto los diferentes medios tendrán diferentes intereses. Entre los factores que influyen en que una historia se considere o no noticia figuran:

- La relevancia de la historia para la comunidad local que constituye su público objetivo;
- La disponibilidad de historias personales relacionadas con la repercusión del proyecto o con el problema que éste aborda;

- La relevancia de la historia para otras cuestiones o noticias destacadas del medio de comunicación;
- Las distinciones entre esta historia y otras relacionadas con el mismo proyecto o con otros proyectos similares: las historias relativas a nuevos proyectos o a nuevos enfoques de la participación tienen mejores probabilidades de recibir cobertura; y
- El nivel de controversia inherente al proyecto. Otra prioridad para los periodistas será el tiempo necesario para producir una buena historia. Los plazos de publicación o emisión no suelen ser flexibles.

Una sólida estrategia en materia de medios de comunicación con comunicados y conferencias de prensa de buena calidad y un contacto eficiente y efectivo con los medios en el seno de su organización puede facilitar considerablemente que los periodistas produzcan rápidamente noticias exactas e interesantes.



Artículo de un periódico local de Maribor, Eslovenia.

NOTAS



Formas de cobertura de los medios de comunicación



Los portales de noticias en internet suelen ofrecer una amplia variedad de historias; es posible que las páginas web nacionales se interesen por el proyecto aunque la televisión y la radio nacionales no lo hagan. Pida a la empresa que publique un enlace a la página web del proyecto. La información se puede actualizar o modificar de forma relativamente barata y fácil; por lo tanto, compruebe el material periódicamente y mantenga el contacto con los directores.



Los boletines de noticias de la radio suelen ser breves y sólo incorporan unas pocas historias importantes. Céntrese en un mensaje simple y no espere que den cobertura a todos los comunicados de prensa. Resultarán beneficiosas las entrevistas con las principales figuras implicadas en el proyecto.



A **los informativos de televisión** les interesan las historias con un fuerte atractivo visual, por lo que deberá tener en cuenta que querrán filmar en las obras o zonas problemáticas (tales como ejemplos de congestión). Como sucede con la radio, se ofrecen menos historias que en un periódico o en una página web; salvo que el proyecto afecte a un elevado porcentaje de espectadores, sólo se mostrará si es nuevo o polémico.



Las agencias de noticias buscarán noticias novedosas, particularmente acerca de proyectos innovadores polémicos que guarden relación con problemas o cuestiones experimentados en otras zonas, tanto a escala nacional como internacional.



Los periódicos cubren una amplia variedad de historias y suelen tener un público más local que otros medios de comunicación. La mayoría de periódicos locales informará de los proyectos que afecten a sus lectores.

¿Cómo tratar con los periodistas?

La honestidad y la cooperación con los periodistas pueden reducir la probabilidad de una cobertura negativa o inexacta. Designe a un miembro del equipo para que establezca y mantenga una relación de trabajo con los periodistas interesados en el proyecto. Ello garantizará que los periodistas sepan cómo clarificar la información o recabar más datos. Asimismo permite que el enlace del proyecto con los medios de comunicación sepa cómo y cuándo es mejor ponerse en contacto con cada periodista y cuándo y dónde es mejor celebrar actos. La utilización de un único punto de contacto evita que se facilite información contradictoria. Para proyectos muy grandes puede resultar rentable contratar a expertos externos en relaciones públicas acostumbrados a proyectos a gran escala.

Cuando las cosas salen mal.

Ni siquiera una buena estrategia en materia de medios de comunicación puede prevenir todas las coberturas desfavorables. Estudie cuidadosamente las coberturas negativas de la prensa pues podrían apuntar a cuestiones que se hayan pasado por alto o reflejar errores extendidos acerca del proyecto. Podría resultar oportuno responder al artículo mediante una carta al director o mediante un comunicado o conferencia de prensa, aunque reduciendo al mínimo la confrontación. La clarificación de las medidas de mitigación que se tomarán o de los impactos previstos del proyecto puede resultar provechosa, mientras que rechazar las cuestiones u opiniones por su supuesta falta de importancia repercutirá negativamente sobre el proyecto y aumentará la oposición de la población. Si la noticia es inexacta o equívoca, informe al periodista o al director con el fin de garantizar que esos errores no se repitan en futuros artículos. Las acciones legales son costosas y perjudiciales y sólo se debe amenazar con ellas o interponerlas en circunstancias muy extremas.

¿Cómo evaluar una estrategia en materia de medios de comunicación?

ANTES	DURANTE	DESPUÉS
¿Ha estudiado los medios de comunicación a los que desea dirigirse? ¿Tiene el nombre de uno o más periodistas con los que ponerse en contacto? ¿Ha redactado un comunicado de prensa? ¿Tiene listo un dossier para la prensa?	¿Ha explicado su historia de forma simple y con claridad, subrayando los principales puntos? ¿Ha evitado la jerga técnica? ¿Refleja su material la cara humana del proyecto?	¿Ha respondido a las consultas resultantes de la cobertura de los medios de comunicación? ¿Ha ofrecido al periodista que cubrió el tema una nueva perspectiva sobre la misma historia? ¿O una nueva historia?

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Por lo general, la relación con los medios de comunicación la gestionará un miembro concreto del personal o la oficina de prensa de su organización. Otros socios del proyecto y los agentes implicados pueden establecer contacto con los medios de comunicación a través de conferencias de prensa o entrevistas. Para proyectos muy grandes quizá sea necesario incorporar a expertos externos en comunicaciones y relaciones públicas.

¿Cuánto cuesta?

No se debe subestimar el tiempo del personal necesario para asegurarse una cobertura de buena calidad por parte de los medios de comunicación, pero una mala gestión en materia de medios de comunicación puede resultar muy costosa y llevar mucho tiempo e, incluso, puede desembocar en la cancelación del proyecto o una demora significativa del mismo.

¿Qué capacidades se requieren?

Las capacidades de comunicación y un conocimiento profundo del proyecto y de la práctica de los medios de comunicación son esenciales para el enlace con los medios de comunicación de su organización. Los miembros del equipo del proyecto deben recibir amplia información relativa a capacidades de relación con los medios y a la estrategia del proyecto en materia de medios de comunicación antes de hablar con los periodistas.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Gestionar el papel de los medios de comunicación es una parte integral de la estrategia en materia de medios de comunicación que, a su vez, no es más que un elemento del suministro de información a la población.

¿Cuáles son los inconvenientes?

La comunicación con la población a través de los medios de comunicación es indirecta y el director del medio decide qué historias se publican y cómo se presentan. Las historias pueden resultar inexactas o engañosas e incluso, aunque sean exactas, pueden provocar la oposición del público.

F24: Grupos de especial interés

¿Cuál es el papel de los grupos de especial interés?

Entre los grupos de especial interés figuran cualquier organización cuyos miembros puedan influir en el proyecto o verse afectados por éste. En esta definición tiene cabida una muy extensa variedad de organizaciones y es importante gestionar su participación cuidadosamente. Una participación efectiva de estos grupos podrá garantizar que esté representado un amplio espectro de opiniones y puede aportar un recurso valioso de conocimientos locales o especializados que pueden mejorar de forma significativa la calidad del proyecto. Por lo general, estos grupos intervendrán a través de actividades formales de participación, incluida la asistencia a encuentros públicos o la invitación a sus representantes a que participen en un grupo de trabajo técnico. Tenga en cuenta que algunos grupos de interés especiales pueden hacerse oír con suma fuerza y liderar el debate si se mezclan con ciudadanos que no posean un enfoque concreto.

¿Cuáles son sus intereses y prioridades?

Los grupos participantes pueden estar interesados únicamente en su proyecto o en proyectos que afecten únicamente a una pequeña zona, o bien tener un interés más general por las cuestiones del transporte. Lo más probable es que se centren en un aspecto particular del proyecto que les ataña de forma particular. Dicho aspecto puede ser la repercusión en un lugar específico (por ejemplo, asociaciones de residentes) o el impacto sobre un modo concreto de transporte (por ejemplo, organización de ciclistas o motoristas). A otros grupos les importarán las consecuencias sobre determinados miembros de la sociedad (por ejemplo, grupos de discapacitados, grupos de padres o grupos de ancianos). Habrá, asimismo, grupos cuyos intereses en el proyecto se concentren en un efecto concreto, por ejemplo, el impacto medioambiental.

Recuerde que cada grupo no representa una única opinión, sino más bien a un grupo de personas con un interés o afiliación comunes. Debe tener en cuenta igualmente que los miembros de estos grupos pueden estar afiliados a más de una de las organizaciones cuya participación recabe.

Las opiniones sobre el proyecto pueden diferir mucho dentro de un mismo grupo. Es importante garantizar que los miembros estén lo suficientemente bien informados acerca del proyecto para evaluarlo en sus propios términos y conforme a sus propias prioridades. Los representantes de los grupos de especial interés pueden poseer conocimientos especializados sobre un aspecto del proyecto, pero carecer de experiencia o competencia técnicas en otros ámbitos y no estar familiarizados con los procedimientos inherentes a la planificación de los proyectos de transporte. Es primordial informarles sobre el proceso de toma de decisiones y su papel en el mismo, así como explicarles cuándo se tomarán las decisiones fundamentales y por parte de quién.

¿Cómo gestionar el papel de los grupos de especial interés?

En las fases tempranas, la aportación de los grupos de especial interés puede resultar valiosa a efectos de determinar la naturaleza del problema que se pretende resolver con el proyecto. Pueden ofrecer una perspectiva que aporte datos significativos a la información que se puede obtener de otras fuentes. La aportación de los grupos de especial interés puede resultar particularmente valiosa durante la evaluación de las alternativas, pues seguramente formulen sugerencias y comentarios basados en experiencias personales o del grupo que pueden mejorar el diseño del proyecto.

Es importante que quede claro desde el principio su compromiso con la participación de los grupos de especial interés. Sea honesto con lo que les pide que le cuenten y con lo que hará con la información. Recuerde que muchos de estos grupos estarán interesados en otros proyectos que lleve a cabo su organización y que posiblemente quiera que vuelvan a participar en futuros proyectos.



Reunión de un grupo de estudiantes universitarios discutiendo la localización de la paradas de autobús en Madrid, España

NOTAS



Colegios
 Implicar a los colegios en el proceso de participación permitirá participar a padres y niños. Esto es particularmente importante si el proyecto va a afectar a una zona cercana a un colegio.

Organizaciones empresariales
 A las empresas locales les preocupará el impacto del proyecto sobre el comercio, entre otras cosas. Son una buena fuente de conocimiento local.

Grupos de discapacitados
 Estos grupos, que representan a personas que suelen quedar excluidas de los procesos de participación, podrán aportar experiencia práctica sobre las cuestiones de accesibilidad.

Grupos ecologistas
 A estos grupos probablemente les interese la mayor parte de los proyectos de transporte que afecten a su zona. Pueden ayudar a identificar problemas potenciales para el proyecto.

Sociedades históricas
 Probablemente les interesen los proyectos próximos a edificios o monumentos históricos, estos grupos pueden ayudar a identificar emplazamientos de especial interés.

Grupos de especial interés
 Estos son sólo algunos de los grupos de especial interés cuya participación en el proyecto puede sopesar. La clave consiste en establecer contacto con todos los grupos de interés y organizaciones locales, con el fin de incorporar las ideas y opiniones de una amplia variedad de personas. A algunas les interesará el conjunto del proyecto mientras que a otras sólo les interesará una pequeña zona geográfica o cuestiones o problemas concretos.

Asociaciones de desempleados
 Pueden ser una forma práctica de incluir a quienes poseen rentas muy bajas. No se olvide de reembolsarles cualquier coste que les suponga su participación.

Grupos de transporte
 Estos grupos suelen interesarse particularmente por un modo (bicicleta, tren, etc.). Posiblemente tengan un conocimiento detallado de los problemas del transporte local.

Organizaciones religiosas
 Puede ser una manera efectiva de contactar con personas de grupos minoritarios que normalmente tienen menos posibilidades de intervenir en el proceso de participación.

Asociaciones de residentes
 Interesados probablemente por todos los proyectos que afecten a su zona, estos grupos pueden ser una buena forma de obtener experiencia práctica y conocimiento local de la zona.

Sindicatos
 En el caso de que haya una gran empresa que pueda verse afectada por el proyecto, averigüe si hay un portavoz sindical capaz de representar las opiniones o inquietudes de los trabajadores.

- Lista de comprobación: ¿cómo identificar a los grupos de especial interés?**
- ¿Se ha asegurado la participación de una amplia variedad de grupos? Deben representar a los agentes implicados afectados por el proyecto.
 - ¿Ha identificado una persona de contacto para comunicarse con cada grupo?
 - En sus contactos con estos grupos, procure mostrarse activo en lugar de reactivo.

- Lista de comprobación: ¿cómo conseguir la participación de los grupos de especial interés?**
- ¿Sabe cuándo se reúne el grupo? ¿Les ha preguntado si les gustaría asistir a una reunión para debatir el proyecto?
 - ¿Ha recabado opiniones representativas de todo el grupo o sólo de una persona?
 - ¿Ha valorado las necesidades especiales de sus actividades de participación de grupos? Entre ellas pueden figurar contratar una guardería, reembolsar los gastos o proporcionar un medio transporte.

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Contactar con los grupos de especial interés constituye una parte fundamental de su estrategia de participación. Tendrá que decidir si es suficiente contactar únicamente con uno o dos portavoces de estos grupos o si ha de sondear más en profundidad las opiniones en el seno del grupo. Asimismo, deberá seleccionar las técnicas apropiadas para cada grupo.

¿Cuánto cuesta?

El coste de la participación de los grupos implicados en la toma de decisiones dependerá del tipo y alcance del ejercicio de participación. Contar con más grupos puede resultar más caro, pero es importante recabar una amplia variedad de puntos de vista.

¿Qué capacidades se requieren?

En este punto se hacen esenciales unas capacidades generales de comunicación verbal y escrita, así como capacidades de gestión para mantener el contacto una vez establecido. Quizá necesite recurrir a traductores para trabajar con algunos grupos minoritarios.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Identificar y mantener el contacto con diversos grupos implicados en la toma de decisiones puede servir para seleccionar a los participantes en las actividades de participación con el fin de garantizar la representación de diversas extracciones.

¿Cuáles son los inconvenientes?

La gestión de relaciones con un gran número de grupos puede llevar tiempo si se quiere mantener la información al día. Puede resultar difícil garantizar que las opiniones expuestas no sean sólo las de una o dos personas del grupo. Los grupos se pueden utilizar también para aumentar la oposición a un esquema si éste se percibe como contrario a sus intereses.

F25: Grupos de oposición

¿Cuál es el papel de los grupos de oposición?

Quienes se oponen a un proyecto, o a un aspecto particular del mismo, pueden representar un obstáculo considerable para su avance y causar retrasos, modificaciones sustanciales o incluso el fracaso del proyecto. La oposición a un proyecto puede extenderse rápidamente, sobre todo si se deja algún malentendido sin corregir. Estos efectos se pueden reducir asegurándose de que las personas reciban información clara y exacta sobre el proyecto y, de ese modo, puedan tomar sus propias decisiones informadas.

No se olvide de prestar atención a lo que dicen quienes se oponen al proyecto. La crítica constructiva podría mejorar de forma significativa su proyecto o incluso llevar a sustituirlo por una medida más efectiva. Limitarse a huir de las opiniones opuestas no hará que se diluyan.

¿Cómo gestionar el papel de la oposición a lo largo del proyecto?

Es importante ser conscientes desde el principio del proyecto de cuáles son las cuestiones que probablemente resulten polémicas o se enfrenten a una amplia oposición. Una buena participación de los grupos opositores relevantes en este momento puede contribuir a que sus inquietudes se aborden en las fases tempranas de planificación y diseño con el fin de reducir al mínimo el problema.

Una participación más amplia de otros grupos opositores permitirá también identificar en un primer momento problemas que no se hubieran tenido en cuenta. Una gestión efectiva de la oposición en los puntos clave del proceso (tales como la selección de opciones o cuando el proyecto busque respaldo financiero o permisos urbanísticos) también es importante. Procure evitar que el proyecto se convierta en una cuestión política; de lo contrario, podría ser rechazado por razones equivocadas. Para ello, es importante garantizar que las figuras principales del proceso de toma de decisiones reciban información clara y exacta desde el primer momento y que esta información se presente de forma objetiva. Así se podría reducir el nivel de oposición basado en malentendidos y permitir la toma de decisiones informadas.

¿Cuáles son sus intereses y prioridades?

Los intereses y prioridades de los grupos opositores variarán considerablemente con arreglo a sus razones para oponerse al proyecto. Algunos se opondrán radicalmente al proyecto y es poco probable que acepten una solución de compromiso. Otros se opondrán únicamente a un determinado aspecto del proyecto.

Comunicarse diligentemente con los grupos de oposición puede aportar información muy valiosa y constituye una importante fuente de ideas para mejorar el proyecto. El nivel de organización de la oposición afectará a la manera de negociar con sus integrantes. En proyectos mayores o más polémicos, es posible que diversos grupos y personas formen una oposición organizada, en la que con frecuencia se conciten muy diversos intereses y prioridades. Parte de la oposición al proyecto puede tener motivaciones políticas. Es importante reconocer cuándo los políticos están utilizando su oposición al proyecto para aumentar su notoriedad política.

Esto puede suceder cuando un proyecto se percibe como polémico o cuenta con el rechazo de la población. Las motivaciones políticas pueden verse reforzadas en época de elecciones, en la que el proyecto puede convertirse en elemento de la campaña. Algunos grupos pueden poseer una plataforma establecida desde la que se oponen al proyecto. Dicha plataforma puede tener como base las organizaciones de automovilistas o los grupos preocupados por las cuestiones medioambientales locales o globales. Incluir a estos grupos desde un primer momento en los debates suele ayudar a evitar su oposición en una fase posterior, pues demuestra que sus inquietudes se han tenido en cuenta.



Protesta de los dueños y trabajadores de un restaurante por el cierre temporal del anillo interior de Colonia.

NOTAS



¿Cómo comunicarse con los grupos de oposición?

Aborde las quejas y la oposición al proyecto con calma y de manera eficiente. A menudo será posible tranquilizar a los grupos opositores o corregir errores generalizados y evitar que la cuestión se agrave. Siempre es importante identificar las razones de la oposición.

¿Cómo tratar una queja escrita?

Responda siempre de inmediato a las quejas escritas. No hacerlo sólo aumentará la insatisfacción. Si no puede responderlas inmediatamente en todos sus aspectos, escriba para explicar por qué. Comprométase a volver a escribir con más información y cerciórese de cumplir este compromiso. No utilice una carta modelo para responder a las críticas acerca de un proyecto. Agradezca al remitente haberse tomado el tiempo para escribirle acerca del proyecto y responda a todas sus inquietudes con claridad. Quizá necesite corregir errores relativos a los hechos vertidos en la carta original, pero hágalo cortésmente. Explique de qué manera se incorporarán sus observaciones al proceso de toma de decisiones.

¿Cómo tratar personalmente con los grupos de oposición?

Algunas personas se opondrán frontalmente al proyecto y es posible que se enfrenten al personal del mismo en actos públicos. Escuche lo que tengan que decir. Explíqueles cómo pueden participar en el proceso de toma de decisiones.

¿Cómo tratar con los grupos de oposición en reuniones?

Asegúrese de que las personas conozcan el orden del día de la reunión y cuándo podrán expresar sus opiniones. De ese modo, podrá reducir las interrupciones en otros momentos. Llegadas las oportunidades para realizar contribuciones, no intente silenciar a quienes se oponen el proyecto, pero asegúrese de que el debate no lo acaparen una o dos personas. Esté, asimismo, preparado para responder a las quejas y tenga a mano pruebas que acrediten sus afirmaciones.

¿Cómo tratar con los grupos de oposición por teléfono?

Asegúrese de que su personal esté preparado para tratar las llamadas de personas opuestas al proyecto. Es importante que el personal posea un conocimiento profundo del proyecto y sus posibles impactos y que conserve la calma aunque el comunicante se aflija o enfade.

Razones típicas para oponerse a todo el proyecto

“No hay ningún problema que resolver”.

“Hay un problema, pero esta solución no funcionará”.

“Esta solución solucionará este problema, pero causará otros”.

“Hay otra solución que sería más barata/mejor”.

Razones típicas para oponerse a un aspecto del proyecto

“El proyecto debería ser mayor/menor”.

“El lugar reviste importancia medioambiental o histórica y se debe cambiar el itinerario o emplazamiento”.

“Se debe eximir a los residentes/empresas locales del proyecto u otorgarles una compensación”.

“Se debe mejorar la accesibilidad”.

Lista de comprobación: ¿cómo gestionar los grupos de oposición al proyecto?

- ¿Ha identificado las diferentes razones para oponerse al proyecto?
- ¿Ha facilitado información clara para que sea posible corregir cualquier asunción errónea?
- ¿Ha establecido el nivel de oposición (por ejemplo, mediante una encuesta)?
- ¿Ha indicado a los grupos y personas que se oponen de qué manera pueden participar en el proceso de toma de decisiones?
- ¿Ha utilizado las observaciones, quejas o sugerencias para mejorar el diseño de su proyecto?
- ¿Ha respondido inmediata y minuciosamente a todas las quejas acerca del proyecto?
- ¿Ha procurado evitar que el esquema se convierta en una cuestión política?

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Los grupos de oposición puede surgir entre personas o grupos afectados directa o indirectamente por el proyecto. Todos los socios del proyecto deben familiarizarse con los principios básicos de establecimiento de relaciones con la oposición, pues un incidente de confrontación puede tener considerables repercusiones. Es especialmente importante que el personal que lleve a cabo actividades de participación esté preparado para escuchar inquietudes y debatir quejas.

¿Cuánto cuesta?

Una buena gestión de la relación con quienes se oponen al proyecto no necesariamente traerá consigo unos costes adicionales considerables. Se trata sobre todo de seguir las mejores prácticas en toda relación con los grupos implicados en la toma de decisiones. Si el personal dedicado a las actividades de participación no está familiarizado con la gestión de la oposición o si el proyecto resulta particularmente polémico, podría valer la pena invertir en un breve curso de formación.

¿Qué capacidades se requieren?

Como sucede en todas las actividades de participación, son esenciales unas buenas capacidades verbales y escritas de comunicación. Además, resulta sumamente importante la capacidad de conservar la calma en circunstancias de una confrontación potencial.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Unas malas relaciones con la oposición pueden enconar el resentimiento. Toda confrontación puede traer consigo una cobertura desfavorable de los medios de comunicación, lo que empeorará la reputación del proyecto.

F26: Asesores expertos

¿Cuál es el papel de los asesores expertos?

Se incorporará al proyecto a asesores expertos en diversas fases con el fin de que asistan al equipo del proyecto. Entre los asesores podrán figurar personas con:

- Conocimientos especializados relacionados con una materia;
- Amplios conocimientos de la zona;
- Amplios conocimientos de los procedimientos de aplicación a su proyecto;
- Experiencia en la implantación de proyectos similares en otra parte; o
- Conocimientos adquiridos mediante el estudio del proceso del proyecto.

Aprovechar el conocimiento experto de estas personas resulta esencial para garantizar una ejecución del proyecto de la más alta calidad y para garantizar que no se repitan los errores cometidos en proyectos anteriores. También puede reducir el volumen de trabajo global, pues un experto podrá proporcionar información especializada o identificar problemas o prioridades asociados con un proyecto de manera más eficiente.

¿Cómo gestionar el papel de los expertos a lo largo del proyecto?

A lo largo del proceso de toma de decisiones ha de producirse un cierto nivel de participación de los asesores expertos pues con frecuencia permite evitar errores costosos. También puede ofrecer garantías de que las principales cuestiones se hayan tenido en cuenta en la planificación del proyecto. Durante la definición del esquema y la generación de opciones, la contribución de personas con una amplia experiencia en la planificación del transporte en otras ciudades o zonas puede aumentar enormemente el espectro de ideas consideradas.

Los expertos deberán ser capaces de identificar cuáles de las opciones se deben seguir explorando y cuáles resulta improbable que obtengan resultados satisfactorios en su contexto concreto. Particular importancia reviste el papel de los asesores técnicos en la fase de evaluación de alternativas. Asesores de muy diversas disciplinas pueden evaluar los méritos de las opciones sujetas a estudio. Esto hará posible considerar las ventajas y desventajas de las diferentes opciones a tenor de una serie de criterios y permitirá que los responsables tomen una decisión informada. Los asesores expertos pueden orientar también acerca de cómo seguir y evaluar determinados impactos del proyecto implantado.

¿Cuáles son sus intereses y prioridades?

La mayor parte de los asesores expertos intervendrán en el proyecto como resultado de su conocimiento o experiencia sobre un aspecto del proceso. La prioridad de los asesores expertos debe ser la calidad, particularmente con relación a su ámbito de competencia. Participarán en el proyecto para aportar sus conocimientos y para recomendar un planteamiento de mejores prácticas en su ámbito de especialización. Esto puede dificultar la identificación de la opción más apropiada a la luz de otras consideraciones, tales como el tiempo o el coste. Sin embargo, es importante que los asesores sean plenamente conscientes de las limitaciones del proyecto a la hora de realizar sus recomendaciones de tal manera que mantengan una perspectiva realista de lo que se puede conseguir.

Pueden surgir problemas de recomendaciones encontradas, de expertos en el mismo campo o de diversos campos de interés. Es importante recordar que cada experto ofrecerá su docta opinión sobre las cuestiones que se les pida examinar y que esa opinión vendrá dictada por su experiencia personal y profesional. Cuando esté recopilando las opiniones de diversos expertos, puede resultar útil pedir a los expertos que señalen su nivel de confianza en cada comentario o recomendación. Cuando las recomendaciones de varios expertos discrepen, el equipo del proyecto deberá establecer las prioridades del proyecto y utilizarlas para llegar a una conclusión.



Experto asesorando al equipo del proyecto.

NOTAS



Capacidades y competencia

Los asesores expertos pueden contribuir de forma significativa a muchas tareas fundamentales del proyecto, entre las que figuran:



Lista de comprobación: ¿cómo gestionar el papel de los asesores expertos?

- ¿Ha contado para el proyecto con una amplia variedad de expertos?
- ¿Ha explicado a los expertos de qué manera participarán y cuándo?
- ¿Se ha asegurado que los comentarios de los expertos se interpreten con precisión y los entiendan claramente tanto ustedes como otros agentes implicados, incluidos los políticos, los medios de comunicación y la población?
- ¿Ha acordado cómo (y cuándo) se pagará a los expertos por el tiempo que contribuyan al proyecto?

¿Cómo asegurarse de que se entienda a los expertos?

Lenguaje técnico

En ocasiones, los expertos utilizan términos técnicos o acrónimos altamente especializados que son de uso común en su sector, pero que los ajenos a él podrían no entender. Algunas palabras pueden tener un significado diferente o más preciso en el contexto técnico que en el uso cotidiano. Es importante tenerlo en cuenta a la hora de planificar cómo transmitir la información de los expertos a los legos.

Los expertos en las reuniones

Si pretende que algunos expertos hablen en una reunión o acto, asegúrese de que sean conscientes del nivel de conocimiento que pueden esperar de su público. Pídales que expliquen cualquier término con el que el público pueda no estar familiarizado. Podría resultar útil preparar una ficha en la que se expliquen los términos básicos que probablemente se traten en la reunión, pero asegúrese de que las personas tengan tiempo de leerla antes.

Informes de los expertos

Cuidado con los informes internos producidos por expertos, pues quizá no resulte apropiado distribuirlos entre los legos, políticos incluidos, a los que puede que se les pida que tomen una decisión sobre la base del contenido del informe. Si fuera necesario, prepare un resumen del documento que identifique los puntos clave y los explique con claridad. De forma alternativa, puede ofrecer un documento introductorio con la información de antecedentes necesaria para comprender el informe principal. Antes de distribuirlo, asegúrese de que lo verifique el experto, con el fin de garantizar que sus observaciones se hayan interpretado con precisión, así como por un lego en la materia con el fin de garantizar que el resumen resulte fácil de comprender.

Consideración de las observaciones en el contexto

Es esencial cerciorarse de que los comentarios de los expertos se representen con precisión. A veces una afirmación se formula junto con gran cantidad de información explicativa que delimita el contexto en el que la afirmación es cierta. No pase por alto esta información. Tenga en cuenta que otros (incluidos los medios de comunicación, los políticos o quienes se oponen a la medida) podrán interpretar de manera diferente la opinión del experto, particularmente si las manifestaciones públicas son poco claras o ambiguas.

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

La nómina de expertos con la que cuente dependerá del proyecto. Designe a un miembro del equipo de su organización para gestionar la relación con cada experto. Elija a alguien de un departamento relevante (por ejemplo, alguien del departamento de urbanismo como enlace del experto en urbanismo) pero asegúrese de que los departamentos pongan en común de manera efectiva la información de los expertos.

¿Cuánto cuesta?

Por lo general, el equipo del proyecto identificará las principales cuestiones en el ámbito de la participación y es poco probable que tenga implicaciones de costes significativas.

¿Qué capacidades se requieren?

Será necesario garantizar que las cuestiones o recomendaciones técnicas se comuniquen de manera efectiva. Se trata de una capacidad importante, que requiere aptitudes de expresión oral y escrita con claridad y de explicar conceptos técnicos en lenguaje no técnico.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Además de aportar ideas al proyecto, los asesores expertos pueden desempeñar un papel particularmente útil en el campo de las actividades de participación mediante su intervención en los debates. Los medios de comunicación quizá deseen también incluir entrevistas o citas de sus asesores técnicos en las noticias que publiquen.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Si un experto reconocido en un determinado campo crítica públicamente el esquema, puede hacer surgir una oposición al mismo. También pueden surgir dificultades cuando los expertos discrepan.

F27: Identificación de aspectos que requieren participación

¿Para qué identificar aspectos que necesitan participación?

Si se quieren incorporar plenamente al proceso de toma de decisiones las opiniones de los agentes, resulta esencial que la estrategia de participación sea abierta; trate de incluir al mayor número de implicados o afectados y llegue a quienes deseen expresar sus opiniones.

La estrategia de participación debe ser flexible y estar diseñada con el fin de examinar las cuestiones que puedan suscitar inquietudes y oposición entre los agentes implicados, así como aquellas para las que los grupos implicados en la toma de decisiones puedan ofrecer sugerencias de mejora o cambio. Es importante que, desde el principio mismo del proyecto, el equipo del proyecto identifique el mayor número posible de cuestiones que puedan dar lugar a controversia a lo largo del proyecto, con el fin de que se puedan diseñar las correspondientes actividades de participación y de que se puedan evaluar las reacciones a éstas.

¿Cuándo se deben identificar aspectos que necesitan participación?

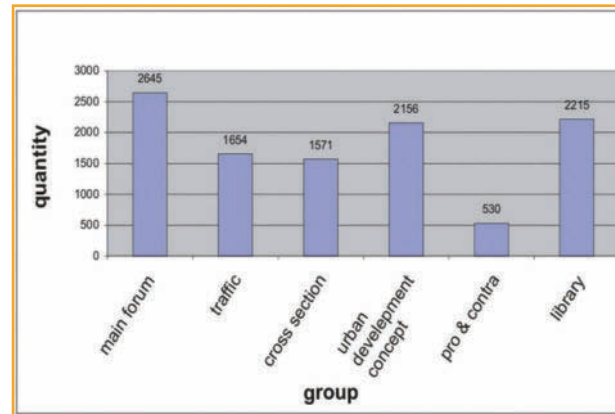
La participación debe iniciarse lo antes posible a lo largo de la vida del proyecto. Hay que recordar que la participación es un proceso interactivo, en lugar de una rígida senda de acción. En todas las fases del proyecto, los resultados de la participación pueden influir en el progreso del proyecto. Es posible que la agenda del proceso de participación cambie pero también es importante mantenerse activo y no limitarse a reacciones ante estas cuestiones. Se deben enumerar unos hitos claros en la estrategia de participación con el fin de garantizar el mantenimiento de los avances.

¿Cómo identificar las cuestiones relevantes?

Desde una fase muy temprana del proyecto se hace necesario llevar a cabo un examen del espectro de cuestiones que probablemente genere el proyecto. Esto requiere un buen conocimiento local, así como una profunda comprensión del contexto del transporte, social y medioambiental en el que se va a desarrollar el proyecto. Este examen puede hacer uso tanto de competencia interna como externa. Este proceso proporcionará un punto de partida para la creación de una estrategia de participación y evolucionará con el tiempo, a medida que se evalúen los productos de las actividades de participación.

¿Cómo identificar cuestiones relevantes a través de la participación?

Hay muchas técnicas que se pueden utilizar como parte de una estrategia de participación. Estas técnicas se tienen que aplicar de una manera lógica y eficiente. Por ejemplo, en el caso de que se hayan previsto actividades de participación grandes y costosas, tales como encuestas o exposiciones, la utilización de técnicas como grupos de sondeo puede resultar útil a efectos de perfeccionar el contenido de estas actividades. Los grupos de sondeo entre los grupos implicados en la toma de decisiones pueden aportar una valiosa perspectiva del espectro de cuestiones que afectan a estos diversos grupos. Ello ayudará a diseñar el material de otras formas de participación más rígidas, tales como las encuestas cuantitativas. La mayor parte de las estrategias de participación contienen elementos que exploran el rango de cuestiones que incumben a las personas (técnicas abiertas), además de identificar cómo se distribuyen esas inquietudes o cuestiones en el seno del conjunto de la población (técnicas de evaluación rigurosas).



Resultados de la actividad de participación, según observaciones de los agentes.

NOTAS



¿Cómo identificar cuestiones a efectos de participación?

Puede haber muy diversos aspectos o cuestiones asociadas a un proyecto de transporte. A continuación se esbozan algunas posibles cuestiones relativas a la gestión del proyecto y a las cuestiones de participación. Muchas de ellas se pueden afrontar mediante una buena gestión y comunicación. Véase la “Ficha 25: grupos de oposición” para otras cuestiones que pueden surgir en el curso de un proyecto.

Aspectos de gestión del proyecto

Las inquietudes en relación con la gestión del proceso del proyecto pueden convertirse en cuestiones significativas y pueden originar un considerable debate público y en los medios de comunicación, que puede desviar la atención de los objetivos e impactos del proyecto en sí. Entre las posibles cuestiones de gestión del proyecto figuran:

- La percepción de que los recursos se están empleando de manera ineficiente o inapropiada, particularmente en los proyectos con financiación pública;
- Inquietudes acerca de la participación de contratistas o entidades de financiación previamente relacionados con proyectos ética o medioambientalmente polémicos;
- Pruebas o acusaciones de corrupción política, particularmente con relación a la adjudicación de contratos o a la concesión de permisos urbanísticos;
- La percepción de que la gestión del proyecto se aleja de las inquietudes y aspiraciones de los grupos implicados en la toma de decisiones; y
- La inquietud de que el proyecto se centre excesivamente en cuestiones técnicas o incluso académicas, en lugar de los aspectos humanos y sociales.

Aspectos de participación

Se pueden producir problemas como resultado de unas estrategias de participación y una intervención mal diseñadas en las actividades de participación de los agentes implicados en la toma de decisiones. Entre las cuestiones de participación figuran:

- Una ausencia de propiedad del proyecto, caracterizada típicamente por un sentimiento de que es una imposición de los planificadores del transporte con escasa aportación de la comunidad local;
- Expectativas poco realistas depositadas en el proceso de participación, que pueden traducirse en una renuencia a implicarse debido a la falta de confianza en la capacidad de influir en el proyecto o en una desilusión con el proceso debido a la percepción de que se han tomado todas las decisiones importantes antes de que se inicie la participación;
- Temor a que el proceso de participación lo dominen ciertos agentes o grupos organizados implicados en la toma de decisiones;
- Falta de información a los agentes implicados en la toma de decisiones, por parte del equipo del proyecto, acerca del proceso de toma de decisiones y de la influencia de la participación en estos procesos; y
- Falta de confianza en la gestión del proyecto o en los políticos.

Lista de comprobación de evaluación

ANTES	DURANTE	DESPUÉS
¿Ha identificado las cuestiones que prevé que se planteen y ha adaptado el proyecto y el proceso de participación con el fin de garantizar que se tengan en cuenta?	¿Ha consultado con una amplia variedad de grupos implicados en la toma de decisiones con el fin de resolver o mitigar las cuestiones identificadas? El proceso de participación ¿ha puesto de relieve otras cuestiones que requieran de la participación? ¿Han suscitado otros procesos del proyecto o factores externos (tales como los cambios legales o políticos o los resultados de una investigación) nuevas cuestiones relevantes para el proyecto?	¿Tuvieron las actividades de participación resultados satisfactorios en cuanto a conseguir sus objetivos desde el punto de vista de la resolución o mitigación de las cuestiones o de alcanzar el consenso? ¿Se ha dado las gracias a las personas que intervinieron en las actividades de participación y se les ha informado acerca de los resultados de la participación?

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Por lo general, el equipo de gestión u otros socios del proyecto se encargarán de identificar los aspectos que requieren participación. Ampliar este proceso para incluir una relación más amplia de grupos implicados en la toma de decisiones (a través de técnicas de grupos pequeños, como los grupos de sondeo) puede mejorar de forma significativa la identificación de las cuestiones que, probablemente, den lugar a inquietudes en fases posteriores del proyecto y, por tanto, mejorar la relación con los medios de comunicación, las estrategias de participación y marketing, el diseño de opciones del proyecto y la prioridad de características durante la evaluación del proyecto.

¿Cuánto cuesta?

Los costes de participación pueden resultar sustanciales pero no llevarlo a cabo ni tener plenamente en cuenta el proceso de participación puede traducirse en el retraso o incluso la cancelación del proyecto.

¿Qué capacidades se requieren?

La identificación de los aspectos prioritarios a efectos de participación requiere un profundo conocimiento de la comunidad local y de los potenciales impactos sociales, económicos y medioambientales de un proyecto de transporte. Por encima de todo, requiere una buena concienciación de las cuestiones que puedan inquietar predominantemente a quienes tengan menos posibilidades de participar en procesos de participación convencionales, con el fin de garantizar que sus opiniones no se pasen por alto.

¿Cuáles son los inconvenientes?

No identificar los aspectos clave y orientar la participación adecuadamente puede desembocar en un aumento de la oposición al proyecto. Esto puede resultar especialmente perjudicial cuando la explicación deficiente de una cuestión se traduce en una oposición al proyecto basada en un conocimiento inexacto o impreciso (por ejemplo, cuando existe resentimiento hacia un proyecto de financiación privada por la asunción errónea de que el proyecto se financia con los impuestos locales o nacionales).

¿Cuáles son los productos de la participación?

Los productos de la participación son los registros de las contribuciones de los agentes implicados, por ejemplo, las actas de las reuniones, los resultados de las encuestas y los materiales producidos en talleres.

La participación pretende conseguir mejores resultados, entre los que pueden figurar: un aumento del sentimiento de propiedad local de un proyecto, una mejora de las relaciones con la comunidad, una implantación más efectiva del proyecto y una mejora global de la calidad de vida en la zona afectada para el proyecto.

¿Cómo aplicar los productos de la participación al desarrollo del proyecto?

Los productos de la participación se pueden analizar y procesar para identificar los principales ámbitos de inquietud. Esto puede mejorar la comprensión de las cuestiones, incluidas las diferentes motivaciones para los grupos de oposición de la población a un proyecto o a algunos aspectos del mismo, y se puede utilizar para orientar posteriores participaciones o comunicaciones. Las observaciones que se reciben a través de la participación pueden incluir valiosas sugerencias para abordar cuestiones o para evitarlas en futuros proyectos. Los productos de la participación pueden adoptar muchas formas diferentes entre las que figuran: datos de investigación cuantitativos y cualitativos, cartas de los grupos implicados en la toma de decisiones, actas de reuniones, llamadas telefónicas, mensajes de respuesta de las páginas web e incluso el contenido de los debates informales con los grupos implicados en la toma de decisiones. Reunir toda esta información es una tarea compleja y delicada.

¿Cómo aplicar los resultados de la participación al desarrollo del proyecto?

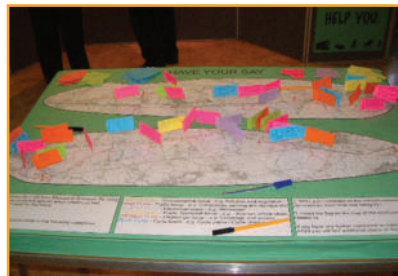
Los resultados de la participación son más difíciles de identificar que los productos. El proceso de participación permite abordar de manera efectiva muchas cuestiones, siempre que esté adecuadamente diseñado para el contexto local, se realice bien y se ofrezca la información adecuada. A largo plazo, una cultura establecida de participación puede aumentar la confianza de la comunidad en el proceso de participación y mejorar la comprensión de los profesionales en materia de transporte de las cuestiones y prioridades locales.

¿Cuándo se deben utilizar los productos y los resultados de la participación?

Los productos de la participación se deben procesar rápidamente para hacer posible que las ideas y opiniones de los agentes implicados en el proceso de participación influyan en la toma de decisiones del proyecto. También es esencial informar sobre las actividades de participación a los propios participantes y explicarles de qué manera ha beneficiado su contribución al proyecto. Publicar los resultados de la participación, así como de qué manera han influido en el proyecto, puede tranquilizar a los afectados por un proyecto demostrando que se han tenido en cuenta sus inquietudes.

Los resultados de las actividades de participación pueden además, ser útiles para identificar y resolver rápidamente posibles cuestiones para futuros proyectos de un tipo similar o un emplazamiento parecido.

El seguimiento y la evaluación del proyecto deberán tener en cuenta los resultados generales de la participación, tales como una mejora del sentimiento de identidad de la comunidad.



Ejemplos de actividades interactivas de participación



NOTAS



¿Cómo aplicar los productos y los resultados de la participación?

¿Cómo aplicar los productos?

IDEAS

Entre los productos de la participación pueden figurar un espectro de ideas o sugerencias de los grupos implicados en la toma de decisiones, que podrán incluir sugerencias para: mejora de los diseños del proyecto actual; proyectos nuevos alternativos que puedan solucionar mejor los problemas existentes; medidas que pudieran suprimir o aliviar los problemas actuales del transporte sin grandes cambios en las infraestructuras; o mejoras que puedan aumentar la accesibilidad o la popularidad de los sistemas de transporte existentes o futuros. Estas ideas se deberán identificar entre los productos de la participación y transmitirse a otras organizaciones o personas relevantes, si procede.

OPINIONES

Puede resultar difícil evaluar el peso que se debe otorgar a las opiniones formuladas en las actividades de participación de forma equilibrada y objetiva pues, inevitablemente, los participantes con más personalidad tienden a dominar los debates y no cabe asumir que la voz de un participante represente las de los demás. Las opiniones no se pueden emplear para extraer conclusiones firmes con respecto a las opiniones de todos los grupos implicados en la toma de decisiones, pero pueden ofrecer una orientación para la identificación o interpretación de cuestiones relativas a un proyecto.

ESTADÍSTICAS

Los resultados de las encuestas y los sondeos de opinión pueden aportar pruebas estadísticas de los niveles de sentimiento público relacionado con determinadas cuestiones asociadas a un proyecto. Si la encuesta se ha diseñado bien y se ha elegido una muestra adecuada, esta prueba se puede utilizar para apoyar las decisiones del equipo del proyecto. Como es lógico, si la encuesta demuestra que una cuestión constituye una importante inquietud de la población, puede requerir un esfuerzo adicional resolverla con resultados satisfactorios.

¿Cómo aplicar los resultados?

PROPIEDAD

Uno de los objetivos de la participación consiste en fomentar las actitudes positivas con respecto a la propiedad del proyecto. Para lograrlo, es esencial que la oportunidad de participar en el proyecto se extienda a toda la comunidad y que se facilite información sustancial sobre el papel de la participación. El sentido de propiedad aumentará si existe una influencia clara del agente implicado sobre la creación y evaluación de opciones, incluso aunque la selección de alternativas siga siendo una decisión política.

CONOCIMIENTO

Otro de los resultados de la participación es un mayor nivel de conocimiento entre los participantes con respecto al proyecto y al procedimiento de toma de decisiones en el campo del transporte. Esto puede traer consigo una mejora de la comprensión y aceptación de las decisiones políticas, particularmente cuando los participantes se concientizan de las razones de determinadas decisiones. También puede traducirse en un aumento del deseo de acceder a información relativa a los proyectos de transportes y otros ámbitos relacionados.

CONFIANZA

Ofrecer explicaciones claras y honestas de cómo y por qué se han aplicado –o no– al proyecto los productos de la participación puede aumentar gradualmente el nivel de confianza en la gestión del proyecto y en las autoridades locales. Esto puede redundar en una atmósfera menos polémica, conseguir que los grupos implicados en la toma de decisiones sean menos proclives a asumir de antemano que los proyectos recomendados son inadecuados y, en su lugar, más proclives a considerar cada propuesta en función de sus propios méritos.

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

La integración entre productos y resultados de la participación y los diversos aspectos del proyecto ha de ser objeto de coordinación entre el equipo de participación y el equipo gestor del proyecto.

¿Cuánto cuesta?

No se deben subestimar los costes de recopilar e interpretar los productos de la participación. El coste de la recogida de datos y su análisis subsiguiente debe formar parte del presupuesto de la estrategia de participación.

¿Qué capacidades se requieren?

El análisis de los productos procedentes de las actividades de participación es una actividad sumamente compleja. Requiere diversas capacidades entre las que figuran la de interpretar datos cuantitativos y cualitativos y la experiencia para equilibrar datos potencialmente contradictorios.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Salvo que los resultados de la participación se puedan aplicar satisfactoriamente al objeto de solucionar las cuestiones del proyecto, las ventajas a largo plazo de la participación serán mínimas y los recursos invertidos en el ejercicio de participación se habrán malgastado. La aplicación satisfactoria de los productos no necesariamente equivale a transformar el diseño de un proyecto conforme a las demandas de un agente implicado; puede ser tan sencillo como identificar las cuestiones que necesitan una más amplia explicación en los medios de comunicación o a través de otras técnicas de comunicación. Muchos de los resultados positivos de la participación, que dependen de mejorar la confianza en el proceso de toma de decisiones, se perderán si nos limitamos a pasar por alto las respuestas recibidas.

F29: Mediación y negociación con terceros

¿En qué consiste la “mediación”?

La mediación es un procedimiento de solución de conflictos creado en los Estados Unidos en los años sesenta y setenta y que se ha aplicado con resultados satisfactorios en muchos campos desde entonces. La mediación o “negociación” intenta encontrar una solución aceptable para todas las partes implicadas. Las principales características de la mediación son:

- La participación de todas las partes en conflicto;
- La mediación corre a cargo de una tercera parte neutral;
- La participación de las partes es voluntaria y la determinan ellas mismas;
- La finalidad de una negociación está enfocada al consenso, a encontrar posibles “soluciones” de compromiso;
- El proceso es informal y puede sustituir o complementar a los procedimientos formales de solución de conflictos (por ejemplo, los procesos legales); y
- La mediación puede tener lugar en el seno de muchos tipos de foro (por ejemplo, mesas redondas, talleres o grupos de trabajo).

¿Por qué resulta útil la “mediación” y cuáles son sus ventajas?

La mediación puede contribuir a vencer la tendencia en algunas situaciones a que el proceso de toma de decisiones en el ámbito del transporte tenga un carácter “parcial”. También favorece una visión más integral de los problemas y puede facilitar un equilibrio equitativo de fuerzas a través de la participación directa. La mediación ayuda:

- A resolver diferencias sin recurrir a procesos legales;
- A facilitar el acuerdo y abordar las principales inquietudes de los implicados;
- A que los residentes locales y/o grupos interesados colaboren para facilitar la implantación de un proyecto;
- A obtener un acuerdo sin que una organización imponga una decisión impopular; y
- A establecer relaciones directas con las personas u organizaciones que se oponen a un proyecto, en calidad de participantes en condiciones de igualdad.

Aspectos de la “mediación” con resultados satisfactorios

Con el fin de garantizar que los procedimientos de mediación/negociación obtengan resultados satisfactorios, han de cumplirse las siguientes condiciones:

- La disposición de todos los participantes a aprender del proceso y a la autocrítica;
- Los participantes tienen que estar abiertos a la negociación y a la modificación de sus puntos de vista;
- Todas las personas implicadas tienen que poder participar en pie de igualdad;
- En algunos casos, será útil poner un servicio de asesoramiento especializado a disposición de todos los agentes no profesionales implicados; y
- Los conocimientos especializados se deben introducir en el debate de forma comprensible.

La mediación puede resultar útil en muy diferentes circunstancias. La necesidad de negociación puede no resultar obvia hasta que surge una situación altamente explosiva, mientras que en otras ocasiones la mediación se puede utilizar para evitar situaciones potenciales de conflicto.

¿Cuándo se debe recurrir a la “mediación”?

La mediación resulta más efectiva cuando fracasan otros métodos menos formales para alcanzar un consenso y el conflicto no se pueda resolver fácilmente, lo que podría acarrear la posibilidad de procedimientos legales caros y lentos. El proceso de mediación puede contribuir a encontrar soluciones amistosas aceptables para todos los diversos grupos de interés.

Aunque el mediador intente animar a todas las partes interesadas a que acuerden una “solución”, en última instancia es responsabilidad de los propios grupos de interés encontrar la mejor manera de resolver sus problemas y concebir una solución de compromiso aceptable.

La mediación se puede utilizar para ayudar a resolver conflictos en casi todos los campos, incluido el de los proyectos de transporte. Sin embargo, los proyectos más generales de orden menos específico o concreto (por ejemplo, la creación de un plan local de transporte), son menos aptos para la mediación, que funciona mejor en el contexto de un proyecto de transporte bien formulado, en el que los procesos y los resultados esperados están claros para todos.



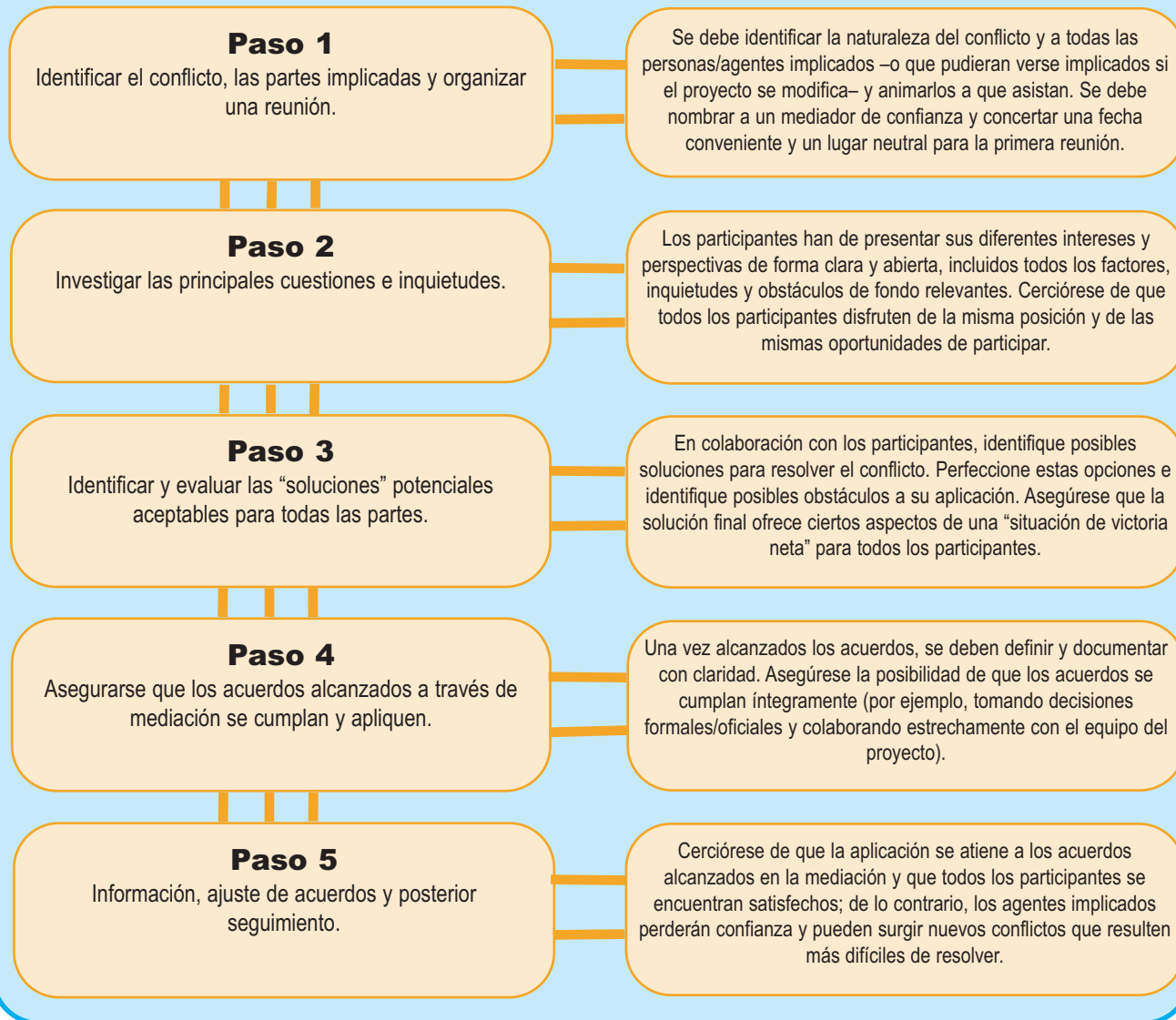
Agentes de acuerdo en las medidas a seguir.

NOTAS



¿Cómo funciona: los pasos de la “mediación”?

La mediación se suele desarrollar durante una serie de reuniones cara a cara. Todos los participantes deben recibir la misma condición durante el proceso y se debe estimular que presenten sus opiniones al respecto de cada cuestión. Los principales pasos de un proceso de mediación son:



Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Por lo general, los organismos nacionales y municipales son los impulsores de los procedimientos de mediación. Sin embargo, es esencial incorporar a todos los posibles grupos implicados en la toma de decisiones a los efectos de constituir el proceso de solución del conflicto: entre ellos pueden figurar los residentes locales, las empresas locales, los grupos de interés regionales, los políticos y otros organismos públicos. Asegúrese de encontrar un mediador neutral en que confíen todos los participantes.

¿Cuánto cuesta?

Los costes de dicho procedimiento (por ejemplo, recinto externo, mediador externo, etc.) se pueden considerar bastante altos, tanto desde el punto de vista del dinero como del tiempo necesarios, particularmente para proyectos con presupuestos pequeños o un calendario apretado. Sin embargo, dichos costes se han de poner en el contexto de los impactos negativos de un conflicto permanente, tanto sobre el equipo del proyecto como, más en general, a través de los medios de comunicación y de los riesgos de llegar a procesos legales.

¿Qué capacidades se requieren?

Los mediadores son personas sumamente capaces que deben:

- Ser neutrales, abiertos e imparciales hacia cada participante;
- Ser fiables y percibidos como dignos de confianza;
- Gestionar el procedimiento y responsabilizarse de seguir su aplicación;
- Poseer conocimiento y experiencia en técnicas de comunicación, de negociación y de gestión de conflictos;
- Ser capaz de facilitar un diálogo constructivo; y
- Ayudar a concebir soluciones potenciales al conflicto que beneficien a todas las partes.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Las personas y los grupos han de estar dispuestos a negociar con los demás, lo que puede resultar difícil a personas apasionadas por una cuestión en particular. Si esta condición no se cumple, en algunos casos no será posible alcanzar una solución aceptable.

Factores contextuales: barreras institucionales, legales y financieras

No es posible planificar e implantar proyectos de transporte sin tener en cuenta el contexto institucional y legal o jurídico en el que se enmarca el proyecto. Pese a todos los esfuerzos de armonización de la Unión Europea este trasfondo/contexto sigue difiriendo sobremanera de unos países a otros. Estos factores no se pueden evitar o superar como sucede con otras barreras o obstáculos. Sin embargo, es importante identificarlos desde un primer momento con el fin de adecuar el plan de trabajo a los requisitos respectivos. Sólo en raras ocasiones será posible utilizar un proyecto para modificar uno de estos factores. Por ejemplo, mediante la introducción de una nueva ley que facilite la implantación de proyectos sostenibles o mediante la creación de instituciones nuevas/mejoradas que simplifiquen el proceso de planificación. Otra posibilidad de “ampliar el objeto” son nuevas formas de financiación, tales como las asociaciones público-privadas (APP).

¿Cómo enfrentarse a estas barreras?

La mejor manera de enfrentarse a los factores contextuales consiste en identificarlos desde un primer momento y planificar el proyecto en consecuencia. Tenga siempre en mente que resulta mucho más fácil implantar soluciones de transporte sostenible si: existe un apoyo de la población a estas iniciativas, si existe crecimiento económico y bajos niveles de desempleo. La identificación temprana de los intereses en conflicto contribuye a reducir al mínimo su influencia en el proceso de planificación. Lo mismo cabe decir respecto de la participación temprana de expertos en cuestiones legales y financieras y quienes representan a los grupos de interés opositores. Las instituciones que toman parte en el proceso de planificación e implantación de los proyectos de transporte suelen poseer sistemas organizativos bastante rígidos y perfectamente establecidos pero pueden tener dificultades para realizar estas actividades con agilidad. Una solución sería introducir una nueva estructura de gestión del proyecto que pueda atajar los retrasos burocráticos. A estos

efectos puede ser útil conseguir la cooperación de los líderes del proyecto en toda la estructura organizativa.

Hay algunas reglas comunes que son de aplicación para sortear los diferentes obstáculos jurídicos, como procurar averiguar al inicio de un proyecto cuál es la normativa legal que rodea al proyecto, siguiendo la normativa existente lo más estrictamente posible y planificando el proyecto conforme a ella.

Una barrera financiera como factor contextual sería la imposibilidad de obtener la financiación necesaria. Esta circunstancia se traduciría en la necesidad de buscar otros mecanismos para obtener fondos. Durante la vida de un proyecto puede resultar necesario buscar más fondos y es mejor contar, desde el principio, con estrategias para conseguir más financiación, si es necesario. Todos los factores contextuales pueden constituir una razón para que se desarrollen intereses en conflicto durante un proyecto, así como el trasfondo para que surjan trabas de gestión y comunicación.

¿Cuándo surgen las barreras institucionales, legales y financieras?

Las barreras institucionales, financieras y legales proporcionan un contexto en el que tiene lugar el proceso de toma de decisiones de transporte. Muchas de ellas existirán antes de que comience la planificación del proyecto, y deberán identificarse completamente durante la Fase Marco inicial del proyecto (véase Sección 2, Volumen 1).

Esto requiere aportaciones de especialistas, por ejemplo, en relación al marco regulador y legal, o identificación del régimen y restricciones en lo que a fondos se refiere (cuando y cómo pueden ser gastados).

En algunos casos, las barreras contextuales pueden ser muy severas como para imposibilitar el desarrollo de un proyecto de transporte; por ejemplo, implantar un peaje por el uso de carreteras existentes no está permitido en muchas áreas urbanas. En otros casos, la Fase Marco del trabajo puede identificar problemas potenciales que se pueden abordar con mayor detalle en fases sucesivas.

Entre otras fases en las que surgen dichas barreras contextuales figuran:

- Las barreras institucionales aparecen principalmente durante las fases de planificación, en las que es necesario mediar entre los intereses de diferentes instituciones con el fin de llegar a una decisión;
- Las barreras jurídicas pueden plantearse en la fase de generación de alternativas, por ejemplo, no conseguir los permisos urbanísticos, o durante/después de la implantación, cuando sus efectos resultan visibles y los grupos opositores acuden a los tribunales; y
- Las barreras financieras suelen irrumpir durante la implantación, pues es la fase del proyecto con mayores costes, especialmente en el caso de grandes proyectos de infraestructuras.

NOTAS



¿Cómo vencer las barreras institucionales?

Los intereses divergentes o contrapuestos de las instituciones implicadas suelen causar graves problemas al proceso de toma de decisiones; en consecuencia, es importante que el director y el equipo del proyecto comprendan nitidamente los intereses de las diferentes instituciones implicadas y cómo se toman las decisiones en estas instituciones. Esto hace posible una pronta identificación de los problemas que se avecinan y permite que los socios del proyecto comprendan e influyan en las decisiones de estas instituciones. A este respecto, los problemas entre distintas instituciones resultan más fáciles de vencer si existe desde el principio una clara diferenciación de competencias y tareas o se acuerda durante las fases tempranas del proyecto por parte de todos los agentes implicados.

Un planteamiento radical para evitar y limitar los obstáculos institucionales es la creación de instituciones específicas del proyecto al objeto de la planificación y/o implantación del mismo. Aunque este planteamiento no sea posible en todas las clases de proyectos, se trata de una herramienta prudente y frecuentemente utilizada para la ejecución de grandes proyectos de infraestructuras.

No vencer los obstáculos institucionales puede traer consigo obstáculos de gestión y comunicación, pues estos tres obstáculos están íntimamente relacionados.

¿Cómo vencer las barreras financieras?

Para superar las barreras financieras resulta aconsejable planificar el presupuesto teniendo en cuenta los obstáculos imprevistos y reservar fondos para tales aspectos. Convencer a los responsables de la toma de decisiones de la necesidad de ello puede resultar difícil pero es más eficiente que esperar a que los obstáculos financieros surjan y verse luego forzado a pedir más dinero. Predecir los costes del proyecto, la capacidad de asignar un presupuesto adecuado a todas las fases y tareas del proyecto y un estrecho seguimiento de los gastos son factores importantes para evitar y vencer obstáculos financieros.

Pese a todos los esfuerzos y capacidades puede darse el caso de que el presupuesto de una fase o tarea registre un déficit. En estos casos es necesario reaccionar de un modo flexible, desplazando fondos, iniciando acciones para reducir gastos o solicitando nuevos fondos. La mejora de los mecanismos de captación de fondos y nueva financiación desempeña un papel importante.

¿Cómo vencer las barreras legales?

Las barreras u obstáculos legales suelen ser el resultado de los conflictos entre intereses personales y metas comunes. Por ejemplo, dichos conflictos constituyen un grave problema en todos los proyectos de infraestructuras en los que la implantación del proyecto requiere la compra de suelo privado. El mejor método de limitar estos obstáculos consiste en planificar la mayor parte de infraestructura necesaria sobre suelo público. Sin embargo, a veces no es posible ejecutar un proyecto sin enfrentarse a la legislación existente. Este problema puede tener más relevancia en el caso de los proyectos de transporte pues las leyes existentes no siempre están actualizadas ni son acordes con los objetivos de sostenibilidad en el ámbito de la planificación del transporte. En tales casos, será necesario modificar o cambiar la ley. Para hacerlo con resultados satisfactorios es necesario ser conscientes de los problemas jurídicos desde el principio, poseer argumentos sólidos y planificar el proyecto contemplando el tiempo necesario para el cambio legislativo.

Lista de comprobación: ¿cómo vencer las barreras institucionales, legales y financieras?

- ¿Se encarga la organización del proyecto de una cooperación sin problemas de todos los socios implicados? No dependa exclusivamente de las estructuras existentes, pueden no resultar adecuadas.
- ¿Posee el equipo de gestión del proyecto suficiente conocimiento del correspondiente trasfondo institucional y legal del proyecto?
- ¿Ha establecido procedimientos que aporten toda la información relevante sobre el trasfondo institucional y legal al inicio del proyecto?
- ¿Ha comprobado el trasfondo jurídico y financiero con los departamentos jurídico y financiero de su organización?
- ¿Se ha asegurado que los recursos financieros necesarios se hagan efectivos conforme a lo convenido y a su debido tiempo?
- ¿Ha examinado proyectos comparables y cómo se abordaron las limitaciones que constituyen un problema para su proyecto?

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Los expertos en cuestiones institucionales, legales y financieras y los representantes de los grupos de interés en conflicto deben participar desde el principio en el proceso de planificación para que puedan realizar una aportación desde su campo de competencia.

¿Cuánto cuesta?

Invertir en superar los obstáculos contextuales no es uno de los factores de coste de un proyecto, pues resulta mucho más caro pasarlos por alto y esperar a que dichos factores comiencen a entorpecer y retrasar la planificación del proyecto y/o el proceso de implantación.

¿Qué capacidades se requieren?

Si bien se requiere un cierto nivel de competencia para el tratamiento de los factores contextuales, la principal aportación ha de venir de expertos externos y de quienes representan los intereses en conflicto. Asimismo, deben participar expertos técnicos jurídicos capaces de seleccionar y recoger la información necesaria (especialmente de tipo legal) y expertos con experiencia en obtención de recursos. Si hay intereses en conflicto, serán importantes unas buenas capacidades de mediación.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Tener en cuenta estos factores forma parte integral de la superación de los obstáculos y del proceso de la gestión del proyecto.

F31: Barreras de gestión inherentes al proceso

¿En qué consisten las barreras de gestión?

Los obstáculos o barreras de gestión pueden surgir como consecuencia de los errores de planificación del proyecto, tales como cometidos y responsabilidades confusos, asignaciones poco claras, un calendario poco realista, etc. Entre otros obstáculos de gestión figuran unos recursos y capacidades de personal insuficientes o un intento fallido de conseguir la aceptación política para un proyecto. Suelen ser la causa oculta que subyace a otros obstáculos, tales como quedarse sin tiempo y sin presupuesto, una mala comunicación, la desconfianza mutua, etc. Por eso es tan importante una sólida gestión del proyecto. Esa solidez requiere un director y un equipo de gestión con las capacidades y experiencias oportunas. Dado que las capacidades y experiencia del personal son el principal instrumento para vencer estas barreras, es imposible insistir lo suficiente en la importancia de contratar al personal adecuado al comienzo de un proyecto, pues más avanzado el proyecto resulta difícil corregir esas omisiones.

¿Cuándo surgirán las barreras de gestión?

Las barreras de gestión surgen habitualmente durante el desarrollo de la Fase de Proyecto, aunque pueden comenzar tan pronto como en la fase inicial de Marco (Véase Sección 2, Volumen 1).

Algunas veces se producen por cuestiones personales, pero generalmente se deben a una falta de claridad en los papeles y responsabilidades de los diferentes organizadores e individuos. Esto se puede minimizar estableciendo el equipo principal del proyecto a tiempo de tal forma que tome la responsabilidad de la Preparación Detallada del proyecto de transporte.

Como parte de esta Preparación Detallada antes del comienzo del proyecto, es conveniente realizar el esfuerzo necesario para anticiparse a las barreras de gestión y poner en marcha procedimientos y planes de contingencia para superarlos.

Cuando el proyecto principal ha comenzado, las barreras de gestión pueden surgir a lo largo de todo el proceso de toma de decisión:

¿Cómo enfrentarse a estas barreras?

Las dificultades en el ámbito de la gestión del proyecto son un importante obstáculo para la planificación e implantación sin problemas de un proyecto, por cuanto pueden causar retrasos o incluso la anulación de un proyecto. En términos generales, la gestión del proyecto está vinculada con prácticamente todo el proyecto, pero con el fin de llegar a una definición debemos referirnos a los obstáculos de gestión de forma más explícita como a errores de planificación, y en particular:

- Mala organización del proyecto: participación tardía de los principales agentes implicados, cometidos y responsabilidades poco claros, estructuras de comunicación confusas;
- Planificación inadecuada del proyecto: ausencia de objetivos claros y criterios de rendimiento desde el principio, planificación financiera y del tiempo poco realista, tareas poco claras para el equipo del proyecto; y
- Seguimiento insuficiente de los progresos de tal forma que los problemas surgen “de forma inesperada” y obligan a adoptar un enfoque reactivo en lugar de uno activo.

- La insuficiencia de recursos puede ser un problema en todas las fases del proyecto pero resulta más grave durante la implantación (por la generación intensiva de costes) y al final de un proyecto, cuando no es fácil redirigir los recursos;
- Una mala planificación del proyecto puede convertirse en un grave obstáculo en todas las fases del proyecto;
- La falta de apoyo a un proyecto se convierte en una gran barrera si el proyecto se impugna (fases de planificación o fase de implantación);
- Una falta de objetivos claros se convertirá en un problema durante la fase de selección de alternativas y de toma de decisiones; y
- La falta de criterios de rendimiento será un problema a lo largo de todo el proyecto, pues resultará imposible medir si se realizan progresos conforme a lo previsto.

Otros requisitos esenciales de la buena gestión del proyecto son:

- Una noción común clara en el seno del equipo del proyecto;
- Objetivos definidos con claridad; y
- Criterios de rendimiento mensurables.

Como siempre sucede con los obstáculos, el mejor planteamiento para superarlos es evitarlos desde el principio de un proyecto. Por desgracia, no siempre es posible anticiparse y sortear los obstáculos de gestión a priori, por lo que también es importante prepararse de antemano para enfrentarse a los obstáculos de gestión. Una posible solución sería gestionar los recursos disponibles, los planes y el apoyo de forma flexible, por ejemplo, desplazando los recursos de personal. En el caso de obstáculos de gestión graves, eso podría no ser suficiente, lo que haría necesario buscar recursos adicionales, revisar todo el plan de trabajo u obtener apoyo político adicional.

NOTAS



¿Cómo superar las barreras de gestión?

Falta de recursos

La falta de recursos tiene dos significados diferentes:

- (1) Ausencia general de disponibilidad: esto hace referencia a los obstáculos financieros, sobre los que la gestión sólo posee una influencia limitada.
- (2) Uso ineficiente de los recursos: este problema y su solución dependen totalmente de la gestión.

Hay diversas formas de evitar o superar los obstáculos de gestión. Para evitar un déficit de financiación el equipo de gestión del proyecto necesita ofrecer un argumento detallado y bien construido para el proyecto y asegurarse un sólido apoyo político al proyecto. Es aconsejable incorporar presupuestos de contingencias dentro de la planificación de costes en previsión de problemas inesperados. Tras obtener financiación para un proyecto hay ciertas acciones que se pueden llevar a cabo para evitar que surjan obstáculos de gestión:

- Flexibilidad en la utilización de recursos;
- Seguimiento y generación de informes de los progresos; y
- Formar al personal para afrontar dichos problemas y utilizar los recursos de manera más eficiente.

Falta de apoyo institucional

Es importante comenzar con unos objetivos claros. Ello ayudará a garantizar que los grupos implicados en la toma de decisiones alcancen un acuerdo sobre la dirección del proyecto y a limitar los conflictos de elección de la dirección para conseguir estos objetivos. El compromiso de los altos cargos es un ingrediente vital para evitar estos obstáculos. Las causas de las barreras se deben identificar con claridad. Pueden presentarse obstáculos si hay una mala comunicación en el ámbito institucional. Esto puede requerir la creación de una nueva estructura que fomente el diálogo.

Planificación inadecuada del proyecto

Es necesaria una comprensión plena de las metas del proyecto y un análisis de proyectos de transporte similares para evitar una planificación inadecuada del proyecto. Si el conocimiento y experiencia necesarios no estuvieran disponibles en el consorcio del proyecto, sus miembros deberán buscarlos en otra parte y contratar ayuda externa.

Seguimiento de los progresos

Los retrasos diarios y el incumplimiento general del plan de trabajo suelen estar motivados por un seguimiento insuficiente de los progresos. La creación, al inicio del proyecto, de un plan de trabajo razonable y el uso permanente de instrumentos de seguimiento son los medios principales para superar esa clase de problemas.

Falta de apoyo político

Podría parecer que sólo es necesario obtener el apoyo de la mayoría política (y la mayor parte de los planificadores del transporte siguen este planteamiento). Sin embargo, ello puede acarrear riesgos pues es posible perder parte de este apoyo durante la implantación de un proyecto y resultará bastante difícil obtener otros apoyos cuando un proyecto se encuentra en últimas fases de planificación o en la fase de implantación. En consecuencia, resulta aconsejable intentar obtener un amplio apoyo político al comienzo de un proyecto.

Mala o inadecuada organización del proyecto

Llevar a cabo un proyecto sin una organización estructurada del mismo es la causa de muchos obstáculos. En todos los proyectos es esencial que haya un director de proyecto, un equipo de gestión y un reparto detallado de cometidos y responsabilidades. En la mayoría de los casos esta organización se basa en las estructuras existentes y en la experiencia previa. Sin embargo, para grandes proyectos de infraestructuras pudiera ser aconsejable crear estructuras y organizaciones nuevas.

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Todos los socios del proyecto deben implicarse y cooperar para enfrentarse a las barreras de gestión en un esfuerzo conjunto. No siempre es posible solucionar las barreras de gestión. Las estructuras de toma de decisiones por consenso pueden permitir al gestor de proyecto o al equipo de gestión vencerlos.

¿Cuánto cuesta?

Las inversiones previstas en la superación de las barreras de gestión no son un gran factor de coste. En cualquier caso, serán menores que los costes causados por los obstáculos de gestión y los correspondientes retrasos.

¿Qué capacidades se requieren?

Un profundo conocimiento y la experiencia práctica en las técnicas de gestión del proyecto por parte del director de proyecto y del equipo de gestión son las principales capacidades necesarias para sortear los obstáculos de gestión. La experiencia con proyectos similares resulta útil para identificar posibles barreras de antemano.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

La superación de todas las clases de barreras está interrelacionada. Las limitaciones contextuales, como la falta de recursos o la falta de apoyo político hacen más difícil o imposible gestionar el proyecto adecuadamente. Una mala gestión acarrea toda una serie de problemas subsiguientes que agravan los problemas iniciales.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Con frecuencia, resulta más difícil asignar multitud de recursos para vencer barreras de gestión inesperadas, pues no es posible especificarlos en detalle en el plan de trabajo.

F32: Barreras de comunicación inherentes al proceso

¿Cómo vencer las barreras de comunicación?

Encontrar soluciones prácticas a los problemas de comunicación es un aspecto esencial de los proyectos de transporte. Lo dicho es de aplicación a las interacciones entre los socios del proyecto y a las actividades de participación. Superar estos obstáculos entre los socios del proyecto exige unas buenas capacidades de comunicación y mediación y la voluntad de negociar de todos los implicados. Solucionar los problemas de comunicación con los grupos implicados en la toma de decisiones requiere ciertas capacidades y experiencias de parte de los socios del proyecto con el fin de posibilitar la toma de decisiones sensibles con respecto a qué grupos implicados en la toma de decisiones, y de qué manera, deben tomar parte. Los problemas de comunicación pueden dificultar el proceso de toma de decisiones, pues los grupos implicados en la toma de decisiones que se sientan ignorados no apoyarán plenamente un proyecto. También tendrá un impacto negativo sobre el clima de colaboración de un proyecto. Los problemas de comunicación que no se solucionan durante el proceso de participación resultan, si cabe, más difíciles pues pueden desembocar en la oposición a un proyecto de algunos agentes implicados en la toma de decisiones.

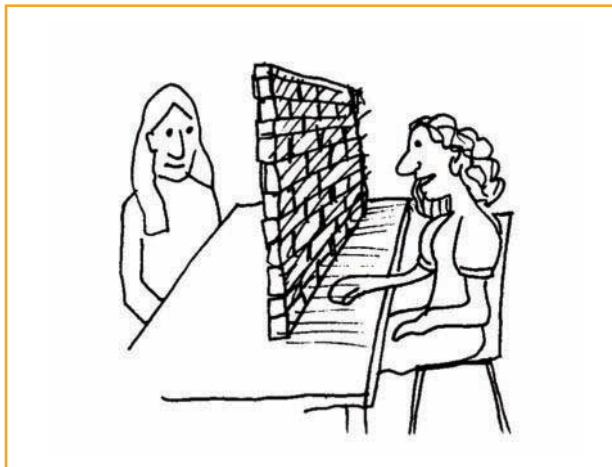
¿Cómo superar las barreras de comunicación a lo largo del proyecto?

Las barreras de comunicación pueden surgir a lo largo de toda la vida del proyecto. Desarrollar un clima de comunicación positivo en el seno del proyecto en las fases tempranas del mismo determina cómo se abordarán los problemas de comunicación entre los socios del proyecto a lo largo del tiempo que éste dure.

El origen de las barreras de comunicación con los agentes externos implicados en la toma de decisiones suele residir en una estrategia de participación inadecuada o inexistente desde el principio, en virtud de la cual los agentes implicados en la toma de decisiones han quedado excluidos o se ha recabado su participación en una fase demasiado tardía del proceso, lo que puede retrasar gravemente el proyecto al cuestionarse todas las decisiones previas. En consecuencia, iniciar la comunicación con todos los agentes implicados en la toma de decisiones desde un primer momento del proyecto puede reducir de forma significativa el número de problemas graves de comunicación más tarde, en medio del proceso de toma de decisiones.

¿Cómo vencer los problemas de comunicación entre socios del proyecto?

Muchos obstáculos de comunicación entre socios del proyecto giran en torno a cuestiones técnicas, administrativas o financieras. El principal riesgo es que destruyen la unidad y las relaciones de trabajo dentro del equipo de proyecto. Existen varios instrumentos para superar estos obstáculos. Las herramientas más adecuadas para enfrentarse a estos obstáculos son las técnicas de creación de consensos con participación de los grupos pequeños entre los socios del proyecto. Todo director de proyecto debe disfrutar de una buena formación en estas herramientas. Sin embargo, la condición sine qua non es que todos los socios implicados estén dispuestos a debatir los problemas y a llegar a decisiones de común acuerdo (compromisos). Unas buenas capacidades de comunicación y mediación por parte del director de proyecto y una estructura del proyecto clara, que defina los cometidos y competencias de todos los socios implicados, resultarán útiles para evitar y superar los obstáculos de comunicación internos.



¿Cómo superar los problemas de comunicación con los agentes externos implicados?

Por lo general, los problemas de comunicación con los agentes externos implicados en la toma de decisiones, tales como los políticos, los medios de comunicación, los grupos de presión y la población, se derivan de:

- La no participación de los principales grupos implicados en la toma de decisiones;
- El empleo de herramientas de participación inadecuadas;
- El suministro de información no adaptada al grupo objetivo; y
- Una programación errónea de las actividades de comunicación.

Para solucionar estos problemas, al menos uno de los socios del proyecto debería tener las capacidades de comunicación y la experiencia necesarias para averiguar qué salió mal y sugerir estrategias de comunicación alternativas. Los contactos personales con los grupos afectados son también un instrumento efectivo para solucionar problemas de comunicación, pues hacen posibles conversaciones informales para aclarar malos entendidos.

NOTAS



¿Cómo gestionar la superación de las barreras de comunicación?

El objetivo principal del proyecto interno de comunicación es crear un entorno de comunicación positivo entre todos los socios del proyecto. La finalidad básica que subyace a la participación de grupos externos implicados en la toma de decisiones es alcanzar una solución aceptada a grandes rasgos. En última instancia, incluso el grupo más reticente deberá decir: "Sigo estando en desacuerdo, pero comprendo por qué y acepto la manera en la que se ha tomado la decisión". Si se consigue este punto, la gestión del conflicto habrá tenido un resultado satisfactorio.

Identificación temprana de las barreras de comunicación

Con el fin de limitar y vencer las barreras de comunicación es necesario identificarlas pronto durante su desarrollo:

- Averigüe qué socios del proyecto poseen opiniones o intereses divergentes con respecto a un proyecto;
- Supervise estrechamente el proceso de comunicación interna para que ningún socio del proyecto se aisle de éste;
- Procure identificar posibles oponentes al comienzo de un proyecto; y
- Supervise estrechamente de qué manera se debate el proyecto por parte de los políticos, los medios de comunicación y la población en general.

Si es capaz de identificar un problema de comunicación en un primer momento de su aparición, a menudo será posible solucionarlo antes de que se convierta en un gran obstáculo. Esto no requiere amplios recursos; puede bastar una charla informal con un socio del proyecto que muestre signos de insatisfacción, incorporar a un interlocutor más al proceso de participación o suministrar cierta información específica relativa al proyecto. Las condiciones clave de dicho planteamiento son una estructura del proyecto y una gestión del proyecto que permitan la pronta identificación de los problemas de comunicación y la aplicación inmediata de las soluciones. Como este enfoque requiere menos recursos por cuanto resulta más fácil solucionar obstáculos pequeños que grandes, resulta preferible abordar los problemas de comunicación durante su inicio, que esperar a que se conviertan en obstáculos grandes.

Lista de comprobación: ¿cómo superar las barreras de comunicación entre socios del proyecto?

- ¿Están bien definidos los cometidos y responsabilidades dentro del equipo del proyecto?
- ¿Hay una lista clara de requisitos, en forma escrita, para todas las tareas subcontratadas con consultores externos?
- ¿Contempla la estructura de comunicación interna la pronta identificación de los problemas?
- ¿Hay socios del proyecto con opiniones e intereses divergentes con relación al proyecto?
- ¿Posee el director de proyecto buenas capacidades de comunicación y mediación?
- ¿Ha sido capaz de crear una atmósfera de confianza mutua para la comunicación entre los socios del proyecto?

Lista de comprobación: ¿cómo superar las barreras de comunicación durante la participación?

- ¿Identificó las fuentes de oposición más probables al comienzo del proyecto?
- ¿Contó con todos los agentes implicados en la toma de decisiones interesados en el proyecto?
- ¿Inició las actividades de comunicación desde el comienzo del proyecto?
- ¿Ha adaptado la estrategia de comunicación/participación a los agentes implicados objetivo en la toma de decisiones?
- ¿Permiten las estructuras del proyecto y de la gestión del proyecto una rápida reacción a las barreras de comunicación?
- ¿Se encuentran disponibles recursos para superar las grandes barreras de comunicación?

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

La comunicación externa debe seguir la estrategia de comunicación predeterminada y someterse a la dirección del director de proyecto y del equipo del proyecto. Asimismo, los socios del proyecto deberán participar estrechamente en la estrategia de comunicación.

¿Cuánto cuesta?

Los costes para superar los problemas de comunicación, en un primer momento de su aparición, son mínimos. Si surge un grave problema de comunicación, pueden ocasionar gastos mayores en campañas, actividades de participación adicionales y retrasos del plan de trabajo.

¿Qué capacidades se requieren?

Para superar los obstáculos internos entre los socios, quien coordine el proyecto necesitará la capacidad de negociar compromisos. Para identificar soluciones para los problemas de comunicación externa, se precisarán amplias capacidades y experiencia con respecto a las técnicas de comunicación y participación.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

La superación de los obstáculos de comunicación depende de la disponibilidad de recursos y se ha de coordinar con la de otros obstáculos.

¿Cuáles son los inconvenientes?

No siempre se pueden resolver por entero los problemas de comunicación con los agentes externos implicados en la toma de decisiones (por ejemplo, con respecto a la aceptación del proyecto). Sin embargo, si todos los agentes implicados en la toma de decisiones participan en el proceso habrá mayores posibilidades de que incluso los grupos opositores consideren que sus opiniones se han tenido en cuenta.

¿En qué consisten los indicadores del proyecto?

Los indicadores del proyecto suelen ser de naturaleza cuantitativa y se pueden agrupar en tres categorías principales:

- Indicadores de aportación, que documentan las principales aportaciones de recursos al proyecto en cada fase;
- Indicadores de proceso, que permiten realizar un seguimiento continuo de las actividades del proyecto (y que pueden incluir indicadores cualitativos); e
- Indicadores de producción, que documentan los productos y servicios fruto del proyecto.

Un cuarto grupo de indicadores, conocido como indicadores de “resultados”, evalúa el éxito del proyecto realizado desde el punto de vista del cumplimiento de sus objetivos; este aspecto se examina en otro apartado.

Consejos para seleccionar indicadores del proyecto

Los indicadores del proyecto deben ser:

- Rentables, desde el punto de vista de suministrar la información necesaria a un coste razonable;
- Capaces de recogerse a intervalos de tiempo predeterminados de manera sistemática;
- Capaces de informar sobre el resultado o condición previstos y, en conjunto, satisfacer las necesidades del director de proyecto y abordar las inquietudes de diversos grupos implicados en la toma de decisiones; y
- Ser cuantitativos siempre que sea posible, aunque en algunos casos una combinación de indicadores cualitativos y cuantitativos pueden aportar más información.

Se debe asignar unas responsabilidades claras en cuanto a la recogida de datos, el cotejo y el análisis de los indicadores.

¿Por qué utilizar indicadores del proyecto?

Los indicadores del proyecto desempeñan un papel crucial en la gestión efectiva del proyecto, en cada una de las fases del proceso de toma de decisiones en materia de transporte, al hacer posible un seguimiento minucioso de la utilización de los recursos. El seguimiento requiere la recogida sistemática y permanente y el análisis de información acerca de los progresos de un proyecto a lo largo del tiempo y, por tanto, dependen de un conjunto de indicadores bien elegidos.

Los indicadores constituyen un medio de cuantificar los progresos y de evaluar la eficiencia y la efectividad del proyecto. Aunque ciertos tipos de indicadores sean comunes a la mayor parte de los proyectos, la definición precisa de cada indicador podrá variar de un proyecto a otro en función de si se trata de una estrategia o de un esquema.

Recomendaciones

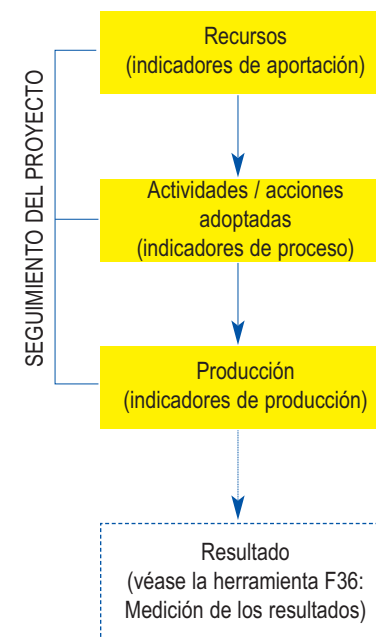
Por nuestra experiencia, GUIDEMAPS recomienda lo siguiente:

- Es crucial la flexibilidad en la elección de técnicas e indicadores de seguimiento;
- Se deben utilizar planteamientos simplificados para los proyectos de menor escala;
- Una vez acordado un conjunto de indicadores, se debe aplicar sistemáticamente;
- Los costes del seguimiento variarán conforme al tipo de proyecto, pero probablemente aumenten en función de:
 - El número y variedad de fuentes que es necesario seguir;
 - La frecuencia del seguimiento y de la rendición de informes;
 - El nivel de precisión que se requiere; y
 - La complejidad de las técnicas de seguimiento.

Principios subyacentes a la selección de indicadores

Elegir el conjunto de indicadores más adecuado requiere una reflexión detenida. Debe regirse, por una parte, por la naturaleza específica del proyecto (tipos de utilización de los recursos, tipo de explotación del proyecto, etc.) y, por otra parte, por la inmediata disponibilidad de la información.

Si se mide el elemento equivocado o si se mide de manera inadecuada, los datos resultantes pueden ser engañosos y la calidad de las decisiones podría verse afectada negativamente. Con el fin de garantizar que se recoja un conjunto adecuado de indicadores del proyecto, en la selección de indicadores debe intervenir un cierto número de personas, incluido el equipo de gestión del proyecto, los socios del proyecto y los principales agentes implicados, así como quienes posean la competencia técnica para comprender los puntos fuertes y las limitaciones de determinados indicadores.



Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

La creación, con resultados satisfactorios, de un conjunto de indicadores del proyecto que constituya la base del seguimiento del proceso de toma de decisiones requiere la participación de una amplia variedad de especialistas y de los principales agentes implicados en la toma de decisiones. Es mejor iniciarlo durante las fases tempranas de formulación del proyecto, para luego perfeccionarlo a medida que el proyecto avanza.

¿Cuánto cuesta?

Los costes de los indicadores de medición dependen mucho de cuántos datos existan ya, de si requieren un tratamiento adicional y de cuántos de los indicadores exigen un esfuerzo de recogida de datos especial. El seguimiento puede resultar caro, por lo que es recomendable comenzar por un inventario de las fuentes de datos existentes entre una amplia variedad de organizaciones relevantes.

¿Qué capacidades se requieren?

Se necesita un conocimiento detallado acerca de las técnicas de recogida, tratamiento y análisis de datos.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Medir las actividades del proyecto y los progresos por medio de indicadores ofrece una imagen clara de lo que se ha conseguido y puede evitar costosos retrasos. Sin embargo, pueden surgir problemas si no se llega a un acuerdo en torno a un conjunto de indicadores desde el principio. Lo más importante es que el equipo seleccione los indicadores correctos, con un acuerdo amplio, pues el proceso del proyecto resultará perjudicado si no se miden los datos correctos o se producen importantes omisiones.

¿Cómo medir los indicadores de aportación?

Los indicadores de aportación miden los recursos, desde el punto de vista del tiempo, el coste y las capacidades, que se han consumido durante cada fase de la creación y aplicación de una estrategia o esquema concretos. Las capacidades y experiencia del personal del proyecto disponible influirán en la decisión de si realizar el proceso de seguimiento internamente o en colaboración con otros organismos o a través de consultores externos.

Los indicadores de aportación deben:

- Cubrir todos los tipos principales de aportaciones de recursos al proyecto, utilizando unidades que se adecúen a las del plan de trabajo; y
- Recogerse de forma periódica, teniendo especialmente en cuenta las fechas principales, tales como los hitos del proyecto.

¿Cómo medir los indicadores de proceso?

Estos miden cómo está funcionando la gestión del proceso del proyecto y si las actividades programadas se están desarrollando conforme a lo previsto. Dentro del equipo de gestión del proyecto, ello comprende evaluar las comunicaciones internas y externas, así como la rapidez y la efectividad con la que se reconocen y resuelven los problemas que surgen. Desde el punto de vista de los agentes implicados, existe la necesidad de evaluar periódicamente si se están abordando –y cómo– sus inquietudes y de medir su satisfacción con el proceso de participación. Algunos indicadores de proceso parten de los indicadores de aportación y de los indicadores de producción para derivar medidas globales de eficiencia del proyecto que puedan ser objeto de seguimiento a lo largo del tiempo.

Los indicadores de proceso deben:

- Abordar todos los aspectos y fases del proceso de toma de decisiones en materia de transporte;
- Abarcar tanto la gestión interna del proyecto como las actividades externas de participación de los agentes implicados; y
- Proporcionar datos fundamentales al director del proyecto, tanto en forma de medidas cuantitativas de los progresos en comparación con los objetivos como desde el punto de vista de los indicadores de satisfacción.

También se pueden utilizar para motivar y concentrar al equipo del proyecto en alcanzar los hitos del proyecto y pueden proporcionar al personal los datos necesarios para comunicar los progresos a los grupos implicados en la toma de decisiones (véase la F34: Seguimiento del proceso).

¿Cómo medir los indicadores de producción?

Los indicadores de producción miden lo que el proyecto ha conseguido desde el punto de vista de lo entregado a los clientes y otros agentes implicados, tanto a la conclusión del proyecto (por ejemplo, kilómetros de carril-bici construidos), como en las principales fases (por ejemplo, conclusión de la preparación del asiento de la vía para instalar la vía del ferrocarril ligero). Entre otros ejemplos de indicadores de producción para medidas de transporte figuran:

- Longitud total de nuevos tramos de tranvía;
- La implantación con resultados satisfactorios de un nuevo portal de internet para la gestión de la movilidad; o

- El número de colegios que han adoptado planes de desplazamientos. Entre los ejemplos de indicadores de producción en relación con la participación de los agentes implicados podrían figurar:
- El número de audiencias o reuniones públicas en una determinada fase del proceso de toma de decisiones en materia de transporte;
- El número de folletos distribuidos;
- El número de personas que han visitado una exposición; y
- El número de visitas a una página web.

F34: Seguimiento del proceso

¿En qué consiste el seguimiento del proceso?

Una vez ultimado un plan de trabajo preliminar, con fines y objetivos expuestos con claridad, es importante decidir cómo se seguirán los progresos del proceso y de qué manera encajan estos con la estrategia de gestión de la calidad y con la evaluación final de la estrategia o el proyecto. Es crucial hacer un seguimiento del proceso con el fin de informar de manera adecuada y puntual al gestor de proyecto, a los agentes implicados en la toma de decisiones, a los responsables de la toma de decisiones o a la población, en general, acerca de la evolución del proyecto.

El seguimiento del proceso a veces se define como una “evaluación del proceso”, lo que incluye el seguimiento y control del volumen de trabajo diario, así como una comparación más estratégica de los objetivos con los productos. Esto incluiría una evaluación de las diversas actividades del proyecto (por ejemplo, ¿qué se pretendía hacer para beneficiar a quién y qué se hizo realmente?).

¿Cómo crear un plan de “seguimiento del proceso”?

Debe existir, desde el principio, un acuerdo sobre las técnicas o procedimientos con los que hacer un seguimiento del proceso. Dicho acuerdo debería adoptar la forma de una declaración por escrito, con el fin de centrar la atención en lo que el proyecto se propone conseguir y de qué manera, recogiendo los aspectos que se describen a continuación.

Finalidad

Por qué y quién estableció el proyecto, el objeto de los trabajos que se van a realizar y la estrategia general para lograr esta meta, con inclusión de:

- Objetivo: resultados concretos que se desea conseguir;
- Limitaciones: restricciones al diseño y ejecución del proyecto; y
- Supuestos: información que en la actualidad no se conoce con certeza.

Ventajas de la transparencia

La documentación detallada del seguimiento del proceso y de sus progresos puede ayudar a movilizar más recursos y atraer otros socios en apoyo de las metas y la aplicación de la estrategia o el esquema. Quienes de alguna manera puedan ayudar a ejecutar el proyecto necesitarán estar seguros de que sus intereses e inquietudes se están tomando en cuenta durante el proceso y que los recursos que hayan provisto se están utilizando de manera eficiente. Otros organismos y empresas privadas son más proclives a cooperar con ayuntamientos u otros organismos adjudicadores que muestren un interés por mejorar su gestión y sus procesos de toma de decisiones.

El seguimiento de los progresos debe demostrar transparencia, responsabilidad y eficiencia, y se debe llevar a cabo como una tarea participativa. Lo cual supone la colaboración y cooperación por encima de las barreras profesionales y sectoriales y con los usuarios potenciales de los nuevos servicios.

¿Cómo identificar a las personas implicadas?

Comience por confeccionar, a la primera oportunidad, una lista de todas las personas o agentes interesados, afectados, necesarios para apoyar el proyecto. Las personas poseerán diferentes intereses y cometidos, tales como:

- Impulsores: personas que definirán, hasta cierto punto, qué resultados debe producir el proyecto;
- Partidarios: personas que harán posible o realizarán el trabajo del proyecto; y
- Observadores: personas interesadas en el proyecto, pero que no son ni impulsores ni partidarios.

¿Cómo asignar cometidos y responsabilidades?

Aclare los cometidos y responsabilidades que cada persona tendrá en el equipo del proyecto, para fomentar un trabajo bien coordinado y en régimen de colaboración. Prepare un diagrama de responsabilidades con el fin de identificar, para cada actividad del proyecto, quién trabajará en ella y cuáles serán las responsabilidades concretas de esa persona.

¿Cómo formular las preguntas correctas?

El seguimiento efectivo de los progresos del proceso implica formular las preguntas correctas acerca de la toma de decisiones y el proceso de implantación en materia de transportes, incluidas:

- ¿Qué queremos conseguir (especialmente)?
- ¿Las opiniones y metas de quiénes se han de tener en cuenta?
- ¿Qué trabajo hay que realizar?
- ¿Cuándo se ha de realizar el trabajo?
- ¿Qué responsabilidades específicas tendrán las distintas personas? ¿Poseen todas las personas la competencia necesaria?
- ¿Qué recursos adicionales pueden ser necesarios para respaldar el trabajo?
- ¿Qué podría salir mal y, en tal caso, cómo afectaría al proyecto?

¿Cómo concebir un calendario realista?

Prepare un calendario realista para todas las actividades del proyecto. Crear dicho calendario exige tener en cuenta:

- El tiempo que se tarda en realizar cada actividad por separado; y
- El orden en el que se deben llevar a cabo las actividades.

A estos efectos, podría resultar útil dibujar un cronograma del trabajo que se va a realizar con la cantidad de tiempo que requerirá cada tarea.

¿Cómo estimar los requisitos de recursos?

Identifique todos los recursos (indicadores de aportación) necesarios para que se realicen las tareas del proyecto, en los plazos especificados. Para cada tipo de recurso, cree una matriz de recursos (es decir, qué cantidad de cada uno de los recursos se necesitará para cada actividad y cuándo).

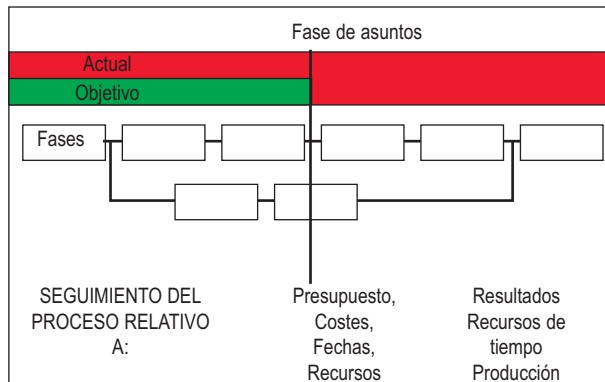
¿Cómo enfrentarse al riesgo y la incertidumbre?

El riesgo abarca tanto la posibilidad de que las cosas no vayan tan bien como se esperaba como de que las cosas vayan mejor –aunque quizás de un modo diferente– de lo que se preveía.

Herramientas para el seguimiento del proceso

¿Cómo hacer un seguimiento del proceso mediante herramientas de software?

Se podrían utilizar herramientas específicas de gestión del proyecto para seguir sus progresos (por ejemplo, herramientas de software como MS-project). También se puede hacer con lápiz y papel (lo que podría resultar más simple en proyectos pequeños), pero la mayor parte de las herramientas de software poseen características especiales para recoger, analizar y presentar los datos. Dichas herramientas resultarán especialmente útiles si se tienen que seguir en paralelo varios proyectos relacionados.



¿Cómo hacer un seguimiento del proceso mediante reuniones?

Un grupo de trabajo de seguimiento de los procesos o progresos, que opere a diferentes niveles del proyecto, también constituye un medio para hacer un seguimiento de los procesos. Dicho grupo de trabajo posee dos funciones: recoger información sobre los procesos y solucionar problemas. Con frecuencia una reunión ofrece más información sobre los progresos "reales" que leer un informe o limitarse a examinar los indicadores objetivos: puede resultar muy fácil escribir en un documento que todo está yendo bien. En consecuencia, resulta aconsejable preguntar directamente a las personas implicadas acerca de su experiencia e inquietudes en diversos momentos durante el proceso.

¿Cómo hacer un seguimiento del proceso mediante informes?

El director del programa necesita tener una perspectiva general de la evolución general del proyecto. La información que precisa es, en esencia, una acumulación de la información de estado de cada subproyecto concreto. Sin embargo, no se debe subestimar la complejidad de agregar información de estado para ofrecer una imagen de nivel superior a los responsables de la toma de decisiones y a los agentes implicados en la toma de decisiones: para cuando se recogen los datos, se introducen en la herramienta y se generan los informes agregados, la información está ya obsoleta.

Los grandes documentos técnicos no resultan apropiados para un informe de seguimiento. Se precisa un informe resumen, en el que se describan las principales conclusiones y tendencias en un formato fácil de leer.

El seguimiento de los progresos de un proyecto debe mostrar una vinculación clara entre objetivos, productos y resultados. Podría ser útil ilustrarla en una tabla sencilla, como ésta:

Indicador	Fuente de datos	Objetivos y metas	Año base	Año actual
Crecimiento anual del uso del autobús	Empresa de transporte público	x% en el año 1 x% en el año 2	x %	y %
Fiabilidad	Encuesta mediante entrevistas	+x% en el año 1	x %	y %

¿Cómo hacer un seguimiento del proceso a través de encuestas y cuestionarios?

Cuando se necesite conocer las reacciones de los usuarios o clientes o el grupo del proyecto sea muy amplio, quizá sea conveniente utilizar una encuesta con cuestionario para seguir los progresos a lo largo del tiempo. Aunque puede aportar valiosas perspectivas, puede consumir muchos recursos y tiempo, por lo que debe evaluar su pertinencia.

Información práctica

Antes y durante la implantación del proyecto, se deben tener en cuenta los siguientes puntos en relación con el seguimiento del proceso:

- El seguimiento de los progresos del proceso es una tarea continua que exige un esfuerzo considerable;
- Constituye la base para identificar las acciones correctoras necesarias para volver a poner el proyecto al día y ahorrar recursos;
- Las metas y objetivos que se establezcan deben ser específicos para la estrategia/esquema local;
- Como parte del seguimiento de los progresos es importante definir hitos;
- Es necesario que el uso de información del seguimiento de los progresos se lleve a cabo sobre la base de unas responsabilidades claras, especialmente con respecto a quién decidirá sobre las adaptaciones necesarias del plan original;
- Se informará de forma periódica sobre el "estado del proyecto";
- Como parte del seguimiento se utilizarán técnicas cualitativas, en virtud de las cuales se preguntará a las personas sus opiniones e inquietudes en torno al proceso;
- Los resultados del seguimiento del proceso y las decisiones resultantes deberán ser transparentes para todas las personas/ instituciones implicadas; y
- El seguimiento del proceso puede recibir la asistencia de herramientas avanzadas (de software), aunque sean una ayuda a la gestión y no sustituyan a ésta.

F35: Recopilación y almacenamiento de datos

¿Por qué considerar la recopilación y almacenamiento de datos?

La gestión satisfactoria del proyecto depende de la entrega a tiempo de una amplia variedad de datos de una calidad adecuada, datos que se tienen que recoger, verificar, analizar y almacenar. Al igual que otros procesos, la recogida (o recopilación) y el almacenamiento de datos requiere planificación, atención permanente y ajuste, mediante el seguimiento del proceso, la comprobación de los errores y la formación del personal. También requiere un presupuesto dedicado a lo largo del proceso del proyecto de toma de decisiones.

Los detalles de la recogida y cotejo de datos varían conforme al tipo de estrategia y esquema, así como a la disponibilidad local de datos existentes. Sin embargo, es importante que las actividades de recogida/cotejo de datos sean también activas, además de reactivas. Por ejemplo, para evaluar los resultados, se necesitarán datos de “antes” y “después” en un formato comparable, por lo que esto requiere un plan bien concebido de recogida y almacenamiento de datos desde el principio del proyecto.

¿Cómo crear un sistema de recopilación de datos?

La recogida y almacenamiento de datos debe integrarse dentro de todo el proceso de gestión del proyecto. Está íntimamente relacionada con los objetivos del proyecto, con los procesos del proyecto e indicadores.

Debe haber una persona dentro del equipo del proyecto que ostente la responsabilidad de la recopilación, el cotejo y el almacenamiento de datos, aunque otros miembros del equipo del proyecto o consultores externos lleven a cabo los tipos más especializados de análisis de los datos.

Las claves de la utilización eficiente y efectiva de los datos son:

- Una buena documentación de las fuentes de datos (contenido, fecha de recogida, fiabilidad, etc.); y
- Fácil acceso a los datos para los miembros del equipo del proyecto y las personas externas designadas (sujeto a confidencialidad), en un formato adecuado a los diversos análisis.

Diferentes tipos de datos

Hay dos clases fundamentales de datos –cuantitativos y cualitativos– y en cada caso, las técnicas empleadas para obtener, almacenar y presentar o analizar los datos son diferentes.

Los datos cuantitativos presentan información desde el punto de vista de los números. Lo cual incluye indicadores mensurables “tangibles”, tales como:

- El dinero gastado en el proyecto.
- La nueva infraestructura de carreteras (km/millas).
- El número de agentes implicados en la toma de decisiones que asisten a un acto.

Sin embargo, algunos aspectos no resultan fáciles de cuantificar. En ese caso es necesario utilizar datos cualitativos. Entre ellos pueden figurar las ventajas más intangibles del aumento de la aceptación del transporte público, la mejora de las relaciones con la comunidad o el aumento del interés en los programas de transporte sostenible. Los datos cualitativos se facilitan en forma de explicaciones, entrevistas u observaciones narradas.

Principales pasos de la recogida y almacenamiento de datos

1. Seleccione una fuente de datos	¿Será necesaria una muestra (por ejemplo, una muestra mensual de una fuente de datos permanente; una muestra de población para una encuesta)?
2. Recopilación de datos	¿Qué método se adapta mejor a la recogida de nuevos tipos de datos: debates en grupos, entrevistas, observaciones, recuentos?
3. Almacenamiento de datos	¿Cómo se codificarán, almacenarán y documentarán los datos (en bruto y analizados)? ¿Por parte de quién y dónde? ¿Quién tendrá acceso? ¿Habrà una copia de seguridad?
4. Análisis de datos	¿Qué programas se utilizarán para el análisis de los datos? ¿De qué manera se presentarán los datos en informes?
5. Reacciones y difusión	¿En qué fases se compartirá la información con el resto del personal, con los agentes implicados en la toma de decisiones, con la población, etc. y cómo se presentará?

Recogida y almacenamiento de datos con resultados satisfactorios

Existen algunas características que son fundamentales para el éxito de un sistema de recogida y almacenamiento de datos:

- 1) En la recogida de datos suelen participar varias personas. En consecuencia, uno de los factores del éxito consiste en fomentar un flujo de comunicación claro y bien estructurado entre el equipo de personas que recoge, almacena y analiza datos, así como con los diversos grupos de clientes. En cada punto del proceso de recogida/cotejo/almacenamiento de los datos, una persona debe ostentar la responsabilidad fundamental, con alguien que conserve una perspectiva general, examine las necesidades de datos y corrija la información que falte, sea incorrecta o incompleta.
- 2) Suele ser un proceso repetitivo, con puntos de control y bucles de información definidos. Se deben especificar procedimientos de comprobación de errores en puntos definidos (por ejemplo, al cumplimentar los impresos,

después de introducir los datos, antes de rendir informes, etc.) y se debe asignar a alguien para que corrija los datos, si fuera necesario.

- 3) Se precisa un buen sistema de documentación, que describa cómo se almacenan los datos (por ejemplo, nombres de archivos o emplazamientos), el periodo de tiempo al que se refieren los datos, quién se encargó de recoger, resumir, analizar y generar informes sobre los datos, etc.
- 4) Los miembros del personal deben poseer una buena formación; necesitan conocer para qué tareas y grupos objetivos se utilizarán los datos, sus propios cometidos y responsabilidades, y contar con las herramientas y recursos necesarios para desempeñarlos.

Técnicas de recopilación de datos

Método	Finalidad global	Ventajas	Desafíos
Cuestionarios Encuestas Listas de comprobación	Recoger información de un número o espectro amplios de personas con relativa rapidez.	<ul style="list-style-type: none"> ● Se puede aplicar a un gran número de personas. ● Relativamente barato. ● Sus datos resultan relativamente fáciles de analizar. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Las respuestas pueden carecer de detalles. ● Impersonal. ● Puede requerir un experto en muestreo.
Entrevistas	Explorar en profundidad las experiencias, opiniones e ideas de alguien o conocer más acerca de sus respuestas a los cuestionarios.	<ul style="list-style-type: none"> ● Obtiene un espectro y una profundidad de información. ● Desarrolla una relación con la persona/el grupo. ● Permite el debate de cuestiones sensibles. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Lenta. ● Compleja de analizar y comparar los resultados. ● Puede resultar cara. ● El entrevistador puede influir en los resultados.
Examen de documentación	Examinar el funcionamiento de un proyecto o programa sin interrumpirlo, por ejemplo, revisión de solicitudes, finanzas, memorándums, actas.	<ul style="list-style-type: none"> ● Ofrece información completa y contextual. ● La información ya existe. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Lenta. ● La información puede resultar incompleta. ● Los datos se limitan a lo que ya existe.
Observación	Recoger información precisa acerca de un proyecto, programa, grupo o acto.	<ul style="list-style-type: none"> ● Observa los debates y prácticas a medida que se desarrollan. ● Permite reaccionar y adaptarse a los actos a medida que se producen. 	<ul style="list-style-type: none"> ● El comportamiento puede resultar difícil de interpretar. ● Las observaciones son difíciles de clasificar. ● El observador puede influir en el comportamiento.
Grupos forales	Obtener información profunda y perspicaz a través del grupo debate.	<ul style="list-style-type: none"> ● Se recoge información rica sobre las experiencias y opiniones de las personas. ● Aporta un foro de debate y discusión. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Analizar los resultados resulta muy lento. ● Requiere una persona con experiencia para su realización con eficiencia. ● Puede resultar difícil de organizar a los participantes.
Caso de estudio	Comprender plenamente los detalles y experiencias de un proyecto o zona.	<ul style="list-style-type: none"> ● Proporciona información profunda y enfocada. ● Una poderosa forma de comunicar información a las personas ajenas al proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Se tarda en organizar y extraer la información. ● La información resulta más profunda que amplia.

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

La recogida, el cotejo y el almacenamiento de datos exigen la participación de una amplia variedad de personas de muchas organizaciones, incluidas las de quienes poseen datos relevantes (por ejemplo, empresas de autobuses, policía, ingenieros de tráfico o planificadores), y quienes puedan recoger nuevos datos, o participar en el análisis de los datos y la generación de informes. La coordinación de la comunicación debe correr a cargo del miembro del equipo del proyecto con la responsabilidad global sobre este aspecto del trabajo.

¿Cuánto cuesta?

En general, los costes y dificultad de la recogida de datos a medida que los indicadores pasan de la aportación a la producción, para concluir en los resultados. Debería ser posible recoger datos para la mayor parte de los indicadores de aportación y producción a partir de los sistemas de informes vigentes, mientras que puede ser preciso recoger mediante encuestas específicas los datos para muchos indicadores de resultados.

¿Cuánto tarda?

Al personal que no posee experiencia en recogida de datos le suele sorprender lo que se tarda en recogerla, comprobarlos, almacenarlos en el formato adecuado, preparar la documentación oportuna y realizar presentaciones para los responsables de la toma de decisiones, políticos, etc. Es un error común, por tanto, asignar recursos insuficientes a la tarea.

¿Cómo garantizar la calidad de los datos?

Las reuniones personales periódicas, formales e informales, con quienes recogen/cotejan los datos y con quienes los utilizan, constituye una muy buena forma de descubrir si el proceso está o no funcionando bien. El examen y comprobación frecuente de los datos, como parte de su introducción, también ofrece la oportunidad de garantizar que los datos sean útiles y precisos.

F36: Medición de los resultados

¿En qué consiste la medición de resultados?

Para la medición de resultados se utilizan indicadores que miden los impactos, ventajas y cambios experimentados por diferentes agentes implicados en la toma de decisiones durante o después de la implantación del proyecto.

Con el fin de determinar qué impacto ha tenido un proyecto, es necesario comparar las condiciones "posteriores" a la implantación con las existentes "antes" de ella, teniendo en cuenta otros factores externos que hayan influido en el resultado observado (por ejemplo, cambios en las cifras de venta de automóviles particulares o una campaña de publicidad nacional). Por lo tanto, el seguimiento de los indicadores de resultados ha de iniciarse antes de que el proyecto comience.

Los indicadores de resultados miden la repercusión que el proyecto ha tenido, desde el punto de vista del cumplimiento de los objetivos de política subyacentes. Por ejemplo, ¿hay ahora más personas que se desplacen en bicicleta? ¿Se ha reducido el uso del automóvil? ¿Ha mejorado la calidad del aire y la seguridad del tráfico?

El papel de los indicadores de resultados en la evaluación

La evaluación posterior a la implantación examina las consecuencias de la implantación de una estrategia o un esquema, y qué relación tienen con las consecuencias pretendidas que justificaron seguir adelante con el proyecto. De este modo, los indicadores de resultados ofrecen información crucial acerca del rendimiento del proyecto y, junto con los datos sobre el consumo de recursos (es decir, los indicadores de aportación), permiten evaluar factores tales como la rentabilidad. Puede ser necesario facilitar indicadores de resultados a corto, medio y largo plazo. Las fechas de la evaluación posterior a la implantación (y la recogida los indicadores de resultados correspondientes) tienen su importancia, porque si se lleva a cabo demasiado pronto, pudieran no captarse todos los impactos derivados del proyecto (por ejemplo, el aumento del patrocinio de una nueva línea de tranvía). Por el contrario, si se realiza demasiado tarde, los recursos se malgastarán y otros proyectos similares no se beneficiarán de las enseñanzas extraídas.

¿Cómo utilizar los indicadores de resultados?

Antes de seleccionar los indicadores, determine:

- Si necesita comparar los resultados con los de otros proyectos, o adecuarlos a determinados formatos de informe (por ejemplo, requisitos nacionales para grandes esquemas de infraestructura);
- A lo largo de qué periodo de tiempo es necesario medir los indicadores de resultados;
- De qué manera se determinarán los impactos del proyecto (por ejemplo, recogiendo datos "antes" y "después"; recogiendo datos en otra zona para controlar la influencia de factores externos, entrevistando a los principales grupos implicados en la toma de decisiones para evaluar sus opiniones sobre los impactos del proyecto);
- Qué nivel de detalle y precisión se requiere (y esperan los agentes implicados en la toma de decisiones) de los indicadores de resultados y su evaluación; y
- Qué datos existen ya que puedan utilizarse como parte de la evaluación posterior a la implantación.

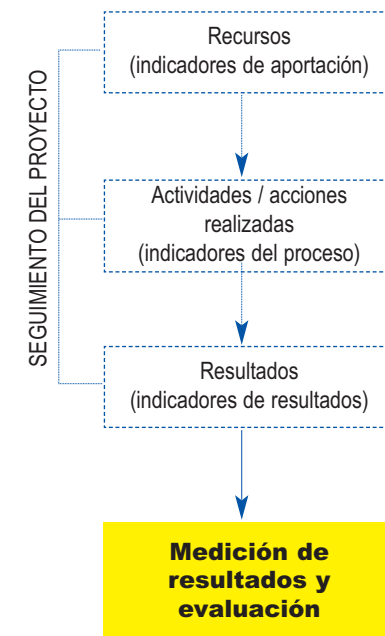
El eje de la evaluación posterior a la implantación: ¿personas o sistemas?

Los impactos y los resultados asociados se pueden evaluar en dos niveles fundamentales: el nivel de las personas y el nivel del sistema. En general, suele ser necesario evaluar ambos, pero dónde se haga más hincapié influirá notablemente sobre los tipos de indicador de resultados seleccionados, las técnicas de recogida y análisis de datos, los plazos, los costes, etc.

Los impactos en el **nivel individual** miden el cambio de comportamiento de las personas o grupos similares de personas. A este nivel podría resultar necesario tener un grupo "objetivo" y un grupo de "control", con el fin de establecer si los cambios observados en el comportamiento se deben realmente a la implantación del proyecto o a otros factores externos. Para ello, suelen precisarse encuestas y entrevistas. Los miembros del grupo de control deben poseer características similares a las del grupo objetivo y los datos se deben recoger al mismo tiempo que para el grupo objetivo.

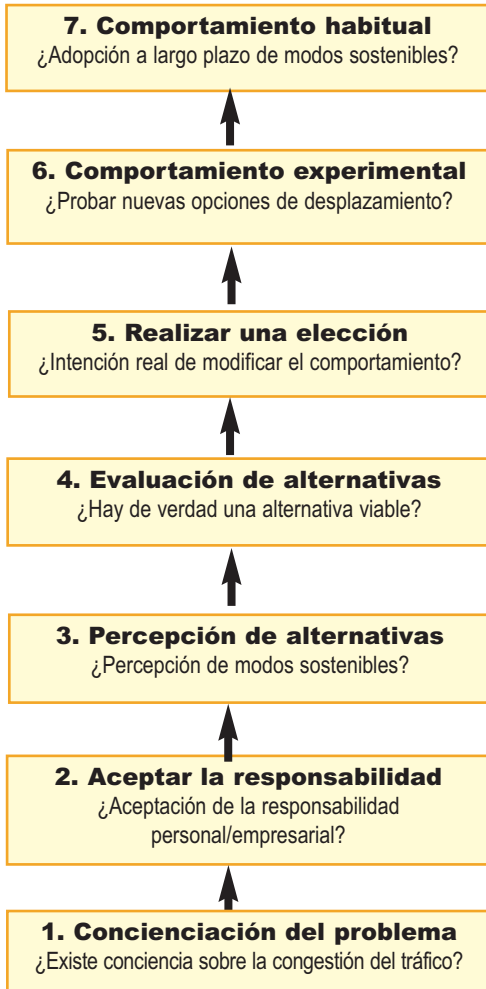
Con el fin de identificar lo que ha cambiado y por qué, es importante reconocer que hay diferentes fases en el proceso de cambio del comportamiento, cada de una de las cuales puede precisar un seguimiento, en determinadas circunstancias. En la página siguiente se ilustra un ejemplo de uno de esos modelos de cambio de comportamiento, el del proyecto de investigación europeo TAPESTRY.

En el **nivel del sistema**, la atención se centra en los cambios agregados en la utilización del sistema de transporte, o los impactos del proyecto sobre, digamos, el medio ambiente. En este nivel, se pueden evaluar los resultados de un proyecto con carácter más general, tales como las reducciones de los puntos de accidentes o los incrementos de la actividad económica en el centro de la ciudad. Muchos datos en el nivel del sistema los recogen ya diferentes organismos, aunque con frecuencia será necesario tratar grandes cantidades de datos (por ejemplo, cómputos permanentes del tráfico), y decidir cómo hacer un muestreo o comprimir los datos. Por ello, el análisis e interpretación de los datos serán muy diferentes de los realizados en el nivel individual y exigirán diferentes capacidades. De nuevo, la cuestión que habrá que dilucidar será si los cambios o efectos observados son fruto del proyecto o de otros factores o medidas externos.



Un modelo de cambio de comportamiento

Las opiniones del proyecto TAPESTRY cambian como resultado de un proceso “ascendente”, comenzando por el aumento del grado de concienciación y terminando con una nueva pauta de comportamiento habitual. Cada fase se podría medir como un resultado potencial del proyecto, en función de sus objetivos.



Fuente: proyecto comunitario TAPESTRY

Ejemplos de indicadores de resultados

Los proyectos de transporte suelen presentar diversos niveles y tipos de impactos. De acuerdo con la variedad de medidas y acciones de un proyecto de transporte, se deberán definir los indicadores de resultados para un periodo de tiempo (como la hora punta) y una zona geográfica (como un destino, distrito o región particular) concretos. Los siguientes ejemplos ofrecen una idea de posibles indicadores de resultados, aunque no se trate de una relación exhaustiva:

- Sistema de transporte**
 - Media anual de gasto en transporte per cápita.
 - Calidad de los entornos de peatones y ciclistas.
 - Aumento de los viajes en transporte público (%).
- Seguridad**
 - Número de accidentes mortales, graves y leves.
 - Colisiones y víctimas mortales per cápita.
 - Porcentaje de carreteras que tienen arcén al menos a uno de los lados.
- Accesibilidad**
 - Satisfacción del usuario con la facilidad de acceso (para motoristas, los usuarios del transporte, peatones, etc.).
 - Modo de transporte empleado por los residentes para acudir al distrito central de negocios.
- Tiempos de desplazamiento**
 - Reducciones de la congestión del tráfico.
 - Tiempos en hora punta a/desde importantes destinos del centro urbano.
 - Porcentaje de trayectos de autobús realizados sin retrasos.
- Medio ambiente**
 - Niveles de emisiones de monóxido de carbono en el centro de la ciudad.
 - Proporción de residentes a los que molesta el ruido del tráfico.
- Social**
 - Alternativas de transporte de calidad para no conductores y personas con bajo nivel de renta.

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Dado que los indicadores de resultados definen el éxito global del proyecto y esto afecta a una amplia variedad de responsables de la toma de decisiones y de agentes implicados es muy importante contar con la participación de diversos grupos interesados en la selección de estos indicadores; y más en el caso de la selección de indicadores del proyecto. Esto se podría conseguir a través de una variedad de técnicas de participación, tales como talleres o grupos de sondeo.

¿Cuánto cuesta?

Los indicadores de resultados importantes en el nivel del sistema suele recogerlos ya una organización, aunque pueda resultar difícil averiguar quién posee los datos y recabar su permiso para acceder a los mismos. En este caso, los costes están más relacionados con el análisis de los datos técnicos especializados. Más probable resulta que la recogida de datos individualizados cause costes considerables, aunque pueden reducirse realizando encuestas en el transporte o en la calle, o distribuyendo cuestionarios para que cada cual los rellene. En algunos casos también se podrán utilizar encuestas mediante observación (por ejemplo, cómputos de personas que llegan al lugar de trabajo en los diferentes modos) en sustitución de las encuestas personales.

¿Qué capacidades se requieren?

Se podrán necesitar capacidades especializadas para los diferentes tipos de recogida y análisis de datos, tales como encuestas domiciliarias, grupos forales, análisis de datos de cómputo del tráfico o de datos de accidentes.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Si bien la medición de resultados es una parte esencial de la evaluación posterior a la implantación, se pueden gastar grandes sumas de dinero con escasos efectos. El problema principal suele residir en establecer las repercusiones del proyecto sobre un entorno urbano en constante cambio, por lo que ha de planificarse cuidadosamente desde el principio.

F37: Evaluación tras la implantación (ex-post)

¿En qué consiste la evaluación posterior a la implantación?

La evaluación posterior a la implantación es la fase final de la ejecución de un proyecto de transporte y consiste en examinar lo bien o mal que ha “rendido” el proyecto con respecto a una serie de objetivos, en el contexto de diversos obstáculos contextuales y otras restricciones. Para ello, se basa tanto en indicadores del proyecto como en indicadores de resultados.

En este Manual se realiza una distinción básica entre “estrategias” y “proyectos” de transporte, cada una de las cuales requiere un tipo de evaluación diferente:

a) Estrategias: establecen un planteamiento para conseguir un conjunto de objetivos de alto nivel, relacionados bien con problemas concretos (por ejemplo, la calidad del aire), bien con comportamientos deseados (por ejemplo, aumento del uso de la bicicleta); suelen constar de diversos proyectos.

b) Proyectos: acciones individuales no divisibles, que aportan un producto específico, con un calendario fijo y un presupuesto dedicado.

¿Por qué realizar una evaluación tras la implantación?

Este es el punto más importante en el que examinar las fases de planificación e implantación del proyecto, así como los resultados globales del proceso del proyecto de toma de decisiones. De ese modo, ayuda a:

- Identificar las limitaciones o cuellos de botella que hayan entorpecido el proyecto;
- Evaluar las ventajas reales y el número de personas que se han beneficiado;
- Proporcionar orientación sobre los puntos fuertes y los puntos débiles del proyecto, para repetirlos en el futuro; e
- Identificar hasta qué punto se han materializado los objetivos pretendidos del proyecto.

Características de esta evaluación

La evaluación supone la valoración del rendimiento, eficiencia y efectividad de un proyecto (tanto previstos como imprevistos) en relación con los objetivos del proyecto declarados. Es un proceso consistente en codificar los diversos impactos, en alguna clase de tabla de evaluación y, a continuación, juzgar el valor de lo que ha conseguido una estrategia o un proyecto, posiblemente en términos monetarios. De ahí que sea diferente del seguimiento, relacionado fundamentalmente con la observación y la generación de informes de esas observaciones.

Dado que la evaluación posterior a la implantación se realiza ex-post, puede hacer uso de datos empíricos sobre los impactos informados u observados, en lugar de confiar en los impactos previstos, como en el caso de la evaluación de alternativas. Sin embargo, debe también incluir los juicios de personas implicadas en el proceso por lo que la valoración de los diferentes impactos puede ser un proceso muy subjetivo.

El proceso

Fases de la evaluación tras la implantación

1. Definición del objeto y la finalidad de la evaluación, incluidos los supuestos acerca de los posibles tipos y variedad de factores que se deben incluir.
2. Planificación de la evaluación, incluidas las subtarefas:
 - Identificar las finalidades y objetivos del proyecto;
 - Identificar la aportación, proceso, producto e indicadores de resultados relevantes que se utilizarán para juzgar los progresos y los logros;
 - Decidir cómo se evaluarán el impacto y la causalidad (estudios “previos”, zonas de “control”, etc.);
 - Elegir un método de evaluación para ponderar los diversos indicadores y, quizás, obtener una medida de rentabilidad.
3. Recogida y cotejo de datos, control y almacenamiento.
4. Análisis de datos y comparación de resultados con los diversos objetivos del proyecto.
5. Evaluación formal, para evaluar la rentabilidad (opcional)
6. Generación de informes y difusión de conclusiones, incluidas las recomendaciones para futuros proyectos.

Preguntas a las que debe dar respuesta la evaluación

Durante la evaluación posterior a la implantación se deberían responder los siguientes tipos de preguntas:

1. Relevancia: ¿aportó el proyecto una buena solución, dada la naturaleza de la situación que precisaba una mejora? ¿Abordó las inquietudes de diversos grupos implicados en la toma de decisiones?
2. Efectividad: ¿se han materializado plenamente las finalidades y objetivos planificados, desde el punto de vista de los resultados del proyecto?
3. Eficiencia: ¿se utilizaron las aportaciones (recursos y tiempo) de la mejor manera posible para conseguir los productos acordados? ¿Qué se podría haber hecho de un modo diferente, para mejorar la rentabilidad de la implantación, a un coste aceptable?
4. Impacto generalizado: ¿hasta qué punto ha contribuido el proyecto a unas metas de política más amplias o a más largo plazo? ¿Qué consecuencias positivas o negativas imprevistas ha tenido el proyecto? ¿Por qué surgieron?
5. Sostenibilidad: ¿contribuirá el proyecto con el tiempo al transporte sostenible, ahora que se encuentra implantado?

Aspectos de la evaluación posterior a la implantación

Se pueden llevar a cabo diversas formas de evaluación detallada, comparando y recurriendo a varias aportaciones, productos e indicadores de resultados. Existe una amplia variedad de campos potenciales que evaluar, tales como:

- Impactos en el comportamiento;
- Impactos para la accesibilidad;
- Rentabilidad;
- Impactos de tráfico;
- Impactos económicos;
- Impactos sociales;
- Impactos medioambientales;
- Impactos para la seguridad; y
- Percepciones de los usuarios y los agentes implicados.

La evaluación debe tener en cuenta la distribución de los impactos, pues algunos grupos/zonas pueden beneficiarse a expensas de otros.

Distribución de los efectos

Cada uno de los tipos de impacto objeto de evaluación se puede subdividir para explicar sus consecuencias desde el punto de vista de la distribución, tanto para ciertos grupos de población (por ejemplo, residentes o empresas locales), como para las diferentes zonas geográficas (por ejemplo, el centro de la ciudad frente al extrarradio).

Para cada ámbito de examen (por ejemplo, ventajas para los usuarios de la vía), es necesario definir con suma precisión el impacto de interés concreto (es decir, el objetivo), así como las unidades exactas de comparación. Puede haber varios tipos de proyecto que puedan reportar clases similares de ventajas, mediante el empleo de mecanismos diferentes y con distintos grados de rentabilidad, por lo que resulta esencial poder realizar evaluaciones estrictamente comparables de cada uno.

A continuación se ofrece un ejemplo de lo que se requiere para cada ámbito de examen:

Ámbito de examen:	Ventajas para los usuarios del transportes
Objetivo:	Reducción del tiempo de desplazamiento
Indicador:	Tiempo de desplazamiento ahorrado por persona
Unidad de comparación	Horas/año

Informar de las lecciones aprendidas

Es útil preparar un informe escrito de la evaluación posterior a la implantación. El informe debe examinar el rendimiento, los productos y los resultados del proyecto. Hay algunas preguntas generales a las que se debe dar respuesta en este informe, tales como:

- ¿Fueron precisas las estimaciones de tiempo y costes? ¿Cómo se podrían haber mejorado?
- ¿Qué aspectos se deben repetir o evitar en proyectos similares en el futuro?
- ¿Se deben cambiar el planteamiento y las técnicas de la gestión del proyecto para futuros proyectos similares?
- ¿Fue capaz el proceso de evaluación de responder a las preguntas de interés?

Métodos de evaluación

Existe una amplia variedad de métodos de evaluación diferentes entre los que escoger, con diferentes tradiciones y preferencias entre los Estados miembros de la Comunidad. Se pueden utilizar –con algunas modificaciones– tanto para la evaluación posterior a la implantación como en la fase de evaluación de opciones. Algunas poseen un fuerte trasfondo económico.

Un **análisis de la rentabilidad** compara los costes de implantación de las diferentes opciones para conseguir el mismo producto o resultado específicos. Estos últimos son fijos y la evaluación se centra en los costes de las diferentes aportaciones.

Un **análisis coste-beneficio** compara las ventajas totales en términos monetarios con los costes totales de cada opción. Aunque no se limite a un único objetivo o beneficio, tienen que ser susceptibles de expresión monetaria, para que se puedan sumar.

La **planificación de menor coste** es un tipo de análisis coste-beneficio que examina dos estrategias muy diferentes (por ejemplo, nueva infraestructura frente a gestión de movilidad) para conseguir el mismo objetivo.

Un **análisis multicriterio** puede incorporar tanto criterios cuantitativos como cualitativos, y se puede emplear cuando algunos impactos no se puedan convertir a una base monetaria. Cada opción se valora con arreglo a cada criterio, aunque la parte difícil estriba en decidir cómo combinar y ponderar los diferentes impactos para ofrecer una clasificación o puntuación global.

De una u otra manera, estos métodos evalúan los impactos económicos (costes y ventajas) de una política o un proyecto, con el fin de determinar las ventajas netas o el valor neto (incremento de beneficios menos incremento de costes). En el caso de que las ventajas se expresen en términos monetarios, suele haber valores estándar que se aplican para valorar determinados impactos en diferentes países (por ejemplo, valores del tiempo o valores de vida), o se pueden derivar localmente mediante técnicas tales como la preferencia declarada o la evaluación contingente.

Lo ideal sería que la evaluación posterior a la implantación combinara tanto indicadores cualitativos como cuantitativos del impacto del proyecto. De ese modo, cuando se utilice el análisis coste-beneficio, deberá combinarse con la información cualitativa de las encuestas entre los usuarios, los casos de estudio en profundidad y las entrevistas, con el fin de comprender mejor los impactos del proyecto sobre los diferentes grupos implicados en la toma de decisiones.

Información práctica

- Hay que alcanzar pronto un acuerdo sobre el método o métodos de evaluación que se van a utilizar para evaluar el proyecto, pues ello tendrá una poderosa influencia sobre las clases de indicadores que se empleen y los datos que será necesario recoger y conjugar desde el principio del proyecto.
- Es importante que el proyecto se haya implantado plenamente y lleve operativo el tiempo suficiente para que sus ventajas y costes se puedan evaluar con precisión.
- Los problemas iniciales de funcionamiento se deben haber resuelto y se debe haber acumulado suficiente experiencia y datos con el fin de determinar si el proyecto ha alcanzado los objetivos pretendidos y se ha completado con resultados satisfactorios en el plazo previsto y sin salirse del presupuesto.
- La mejor forma de realizar la evaluación después de la implantación dependerá de la naturaleza de la estrategia o el proyecto.

Ventajas de la evaluación posterior a la implantación:

Entre ellas figuran:

- La evaluación mide el rendimiento: la evaluación puede proporcionar pruebas tangibles de que los recursos invertidos en un proyecto han beneficiado a los residentes y a otros agentes implicados. Y, lo que es más importante, ayudar a orientar los recursos futuros a apoyar aquellos tipos de proyectos que funcionan.
- La evaluación demuestra las ventajas para las fuentes de financiación y para la comunidad: si el proyecto cuenta con financiación externa, es importante compartir los resultados de la evaluación posterior a la implantación con los financiadores, los residentes y la comunidad.
- La evaluación puede ayudar a mejorar los futuros procesos: otra ventaja de realizar una evaluación posterior a la implantación es que las conclusiones ayudarán a mejorar los futuros procesos y procedimientos de toma de decisiones en materia de transporte.

	H12						H13	H14	H15	H16						H17				H18								
	F38: Carta	F39: Carteles, avisos y señales	F40: Folletos y prospectos	F41: Ficha	F42: Boletín	F43: Informe técnico	F44: Técnicas telefónicas	F45: Programas de radio y televisión	F46: Técnicas de internet	F47: Foro en internet	F48: Encuestas	F49: Entrevistas a personas clave	F50: Exposiciones	F51: Centro de información	F52: Sesiones informativas	F53: Presentaciones públicas	F54: Eventos temáticos	F55: Visita a la zona y visitas	F56: Grupo de trabajo	F57: Talleres	F58: Jurado de ciudadanos	F59: Grupo técnico de trabajo	F60: Conferencia con los agentes	F61: Eventos sobre el futuro del transporte	F62: Actividades de fin de semana	F63: Planificación en vivo/Planning for real™	F64: Actividades al aire libre	
Clasificación	<ul style="list-style-type: none"> ● Aplicable habitualmente ○ Aplicable en algunos casos 																											
¿A quién involucrar?																												
Audiencia general	○	●	●	○	●		●	●	●	○	●		●	●		●	○			○			○			●	○	
Audiencia específica	●	○	●	●	○	●	●	○		●	●	●			●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○	●	
¿Cuándo involucrar?																												
Definición del problema	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	○	○	○	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	
Generación de alternativas				○				○		●	○	●		○	○	○	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Evaluación de alternativas	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	○	●	●	●	●	●	○	○	●	●	○	
Toma de decisiones formal	○			○		●			○		●			○						○	●							
Plan de implantación	○	●	●	●	●	●		○	●			●	●	●	○	○	○		○		○				○			
Seguimiento y evaluación						●	●			○	●	●						○			○			○				
¿Tipo de proyecto?																												
Estratégico	○	○	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Medido	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	○	●	●	●	●	
Duración de la participación																												
Restringida	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Permanente		○			○		●	●	●				●								○							

NOTA: Para mayor efectividad, las herramientas de planificación deberán ser utilizadas en el desarrollo y la implantación de la estrategia con los medios de comunicación (H5, F15-F17) y la estrategia de marketing (H6, F18-F21).

Fichas relativas a la participación

Recogida y difusión de información

H12: Información pública impresa	F38: Carta F39: Carteles, avisos y señales F40: Folletos y prospectos F41: Ficha F42: Boletín F43: Informe técnico
H13: Teléfono y transmisiones	F44: Técnicas telefónicas F45: Programas de radio y TV locales
H14: Internet	F46: Técnicas de Internet F47: Foros en Internet
H15: Encuestas y sondeos	F48: Encuestas F49: Entrevistas a personas clave

Participación interactiva

H16: Eventos informativos	F50: Exposiciones F51: Centro de información F52: Sesiones informativas F53: Presentaciones públicas F54: Eventos temáticos
H17: Involucración de los grupos de agentes seleccionados	F55: Visitas a la zona / visitas técnicas F56: Grupos de trabajo F57: Talleres F58: Jurado de ciudadanos F59: Grupo técnico de trabajo
H18: Involucración de grandes audiencias	F60: Conferencia con los agentes F61: Eventos sobre el futuro del transporte F62: Actividades de fin de semana F63: Planificación en vivo / Planning for Real™ F64: Actividades al aire libre

La participación de los grupos difíciles de alcanzar

H19: Involucración de grupos especiales	F65: Minorías étnicas F66: Discapacitados F67: Jóvenes y ancianos F68: Personas con bajo nivel de alfabetización F69: Gente apática
--	---

¿Para qué sirve una carta?

Las cartas se pueden utilizar como parte de un proceso de participación. Una carta personalizada dirigida a todos los hogares, empresas o agentes afectados esboza la cuestión entre manos y puede invitar a formular observaciones. Siempre debe indicar dónde dirigir el comentario dentro de una organización.

Una carta puede resultar particularmente útil cuando los mensajes sean simples y vayan dirigidos a un número relativamente pequeño de personas directamente afectadas por lo que se va a hacer. Personalizar una carta puede ser una manera importante de tranquilizar a las personas de que sus opiniones y problemas se están teniendo en cuenta en el proceso de toma de decisiones del proyecto.

Además de las cartas de difusión generalizada, puede haber también ocasiones en las que se escriba una carta a un único destinatario en respuesta a una queja o consulta.

¿Cómo utilizar una carta para comunicarse?

Una carta resulta útil si desea comunicarse por escrito. Las siguientes cuestiones ayudarán a decidir si utilizar una carta es la mejor manera de comunicar un mensaje o, por el contrario, conviene emplear otras formas de materiales impresos (por ejemplo, un cartel, un folleto, una ficha, etc.).

El número de personas afectadas desempeña un papel considerable. Una carta no resulta adecuada cuando el número de personas afectadas es grande. Además, las personas esperan un mensaje personalizado si la cuestión reviste importancia para ellas. Las cartas se deben reservar para mensajes relativamente breves y simples. En el caso de que sea importante incluir materiales visuales (mapas e ilustraciones), será mejor emplear otra forma de material impreso.

Cuando más efectiva resulta una carta es cuando se dirige a una persona o un grupo concretos (por ejemplo, una lista de

representantes de grupos implicados en la toma de decisiones o para mantener contacto con personas que ya hayan indicado su interés en un proyecto).

Incluso aunque la carta vaya dirigida al destinatario por su nombre, existe el riesgo de que se descarte con la correspondencia comercial, especialmente si la relevancia de la información para el lector no resulta obvia desde el primer momento.

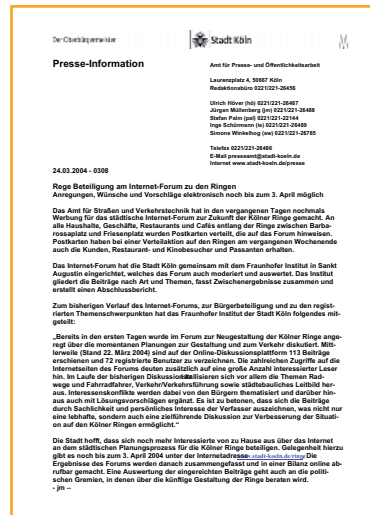
Las cartas oficiales suelen redactarse en un lenguaje excesivamente formal que es poco probable que anime a las personas a leerlas. Se procurará especialmente evitar esto utilizando un lenguaje claro y sencillo. Si cabe la posibilidad de que un número considerable de personas del público objetivo posean una escasa alfabetización en la lengua oficial, probablemente resulte más adecuada una herramienta con más contenido visual.

¿Cuándo se debe utilizar una carta?

Una carta se puede utilizar para anunciar el inicio de un proyecto o para invitar a personas a un acto del proyecto. También se puede utilizar para invitar a participar a organismos oficiales y organizaciones con el fin de determinar las cuestiones que se deben considerar en el proyecto.

Las cartas pueden ser una manera efectiva de llegar a las personas cuando se conoce el público objetivo, tales como residentes de una zona local, o incluso trabajadores de empresas locales si se envían cartas al lugar de trabajo. Sin embargo, no podrá utilizar cartas para contactar con personas de las que desconozca su dirección particular o profesional, por ejemplo si desea comunicarse con los actuales usuarios de un itinerario concreto del transporte público. En este caso, los carteles a lo largo de la ruta o los folletos distribuidos en el trabajo o en intercambiadores resultarían más efectivos.

Una carta se puede utilizar para consultar a un reducido número de personas y puede resultar más económico que preparar un gran prospecto o boletín, pero debe ir firmada por alguien importante dentro de la comunidad, como el alcalde o el jefe del departamento con el fin de subrayar la importancia de su inquietud.



Carta oficial de la Ciudad de Colonia a los residentes anunciando el inicio del foro en internet.



¿Cómo escribir cartas?

Imprima el logotipo y la dirección completa de la organización y la fecha de la carta.

Dirija la carta personalmente. Utilice software para combinar correspondencia si va a escribir a un gran número de personas.

Procure que el texto resulte breve y simple.

Proporcione datos de contacto directos para consultas o quejas.

Indique su nombre y señale su papel en el proyecto.

Municipio de GUIDEMAPS
Ayuntamiento
Calle Mayor
Guidemaps

Estimado Sr. Español:

Le escribimos para informarle de algunos cambios en la red de transportes de GUIDEMAPS que le van a afectar. Hemos adelantado las obras de construcción de la nueva red de tranvía que han tenido lugar en diversas partes de la ciudad en los últimos 4 meses. A finales de febrero, se iniciarán las obras de las secciones de la línea que pasa por su barrio. Se prevé que las obras duren 3 meses e inevitablemente causen ciertos trastornos para el tráfico. Durante las obras, la calle Archa se cerrará a los coches. Por ese motivo, habrá un incremento de la cantidad de tráfico que utilice las calles circundantes y se producirán ciertos embotellamientos.

El folleto adjunto contiene los pormenores de las rutas alternativas al centro urbano, incluidos itinerarios a pie, en bicicleta y en autobús, para ayudarle a evitar las zonas de mayor congestión durante estos meses.

Si desea más información, llame al 01234 567890 o visite el centro de información en la Calle Mayor 16.

Ayuntamiento.

P. Español
Director de proyecto de la Red de Tranvía del Ayuntamiento de GUIDEMAPS

Si la carta tiene más de una página, quizá no sea la herramienta adecuada para la información que necesita comunicar; una ficha podría resultar más adecuada.

El sobre

Contiene información importante sobre las calles del Barrio Alto.

Sr. Español
Calle cualquiera 1
Barrio Alto
GUIDEMAPS.



Compruebe si el nombre y la dirección son correctos, de lo contrario la carta podría no llegar a su objetivo. Las cartas dirigidas "Al inquilino" tienen menos posibilidades de que se lean.

Imprima el logotipo.

Asegúrese de que su carta no se confunde con la correspondencia comercial rotulándola cuidadosamente.

¿Cómo repartir las cartas?

En el caso de la información importante, resulta útil escribir una leyenda en caracteres grandes y oscuros en el dorso del sobre, como por ejemplo "INFORMACIÓN IMPORTANTE SOBRE SU ZONA; POR FAVOR, LÉALA". Esto puede llamar más la atención que otras cartas que tienen el mismo aspecto de la correspondencia comercial. Meter la carta en un sobre que lleve el logotipo de la organización puede conseguir asimismo que la carta parezca importante.

Las respuestas a las cartas repartidas se pueden archivar y registrar en una base de datos del proyecto. Esta base de datos puede ser el punto de partida de una lista de correspondencia para el proyecto. Se pondrá en conocimiento de todas las personas a las que se incorpore a la lista de correspondencia que sus nombres y datos de contacto sólo se utilizarán a los efectos del proyecto y no se facilitarán a tercera parte alguna. Esto es particularmente importante en países en los que se hayan promulgado nuevas leyes sobre privacidad y protección de datos.

¿Cómo entregar las cartas?

Las cartas se pueden repartir a través de una empresa de reparto o del servicio postal local. Si se utiliza una empresa de reparto, no se olvide de darle instrucciones claras acerca de dónde quiere que se repartan las cartas: es mejor definir la zona en un mapa e indicar si incluye o no todas las propiedades, como viviendas, empresas, bloques de pisos, pisos encima de tiendas o instalaciones de la comunidad; cuándo desea que se repartan las cartas, especificando la fecha para cuando necesita que estén repartidas; y cuántas cartas desea repartir.

El servicio postal local sólo suele repartir a zonas postales definidas y suele necesitar más antelación que una empresa de reparto, aunque puede que sea más fiable.

¿Cómo evaluar una carta?

ANTES	DURANTE	DESPUÉS
¿Cuál es el objetivo de la carta? ¿Es la herramienta adecuada para comunicar o solicitar la participación en su proyecto? ¿Ha estudiado la mejor manera de repartir la carta y se ha puesto al habla con las empresas del ramo y con el servicio de correos local? ¿A quiénes quiere entregar la carta? y ¿Es la mejora forma de comunicación para estas personas?	¿Le han informado algunas personas de que no han recibido la carta? ¿Ha confirmado con la empresa de reparto/servicio postal que todas las cartas se repartieron a tiempo y en la dirección indicada?	¿Era la carta la herramienta adecuada para el proyecto y el mensaje que intentaba comunicar?

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

El público de una carta puede variar en función del mensaje que se pretenda transmitir. Las cartas se pueden utilizar para comunicarse con los principales agentes implicados en la toma de decisiones, con particulares y empresas, con las propiedades directamente afectadas por el proyecto y con los interpelados que soliciten más información acerca del proyecto.

¿Cuánto cuesta?

Suele costar más enviar las cartas a través del servicio nacional de correos que emplear a repartidores que las entreguen puerta a puerta, pero es más fiable.

¿Qué capacidades se requieren?

Quien redacte la carta debe ser capaz de comunicar información con frases cortas y claras. Debe comunicar un mensaje con claridad y sencillez. La finalidad de la carta se debe manifestar con franqueza.

Las capacidades organizativas son importantes para asegurarse de que la carta se prepare a tiempo de repartirla. Algunas empresas de reparto necesitan la carta dos semanas antes de su distribución. Las cartas irán fechadas conforme al momento que se repartan y que probablemente las reciban los residentes. La carta debe tener un máximo de 1 ó 2 páginas. Si es más larga, no la leerán.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Con frecuencia, querrá combinar la carta con otros medios de comunicación tales como publicidad, carteles, folletos / prospectos, artículos de periódico, etc.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Las personas no suelen leer las cartas que no van dirigidas personalmente, perdidas entre la correspondencia comercial. Para grandes cantidades de información, una carta puede no ser el mejor medio. Se pueden utilizar técnicas alternativas y más apropiadas, tales como boletines y fichas, aunque resulta más caro.

F39: Carteles, avisos y señales

¿En qué consisten los carteles, avisos y señales?

Los posters o carteles, al igual que los documentos, los informes y las presentaciones, sirven para comunicar algo. Puede ser un proyecto, una investigación, una propuesta, una idea, etc. A la hora de preparar un cartel, como sucede con los demás ejemplos que se mencionan en el Manual, es importante tener en cuenta una serie de factores, entre los que figuran:

- ¿A qué público se dirige? Como sucede con cualquier otra cosa, necesita saber para quién lo está diseñando.
- ¿Por qué querrían saber? ¿Qué motivación tiene su público para leer el cartel?
- ¿Qué quiere comunicarles? Necesita tener un contenido que merezca comunicarse.
- ¿Cómo lo conseguirá? ¿Qué ideas tiene para el diseño y maquetación del poster con el fin de comunicar ese contenido?

¿Cómo analizar al público? ¿Quién va a leer la información?

Los diferentes agentes implicados en la toma de decisiones afectarán a las decisiones de contenido y de diseño:

- ¿Qué conceptos/términos/cuestiones fundamentales será necesario definir para cada agente implicado en la toma de decisiones?
- ¿Qué ayudas visuales (tablas, gráficos, etcétera) se pueden utilizar para transmitir información a agente implicados en la toma de decisiones con una amplia variedad de intereses y experiencias?
- ¿Qué preguntas prevé que tendrán los agente implicados en la toma de decisiones acerca de la información transmitida en el poster?
- ¿Qué preguntas desea responder a estos agentes implicados?
- ¿Cuáles son los principales mensajes?

¿Cómo empezar?

- Todo parte de una idea: tiene que convertir esa idea en un mensaje sucinto y respaldarlo con una combinación de imágenes y breves bloques de texto;
- Conozca el mensaje: ¿qué es lo que quiere hacer saber al agente implicado en la toma de decisiones?
- Conozca a su público: el agente implicado en la toma de decisiones determinará el tono y el contenido del poster;
- Escriba con sencillez: el poster se tiene que entender y tiene que interesar a las personas;
- Cree un poster efectivo: planifique, esboce, edite y diseñe cuidadosamente su poster;
- Presente el poster de manera efectiva: investigue el emplazamiento más efectivo para el mismo; y
- Evalúe los resultados: incorpore lo que haya aprendido al siguiente poster.

¿Cuándo se debe utilizar un cartel?

Los carteles o posters, señales y avisos se pueden utilizar para anunciar un acto de participación o para aumentar el grado de difusión de un proyecto. Se pueden utilizar durante cualquier fase del proyecto en función de lo que se intente comunicar y a quién.

Suelen resultar prácticos para atraer la atención de los viandantes que puedan visitar una zona y, sin embargo, no ser conscientes del proyecto. Los carteles, señales y avisos se pueden colocar en escaparates, en tabloneros de anuncios de las zonas y en estaciones de autobuses y del tren. También se pueden fijar a los postes y en otros espacios públicos con permiso de la autoridad correspondiente.

Es importante fechar el poster, señal o aviso para que las personas sepan si la información es actual. Además, debe retirarlos cuando dejen de estar vigentes.



Cartel promocional de "Old A 120 By-pass scheme" en Essex, Inglaterra.

NOTAS



¿Cómo planificar el cartel?

¿Cuál es el mensaje?

- Escoja una cosa que quiera que los lectores sepan;
- Si las imágenes y el texto no respaldan el mensaje, suprimalos.

¿Cuánto espacio tengo?

- Determine los requisitos concretos de tamaño: ello determinará lo que puede encajar, lo que tendrá que dejar fuera y cómo organizar las cosas.

¿De cuánto dinero dispongo?

- ¿De qué materiales se realizará el poster? Papel brillo, cartulina, base de espuma, rótulo electrónico;
- El poster ¿lo puede producir el personal existente o se precisa un contratista?

Los detalles cuentan

- Compruebe la coherencia del formato y la corrección gramatical y ortográfica;
- Evite las abreviaturas y acrónimos; e
- Indique siempre unos datos de contacto.

Márquese algunos plazos

- Preparar un poster llevará tanto tiempo como quiera dedicarle. Administre el tiempo sabiamente;
- Siempre hay cosas que pueden salir mal, así es que no espere al último momento para llevar a cabo siquiera la tarea más sencilla; y
- Esto es especialmente importante si el cartel tiene varios autores.

Una lista de comprobación rápida del cartel

- ¿Cuál es el tema del poster?
- ¿Tiene título?
- ¿Las líneas son rectas y los márgenes uniformes?
- ¿La puntuación y la ortografía son correctas?
- ¿Tiene un buen equilibrio entre texto y gráficos?
- ¿El diseño es sencillo y no abigarrado?
- ¿La vista fluye naturalmente de un punto al siguiente?
- ¿Se puede leer la introducción y los demás párrafos desde, al menos, 1 metro (3 pies) de distancia?

¿Cómo crear el cartel?

Maquetación

- Equilibre la posición de texto y gráficos.
- Utilice el espacio en blanco de manera creativa para definir el flujo de información.
- No desafíe la "gravidad del lector" que hace que el ojo se mueva de arriba a abajo y de izquierda a derecha.
- El formato de columnas facilita la lectura del cartel en medio de la gente.

Gráficos

- Los gráficos deben ser sencillos y limpios.
- Cíñase a lo más simple, gráficos de líneas en 2-D, gráficos de barras y gráficos de tarta.
- Evite los gráficos de aspecto 3-D.
- Utilice fotografías que ayuden a entender el mensaje.
- Utilice imágenes llamativas –pero no demasiadas– para atraer la atención.

Texto

- Reduzca el texto al mínimo. Que los elementos de texto no superen las 50 palabras.
- Utilice sintagmas en lugar de frases completas.
- Utilice la voz activa.
- Evite la jerga (depende hasta cierto punto del público).
- No utilice más de dos tipos de letra.
- El texto debe ser grande: al menos 36 puntos para los paneles de título; 24 puntos para el cuerpo del texto.
- El texto que se utilice en las figuras deberá ser también grande.
- El título deberá medir, al menos, cinco centímetros (dos pulgadas) de alto.
- Los encabezamientos ayudan a los lectores a encontrar las secciones principales: objetivos, resultados, etc.

Colores

- Utilice un color claro para el fondo y letras oscuras para que hagan contraste.
- Evite el fondo oscuro con letras claras: resulta muy cansado de leer.
- Cíñase a una gama de 2 ó 3 colores, no más.
- Los colores excesivamente brillantes atraen la atención, pero cansan los ojos de los lectores.

Herramientas de software

- Microsoft PowerPoint es una buena herramienta, relativamente fácil de usar para crear carteles.
- Adobe Illustrator también resulta práctico.
- Adobe Photoshop es bueno para manipular imágenes.
- Microsoft Excel permite crear gráficos y exportarlos a PowerPoint.

Edite y evalúe

- Edite, edite y edite para reducir el texto.
- Si no respalda el mensaje principal, suprimalo.
- Pida a los colegas sus observaciones sobre los borradores: cuele un boceto con lapiceros e invítelos a criticarlo.
- Pruebe la evaluación de los 60 segundos.
- ¿Resultan evidentes el objetivo y mensaje principales?
- ¿Podrán los lectores ponerse en contacto con usted?

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Un cartel, señal o aviso atrae la atención de personas en una zona definida y se pueden utilizar para fomentar la participación en un proyecto mediante la inclusión de información de contacto del personal del proyecto.

¿Cuánto cuesta?

Si lo diseña un profesional, en papel caro y a todo color, un cartel puede resultar una herramienta cara. Sin embargo, un poster sencillo a dos colores con gráficos limitados puede reducir los costes globales. Es posible que resulte caro si el cartel tiene que ser duradero, con acabados a prueba de agua y de viento.

¿Qué capacidades se requieren?

Las capacidades de diseño gráfico pueden ayudar a preparar un cartel. También es importante la capacidad de escribir frases cortas y sencillas que capten el mensaje clave y llamen la atención del viandante.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Un cartel se suele utilizar para anunciar un acto de participación, como una exposición o una jornada de puertas abiertas. También puede incluir los datos de contacto del proyecto.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Si no están bien diseñados, un cartel, un aviso o una señal quizá no llamen la atención de las personas. Ello redundaría en menos publicidad del proyecto.

F40: Folletos y prospectos

¿En qué consisten los folletos y publicaciones?

Un prospecto o folleto es un breve documento impreso, generalmente con un notable hincapié en el diseño. Resulta útil para transmitir un mensaje sencillo a un gran número de personas. En cambio, no resulta la herramienta apropiada para información técnica complicada.

Un prospecto se puede utilizar para presentar brevemente un proyecto, anunciar próximos actos de participación, tales como exposiciones, o poco antes de la implantación, con el fin de preparar a la población para los cambios.

Si distribuye muchos prospectos, aumentará el grado de relieve del proyecto, por lo que debe estar preparado para responder a las consultas de los medios de comunicación, de los agentes implicados en la toma de decisiones o de la población. Algunas personas podrían solicitar información más detallada de la que quepa facilitar en el prospecto. Quizá se pueda indicar una línea de atención telefónica y/o una página web o remitirlas a una ficha que proporcione más información.

¿Cómo utilizar un folleto/prospecto para informar?

Un folleto o prospecto es una publicación breve, "llamativa" y destinada a comunicar un mensaje fundamental a los lectores. Puede ofrecer una breve y sencilla descripción del proyecto, cuál será la participación de los grupos implicados en la toma de decisiones, un calendario de los próximos actos y una lista de datos de contacto para que las personas recaben más información. Se suele distribuir de forma generalizada bien entre personas concretas, bien entre direcciones de una amplia zona concreta. Un prospecto/folleto es fácil de leer, gracias a la utilización de fuentes grandes, espacios y listas de viñetas o números para resumir la información fundamental. Los títulos pueden ser grandes y llamativos particularmente si el prospecto/folleto contiene información importante que pudiera afectar a los residentes. La información se presenta de forma sencilla, con un empleo limitado de jerga y expresiones técnicas e incluye manifestaciones positivas en lugar de negativas. Cuando sea posible, la información fundamental se puede resumir en un diagrama o mapa, que deberán estar rotulados con claridad.

¿Cómo utilizar un folleto/prospecto para solicitar la participación?

Un folleto/prospecto se puede utilizar para publicitar un proyecto o acto. Se puede utilizar para invitar a los agentes implicados en la toma de decisiones a asistir a un acto o para informarles de que se va a celebrar un acto. Algunos prospectos/folletos pueden incluir un pequeño cupón separable en el que se soliciten nombres para una lista de correspondencia del proyecto. Otros incluyen una breve encuesta limitada en la que se pida opinión sobre determinado tema. Con frecuencia, se pondrán a disposición en lugares públicos clave tales como centros de información, intercambiadores de transporte público o centros comerciales. Dado que se producen y reparten muchos prospectos/folletos en la zona, es importante garantizar que su folleto/prospecto capte la atención de las personas. De esa forma contribuirá a aumentar la participación en el proyecto.

¿Cuándo se debe disponer de un folleto/prospecto?

Un folleto/prospecto se puede preparar lo largo de diversas fases del proyecto. Un folleto/prospecto se puede utilizar para presentar un proyecto o publicitar un acto.

- ¿Quiere aumentar la exposición del proyecto e incrementar el grado de conocimiento de la población?
- ¿Tiene un mensaje breve y sencillo que desee publicitar de forma generalizada?
- ¿Se beneficiará su público de esta publicación?
- ¿Hay algún acto que quiera publicitar?



Agente accediendo a información sobre proyectos de transportes locales.

NOTAS



¿Cómo producir un folleto / prospecto?

Un folleto/prospecto se puede producir de diversas maneras. He aquí algunos ejemplos:



Este folleto de Île-de-France utiliza el rosa fuerte para llamar la atención. El folleto es pequeño y la maquetación sencilla, con un solo pliegue en el medio. Las fotografías y dibujos permiten reconocer fácilmente de qué trata el folleto y su tipografía informal probablemente atraiga a un público amplio.

Este folleto, también de Île-de-France, está impreso en un papel grande, pero se pliega hasta adoptar el mismo tamaño que el anterior. De nuevo, el color es llamativo y el texto cuenta con el respaldo de ilustraciones. Este folleto comprende también una sección de cuestionario, que permite a los lectores devolver sus observaciones fácilmente. La distribución de este folleto en las estaciones de ferrocarril permitió dirigirse a los pasajeros del tren de forma económica y sin necesidad de saber dónde vivían o trabajaban.



La portada de este prospecto producido en Bochum es clara y sencilla y demuestra que no siempre es necesario utilizar gráficos o diseños complicados para comunicar un argumento. En este caso, la simplicidad del diseño lo hace llamativo. El empleo de pocas palabras en la portada facilita la identificación rápida de lo que trata el prospecto.



Este folleto, producido para el proyecto de Saarbahn de Saarbrücken, utiliza un diseño sencillo pero efectivo en la portada. Se basa en el logotipo del proyecto, lo que contribuye al reconocimiento de la marca. La tipografía grande permite identificar el título del folleto desde cierta distancia. La portada también incluye un número de identificación ("Información Número 2") y la fecha.



De nuevo, la maquetación presenta sólo un pliegue central, pero cada página es mayor que el ejemplo de un solo pliegue de Île-de-France, lo que permite presentar más información. Este folleto está profusamente ilustrado con gráficos y mapas.

Lista de comprobación de folleto:

- Utilice el color para atraer la atención.
- Limite el texto en la portada, pero haga hincapié en las zonas afectadas.
- Utilice mapas o imágenes para ilustrar la información fundamental.
- Incluya los logotipos de la organización e información de contacto.
- Indique la fecha, para que los lectores puedan saber si la información sigue siendo, probablemente, actual.
- Mencione otras publicaciones o recursos relacionados.

¿Cómo evaluar folletos y prospectos?

ANTES	DURANTE	DESPUÉS
<p>¿Cuál es la finalidad del folleto/prospecto?</p> <p>¿Qué información está intentando facilitar?</p> <p>¿Qué quiere que haga el folleto/prospecto?</p> <p>¿Quién es el público objetivo? ¿A qué formato responderán mejor las personas?</p> <p>¿Cómo se distribuirá el folleto/prospecto?</p>	<p>¿Ofrece el folleto información clara y sencilla? ¿Es llamativo y capta la atención?</p> <p>¿Atraerá a las personas más que otros prospectos? ¿Están las personas respondiendo al folleto/ prospecto?</p>	<p>¿Era el folleto/prospecto la herramienta adecuada para este proyecto/acto? ¿Aumentó la participación en el proyecto? ¿Cómo se podría haber mejorado el folleto/prospecto?</p> <p>¿Se distribuyó lo suficiente y de la manera correcta? ¿Se podría haber mejorado la distribución? ¿Era el folleto/prospecto adecuado para el público objetivo?</p>

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

El número de personas que responden a un folleto/prospecto dependerá de cómo se distribuya. Los folletos/prospectos se pueden dejar en lugares de la zona tales como bibliotecas, ayuntamiento y lugares de culto. Esto puede aumentar los índices de concienciación y participación. Si no se distribuyen de forma generalizada, los porcentajes de participación pueden variar. Si el folleto/prospecto no capta la atención de las personas, podría limitar el número de ellas que se fijen en él y lo cojan para leerlo.

¿Cuánto cuesta?

No estaría de más recurrir a un diseñador profesional para que cree un diseño llamativo para el folleto/prospecto. Eso aumentaría los costes. Los costes de distribución son otro aspecto que hay que considerar en el presupuesto del proyecto. Hay formas de limitar los costes de distribución tales como ponerse en contacto con el ayuntamiento y pedirle que reparta el folleto/prospecto a sus tarifas o con sus publicaciones periódicas. Los prospectos suelen ser ligeros y, generalmente, aumentarán muy poco los costes postales si se distribuyen con otras publicaciones.

¿Qué capacidades se requieren?

Es importante la capacidad de escribir con claridad y sencillez y de presentar un mensaje claro. Asimismo, se podrían precisar las capacidades de un diseñador profesional.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Un folleto/prospecto se puede dejar en diversos lugares, tales como un centro de información, una jornada de puertas abiertas o una exposición. Se puede repartir para anunciar un grupo de sondeo, un taller o una visita a la zona con el fin de publicitar el inicio de un proyecto.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Un folleto/prospecto pudiera no llegar a tantas personas como se pretendía. Con frecuencia, los folletos/prospectos relativos a proyectos se mezclan con la publicidad y la correspondencia comercial, lo que se traduce en que menos personas se fijen en ellos y los lean.

¿En qué consiste una ficha?

Una ficha es un documento breve diseñado para ofrecer un análisis de un proyecto o una estrategia. Puede proporcionar descripciones detalladas, pero no se debe confiar en que el lector posea conocimientos técnicos si va a estar a disposición del público.

Una ficha puede ser un documento de referencia útil para acompañar a las respuestas a las consultas de la población. Puede resultar en particular efectivo para tranquilizar a las personas que siguen una cobertura de los medios de comunicación desfavorable o inexacta. A menudo se interpretará como un documento definitivo, por lo que si el proyecto descrito es sólo una opción en estudio se debe exponer con claridad.

Una ficha también se puede emplear como una herramienta de participación con la incorporación de una sección de hoja de respuesta que permita a los lectores enviar por correo sus observaciones.

¿Cómo utilizar una ficha para informar?

Una ficha puede proporcionar información detallada acerca de un tema específico. Se utiliza para explicar información técnica acerca de un proyecto en un lenguaje claro y comprensible. De este modo, un lector puede informarse acerca de los componentes difíciles de un proyecto, gracias a lo cual podrá contribuir a los procesos de toma de decisiones.

Puede resultar útil explicar la información con diagramas e ilustraciones y apoyarlos con breves explicaciones. Un formato de preguntas y respuestas puede revelarse efectivo por cuanto se anticipa a los tipos de preguntas que las personas pueden formular y ofrece respuestas detalladas. La información incluida en una ficha no se “sensacionaliza” ni se “viste”. Se trata de los hechos escuetos acerca de una cuestión o proyecto. Una ficha tiene por objeto proporcionar información técnica de una manera fácil de entender para el lector lego.

¿Cómo utilizar una ficha para solicitar la participación?

Una ficha puede incluir un impreso de observaciones y datos de contacto para mostrar reacciones a un proyecto o a un aspecto. Una ficha puede, asimismo, informar acerca de un próximo acto, como un taller o workshop. No está de más señalar qué relación guarda la información presentada con el resto del proyecto y de qué manera ayudará al lector a comprender el mismo. Esto mejorará la información de las personas a efectos de formular comentarios y tomar decisiones. Puede también estimular a las personas a participar en próximos actos, dado que tendrán la sensación de que poseen más conocimientos sobre la materia y una mejor comprensión de los aspectos o preguntas importantes para ellos. Es importante determinar cómo distribuir una ficha, bien a una lista de correspondencia o repartiéndola a todas las direcciones de una zona directamente afectada.

¿Cuándo se debe contar con una ficha?

Una ficha se puede preparar en cualquier fase de un proyecto en la que se requiera la explicación de una información técnica y compleja. No es mala idea preparar una ficha como herramienta de información antes de un acto como un taller o un grupo de trabajo, en el que los debates pueden abordar información contenida en la ficha. Asimismo, quizá decida preparar una ficha en respuesta a la solicitud de la comunidad de más información acerca de una cuestión o un concepto.

- ¿Necesita explicar información técnica a personas legas en la materia?
- ¿Se beneficiará el público de esta publicación?
- ¿Cuántas fichas cree que necesitará preparar?



Ficha distribuida a agentes locales en Brno, República Checa.

NOTAS



¿Cómo diseñar una ficha?

El diseño de la ficha dependerá del tipo y cantidad de información que se necesite presentar en ella. En esta página hay una lista de comprobación de cosas que hay que tener en cuenta a la hora de diseñar una ficha y un ejemplo de Graz, Austria.

Lista de comprobación de fichas:

- ✓ Incluya fotografías.
- ✓ Muestre mapas del proyecto si viene al caso, indicando los hitos locales para ayudar a situarse. Si es posible, utilice mapas dibujados por artistas con imágenes reconocibles de edificios o hitos, pues resultarán más accesibles que los mapas técnicos.
- ✓ Concéntrese en la información más importante.
- ✓ Los dibujos o imágenes generadas por ordenador que ilustren el aspecto del esquema terminado serán más efectivos que cualquier larga descripción de texto.
- ✓ Cerciórese de que está claro qué decisiones se han tomado y cuáles siguen estando pendientes.
- ✓ Utilice leyendas para explicar lo que indica cada cifra y para llamar la atención hacia las características importantes.
- ✓ Utilice un lenguaje claro y explique todos los términos técnicos y acrónimos.
- ✓ Decida cómo, cuándo y dónde se distribuirá la ficha y prevea tiempo suficiente para prepararla.

Tempo 30/50 seit 1992 in Graz

Die Vorteile liegen auf der Straße

Seit 1992 gilt auf 25% aller Grazer Straßen Tempo 30, auf dem übrigen Straßennetz Tempo 50. Durch die Einführung von Tempo 30 verringerte sich die Anzahl der Unfälle ebenso wie die Unfall schwere.

Mittlerweile hat sich bei den Autofahrern aber wieder eine „Dorf“ ein bisschen mehr „auf“, Identifiziert eingeschrieben, was sich in den geringeren Unfallzahlen widerspiegelt. Deshalb soll das Bewusstsein der Autofahrer wieder auf die bestehenden Tempolimits 30/50 geschärft werden. Dessen halten sich nur 28% der Autofahrer genau an Tempo 30. Noch weniger Disziplin herrscht auf den Straßen mit Tempo 50, was natürlich besonders bei Unfällen drastische Folgen hat.

Gemeinsam mit dem Kuratorium für Verkehrssicherheit und der Grazer Polizei wird die Stadt Graz versuchen, die Vorteile von Tempo 30/50 wieder besser zu machen. Hauptpartner sind dabei die Autofahrerinnen, deren Verhalten die Verkehrssicherheit ganz entscheidend mitträgt. Starke Mehrheit ist dabei das Stichwort, recht sein, aber auf menschenwürdiger Art und Weise.

Folgerung bei Einhaltung der Geschwindigkeitsvorgaben:

- Weniger Unfälle
- Weniger schwer verletzte Personen (Besonders Kinder, Senioren und Radfahrer)
- Weniger Abgase
- Mehr Toleranz unter den Verkehrsteilnehmern
- Mehr Sicherheit durch kürzeren Bremsweg = mehr als der doppelte Bremsweg bei Tempo 50 gegenüber Tempo 30

Anhalteweg bei Tempo	30 km/h	37 km/h	50 km/h	57 km/h
Anhalteweg bei Tempo 30	17 Meter			
Anhalteweg bei Tempo 37		23 Meter		
Anhalteweg bei Tempo 50			38 Meter	
Anhalteweg bei Tempo 57				47 Meter

Esta ficha, producida en Graz, ofrece una descripción del proyecto de reducción de los límites de velocidad dentro de la ciudad. Incluye una fotografía que muestra las marcas en la calzada que indican las diferentes zonas. También hace hincapié en las ventajas del proyecto para la seguridad ofreciendo una ilustración clara de las distancias de frenada de los coches tanto por encima como a los nuevos límites de velocidad. Ello ayuda a educar a la población acerca de la motivación del esquema con el objeto de mejorar la aceptación y cumplimiento de las nuevas restricciones de la velocidad.

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

El número de personas que lea una ficha dependerá de cómo se distribuya. Si no se distribuye por medio de una lista de correspondencia o un buzono de cartas, se puede necesitar publicidad para aumentar el grado de conocimiento de las personas en torno a la publicación.

¿Cuánto cuesta?

Los costes de diseño, impresión y distribución son elementos que considerar en el presupuesto de una ficha. Además, si los temas son complejos quizá necesite explicar la información con el fin de garantizar que se sintetice con precisión en la ficha. Los servicios de traducción pueden representar un coste adicional si hubiera que facilitar la ficha en otros idiomas distintos del oficial.

¿Qué capacidades se requieren?

Se podrían precisar los servicios de un experto técnico si quien la redacta no comprende perfectamente el tema que se explica en la ficha. Una ficha puede requerir las capacidades de un diseñador profesional, particularmente si se necesita simplificar las ilustraciones y dibujos técnicos. Sin embargo, se puede producir una ficha sin un diseñador profesional. Una ficha ha de ser breve y sencilla.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Una ficha puede acompañar a un boletín o dejarse en diversos lugares tales como un centro de información, una jornada de puertas abiertas o una exposición. Se puede distribuir de forma previa a un grupo de sondeo, un taller o una visita de la comunidad con el fin de proporcionar más información a los participantes. También puede servir para publicitar los actos de participación u ofrecer enlaces a información adicional.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Una ficha se centra fundamentalmente en una cuestión o proyecto específicos y, por lo tanto, la cantidad y el tipo de información suministrados se limitan a estos ámbitos de interés. No hay garantía de que la ficha se lea y, en consecuencia, puede resultar difícil evaluar el éxito de este método de comunicación.

¿Cómo evaluar una ficha?

ANTES	DURANTE	DESPUÉS
¿Está clara la finalidad de la ficha? ¿Hay suficiente información actualizada sobre el tema para explicarlo a las personas o se requiere más investigación?	¿Responde la ficha a las preguntas que las personas pudieran tener acerca del tema/proyecto? ¿Resulta la información clara y fácil de entender? ¿Hay suficientes ilustraciones para respaldar el texto? ¿Están encontrando las personas útil e informativa la ficha?	¿Era la ficha la herramienta adecuada para este proyecto? ¿Aumentó la ficha la concienciación y el conocimiento de las personas en torno al tema del proyecto? ¿Ha aumentado la participación en el proyecto? ¿Cómo se podría haber mejorado la ficha?

¿En qué consiste un boletín?

Un boletín es un documento que se produce regularmente, con información actualizada sobre la evolución del proyecto. Se puede publicar en las fases principales del proyecto o a intervalos periódicos (por ejemplo, mensual o trimestralmente). El intervalo entre ediciones y el número de ediciones producidas dependerá de la cantidad de información que se quiera comunicar a la población y de los recursos disponibles.

Se puede utilizar un boletín para facilitar una amplia variedad de información a lo largo de un proceso de toma de decisiones. Un boletín también puede tranquilizar a la población de que un proyecto se encuentra en marcha, particularmente en las fases de planificación en las que puede haber pocas señales físicas de avance.

Si se distribuye de forma generalizada, un boletín tiene el potencial de llegar a un público amplio. Se deben sopesar detenidamente el diseño y el método de distribución con el fin de maximizar la difusión de información.

En la página siguiente encontrará un ejemplo de boletín en el que se muestran los elementos que se deben incluir a la hora de diseñarlo, aunque también hay una serie de puntos clave acerca del diseño en conjunto que es preciso considerar. Una regla general que es de aplicación a todos los materiales impresos (y, a estos efectos, a todas las herramientas de comunicación) es que deben conservar la simplicidad. Lo dicho vale tanto para la información presentada como para el diseño.

Al elegir un diseño para el primer número, asegúrese de que podrá adaptarlo fácilmente en lo sucesivo. Ello reducirá el coste del diseño y ofrecerá un vínculo entre los distintos números. Asimismo, analice el proceso de producción antes de iniciar el diseño. Un diseño en color impreso en blanco y negro para reducir gastos resultará menos atractivo (y menos efectivo) que uno diseñado para blanco y negro.

La distribución del boletín es muy importante. En primer lugar, ha de decidir si es posible llegar de manera efectiva al público

objetivo utilizando un único método o si se requieren diversos planteamientos.

Si la intención es contactar únicamente con los residentes de una zona, quizá desee repartir el boletín a domicilio. El coste, la fiabilidad y la probabilidad de que se lea el boletín dependerán del destinatario.

Si no conoce las direcciones del público objetivo (por ejemplo, si desea suministrar información a personas que se desplacen a una zona por motivos de trabajo o de ocio) tendrá que explorar otras opciones de distribución. Puede evaluar la distribución del boletín en diversos lugares públicos, tales como oficinas del ayuntamiento, bibliotecas, centros de información y estaciones de ferrocarril o de autobuses.

Por último, como opción económica, podría estudiar las oportunidades de incluir información sobre la estrategia o el proyecto en boletines o periódicos producidos por otras organizaciones.

¿Cuándo se debe producir un boletín?

Un boletín se puede producir en cualquier fase de una estrategia o proyecto de transporte.

Será necesario decidir:

- Cuándo producir el primer número. Esto dependerá de cuándo se desee iniciar la comunicación con la población;
- Cuántos números se producirán (y si se hará a intervalos fijos o en determinadas fases del proceso). Salvo que esté seguro de que querrá comunicar más información en un futuro, pudiera resultar más adecuado emplear una herramienta alternativa, como una ficha; y
- Cuándo dejar de producir el boletín. Quizá decida que merece la pena continuar con el boletín más allá de la duración del proyecto con el fin de informar sobre otros proyectos de transporte.

La información que presente variará a medida que evolucione la estrategia o el proyecto.



Boletín distribuido a agentes locales en Maribor, Eslovenia.

NOTAS



Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

El espectro de personas que lea el boletín dependerá de cómo se distribuya. Repartirlo a domicilio permitirá acceder a los residentes pero no a las personas que periódicamente acudan a la zona por trabajo o por ocio. Sólo llegará a quienes decidan leer el boletín, por lo que deberá planificar el diseño cuidadosamente.

¿Cuánto cuesta?

Produzca un boletín breve para que los costes de impresión no se disparen. También puede resultar económico utilizar un diseño en blanco y negro o en un solo color. El coste de impresión por ejemplar se reducirá con el número de ejemplares de la tirada. Los costes de distribución dependen del número de ejemplares repartidos y del método elegido. Las opciones de distribución más baratas pueden resultar menos efectivas y menos fiables.

¿Qué capacidades se requieren?

El diseño del boletín es importante, pero no necesariamente tendrá que recurrir a un diseñador profesional. Un planteamiento sencillo puede resultar efectivo, particularmente si el texto está bien redactado. En función de la naturaleza del proyecto, será posible que participen en la preparación del boletín voluntarios interesados.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Un periódico puede complementar otros elementos de una estrategia de comunicación facilitando información actualizada. Se trata de una manera efectiva de publicitar actos y puede incluir también una hoja de respuesta para recabar las reacciones de la población.

¿Cuáles son los inconvenientes?

El boletín es una técnica a distancia. Puede resultar difícil valorar si la información se ha leído (o, en algunos casos, repartido) y, como sucede con todos los documentos impresos, puede no ser tan efectivo desde el punto de vista de los grupos minoritarios.

¿Cómo diseñar un boletín?

He aquí un ejemplo que ilustra algunas de las cosas de las que hay que acordarse de incluir al diseñar un boletín. La forma de disponer dichos elementos en la página determinará el aspecto general del diseño. Es posible que desee utilizar dos o más páginas si tiene información suficiente, pero recuerde que lo importante es que las personas lo lean, de forma que conserve un equilibrio entre texto y gráficos y céntrese en ofrecer información que interese al público objetivo.

Título
El título debe dejar claro de qué trata el boletín. Asegúrese que el nombre de la zona afectada por el proyecto aparezca de forma destacada.

Logotipo
Incorpore el logotipo de su organización, para que el lector sepa quién ha producido la información.

Texto
Como sucede con todos los materiales escritos para comunicarse con la población, piense por qué va a producir el boletín. Decida qué información desea presentar y céntrese en los puntos clave. Utilice un lenguaje claro y acuérdese de hacerlo interesante para el público objetivo. Tenga en cuenta las posibles inquietudes y demuestre que lo ha hecho.

Imágenes
Si es posible, incluya imágenes y mapas de la zona, pues no todos reconocerán los nombres de las calles o zonas. Marque los hitos locales, tales como zonas comerciales, recintos deportivos o colegios.

Información de contacto
Incluya un número de teléfono de contacto, una dirección de correo electrónico y una página web para más información.

También puede hacer constar:
Los datos de contacto de las organizaciones relevantes de la zona. Perfiles de los principales intervinientes en el proceso de toma de decisiones.



Número de la edición y fecha
Indique el número de edición y la fecha en que se produjo el boletín. Ello facilitará a los lectores conocer si la información está actualizada.

Fechas clave
Señale las fechas clave del proyecto, incluidas las de las decisiones.

Próximos actos
Informe de los próximos actos relacionados con el proyecto. Asegúrese de que el boletín se distribuya antes de que se celebren los actos.

Información del próximo número
Informe al lector cuándo estará disponible el próximo número. Si no hay una fecha fija, indique qué ha de suceder antes (por ejemplo, "cuando tengamos los resultados de la encuesta").

Para participar...
Si desea conocer las reacciones de la población, añada un cupón de encuesta o un impreso para observaciones (véanse las Hojas de respuesta →).

¿Cómo evaluar un boletín?

ANTES	DURANTE	DESPUÉS
¿Se puede suministrar la información que desea comunicar en un boletín? ¿Habrá suficiente material de interés para futuros números? ¿Hay recursos disponibles?	¿Están satisfechos los grupos implicados en la toma de decisiones con el diseño y la cantidad de información presentada? ¿Se está traduciendo el boletín en una mejor comprensión y evaluación del proyecto por parte de la población?	¿Era el boletín la herramienta adecuada? Ello depende de si hubo suficientes recursos y de si se cumplieron las metas. ¿Se produjo el boletín en las fechas correctas para que todos los ciudadanos afectados tuvieran información acerca del proyecto?

F43: Informe técnico

¿En qué consiste un informe técnico?

Un informe técnico es un examen detallado de un proyecto o de una estrategia, destinado a un público con un cierto nivel de conocimiento sobre la planificación del transporte. Por lo general, se tratará de planificadores del transporte, políticos, empresas de transporte u otros interlocutores oficiales en el proceso de toma de decisiones.

El contenido del informe variará en función de la fase del proceso del proyecto. Por ejemplo, un informe técnico podrá identificar o analizar un problema que haya que abordar, debatir una serie de opciones en estudio o presentar la evaluación de un proyecto que ha concluido.

Analice la conveniencia de colocar los informes técnicos en una página web. Si lo hace, podrán llegar a un público más amplio y deberá estar preparado para responder a preguntas o inquietudes de personas interesadas que pudieran no estar familiarizadas con parte de la terminología empleada.

¿Cómo utilizar un informe técnico para informar?

Un informe técnico es un resumen de un informe detallado del proyecto. Puede contener información técnica acerca de por qué se está llevando a cabo el proyecto, el trasfondo del proyecto con un resumen de los pasos dados hasta la fecha, información detallada acerca de investigaciones especializadas, explicaciones de los términos y conceptos objeto de investigación, próximos pasos, las actividades de participación previstas y los resultados de participaciones anteriores.

Un informe técnico puede recoger resultados de estudios con datos y análisis. También puede incluir ilustraciones y gráficos detallados, difíciles de interpretar para personas legas. La información se refiere a los hechos y el documento no tiene por objeto ser conciso. En el informe técnico se debe hacer constar una fecha y referencias a otros informes citados en éste.

¿Cómo utilizar un informe técnico para solicitar la participación?

Un informe técnico se suele utilizar para informar a la población. También puede servir para suministrar más información detallada, como parte de un proceso de respuesta, haciendo constar el nombre y datos de contacto de una persona que trabaje en el informe para más información. Suele ir acompañado de una carta que pretende recabar reacciones o comentarios. Un informe técnico se puede distribuir mediante una lista de correspondencia de grupos implicados en la toma de decisiones. No se suele distribuir con carácter general a todos los domicilios de una zona. Resultaría caro y a la población en general le sería difícil formular comentarios sobre un documento de este tamaño y nivel de detalle. Un informe técnico se puede poner a disposición en lugares como la biblioteca, sedes de organismos públicos o centros de información. Conservar uno o dos ejemplares en cada lugar "sólo para consulta" garantizará que el recurso se encuentre siempre disponible.

¿Cuándo se debe contar con un informe técnico?

- Un informe técnico se puede preparar en diversas fases del proyecto en función de los estudios o investigaciones realizados. En consecuencia, es más frecuente que los informes técnicos se preparen en las fases principales del proyecto (cuando se hayan alcanzado hitos o se hayan realizado estudios) que al comienzo del proyecto;
- Un informe técnico puede resumir diversos informes de estudios más detallados en un informe técnico de los progresos; y
- El número de informes técnicos que se lleven a cabo dependerá de cómo esté estructurado el proyecto y de la cantidad de información detallada que haya que sintetizar.



Informe técnico preparado para ser distribuido a los agentes en Panorama, Grecia.

NOTAS



¿Cómo redactar un informe técnico?

Un informe técnico debe:

- Explicar las cuestiones técnicas profusamente;
- Contener información detallada y precisa;
- Distinguir con claridad entre las opiniones de los expertos y los hechos objetivos;
- Identificar las aportaciones y modelos empleados en el análisis y tratar los puntos fuertes y los puntos débiles;
- Identificar el nivel de confianza en las conclusiones alcanzadas y las limitaciones del análisis empleado para llegar a dichas conclusiones; y
- Presentar pruebas que justifiquen las recomendaciones formuladas.

Un informe técnico no debe:

- Utilizar términos técnicos o acrónimos sin definir claramente su significado en el contenido del proyecto;
- Distorsionar los resultados para avalar una opinión, un proyecto o una opción concretos;
- Exagerar o simplificar en exceso las cuestiones de que se trate; u
- Omitir información que contradiga las conclusiones alcanzadas.

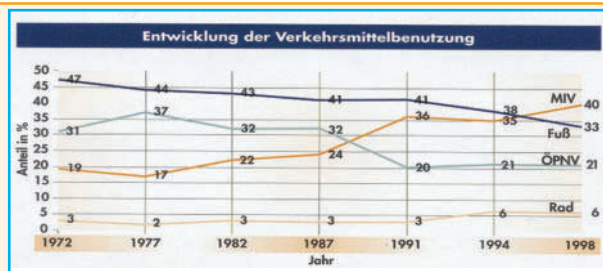
Las leyendas de las figuras en un informe técnico

El gráfico de la derecha describe la distribución modal en función del tiempo de la ciudad de Erfurt y es típico del tipo de figuras que se suelen incluir en un informe técnico. Dichas figuras deben incorporar una leyenda minuciosa, con una explicación del significado de cada línea. El pie que acompaña a cada figura debe también explicar el contexto de la misma y llamar la atención hacia lo que el lector debe extraer de ella.

Los gráficos en un informe técnico



Los gráficos de un informe técnico son muy diferentes de los que se producen para los materiales de participación destinados a un público más amplio. Los informes técnicos contienen mapas, gráficos y fotografías que presentan información más especializada. Los dos mapas de la red de carriles-bici de Gävle de la izquierda son detallados y están trazados a escala, por lo que resultarían apropiados para un informe técnico. Por el contrario, el mapa con caricaturas de la derecha es más adecuado para un folleto.



¿Cómo evaluar un informe técnico?

ANTES	DURANTE	DESPUÉS
¿Se encuentra el proyecto en la fase adecuada para preparar un informe técnico? ¿Cómo y a quién va a repartir el informe técnico? ¿Hay suficiente información para preparar un informe técnico? ¿Ha confirmado con los autores de los diferentes estudios que sus resultados se pueden publicar?	¿Se explica la información con suficiente detalle? ¿Están las personas respondiendo al informe técnico? ¿Sigue siendo vigente la información del informe técnico?	Las reacciones ¿fueron positivas o negativas? ¿Cómo se podría mejorar el informe técnico? ¿Qué información adicional se podría haber incluido? ¿Se podría haber mejorado el proceso de distribución?

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

El informe técnico se redacta para personas con una formación técnica. No se suele dirigir a personas legas aunque no se excluya la participación de estas personas. La principal forma de recabar reacciones y participación consiste en obtener observaciones sobre los contenidos generales del informe técnico. El informe se puede acompañar de una carta que dirija a las personas de determinadas secciones sobre las que se pretenden sus comentarios.

¿Cuánto cuesta?

Un informe técnico puede resultar caro de producir. Con frecuencia, los informes técnicos se maquetan, lo que puede elevar los costes del presupuesto del proyecto. A veces participan varias personas en la redacción del informe, lo que puede resultar caro. Asimismo, conllevará costes por la impresión y encuadernación, además de la distribución.

¿Qué capacidades se requieren?

Es importante ser capaz de resumir información técnica de forma exhaustiva. El autor deberá también saber cómo extraer información importante de otros documentos para incluirla en el informe técnico. Es posible que se requieran igualmente las capacidades de un diseñador profesional.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Un informe técnico se puede dejar en un centro de información o en una exposición, incluyendo datos de contacto tales como una página web, un número de atención telefónica o una dirección de correo electrónico para recabar reacciones y más información.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Un informe técnico suele contener mucha información que algunas personas no entenderán con claridad. Puede recoger multitud de hechos y cifras. Esta dificultad se puede vencer complementando el informe técnico con una sesión informativa o haciendo constar un número de teléfono para más información.

F44: Técnicas telefónicas

¿En qué consisten las técnicas telefónicas?

El teléfono puede constituir un canal eficaz de participación de la población y para facilitar información. Un porcentaje muy alto de la población, especialmente en Europa, tiene acceso al teléfono (en casa, en el trabajo, móvil). El teléfono se puede utilizar para facilitar información, mediante números de atención telefónica para describir las mejoras/mantenimiento del transporte o para encuestas telefónicas con las que valorar la percepción de la población al respecto de ciertas cuestiones/propuestas relacionadas con el transporte.

Una de las principales ventajas de la participación telefónica es que permite ponerse en contacto con las personas a distancia y que recaben información sobre un proyecto desde cualquier parte y en cualquier momento que elijan. Además, el teléfono es un buen método para que las personas aporten sus observaciones, inquietudes e ideas sobre cuestiones específicas a un miembro del equipo gestor.

¿Cómo utilizar técnicas telefónicas para suministrar información?

Los teléfonos pueden ser una herramienta útil para suministrar información a la población, como un boletín de información registrada que constituirá un valioso recurso para facilitar información de desplazamientos actualizada. Esta técnica debería resultar fácil de utilizar, incluso en varios idiomas y podría ofrecer opciones desde un menú principal, desde el que la información requerida se podría obtener pulsando la tecla correspondiente. Otra opción que se está comenzando a utilizar para suministrar información de desplazamientos actualizada es la mensajería SMS. Puede tratarse de un servicio basado en la suscripción, por el que el usuario suministra datos de sus pautas de desplazamiento habituales y recibe una alerta mediante mensaje de texto si existe la posibilidad de que su itinerario presente problemas o retrasos, o prestarse para un trayecto concreto, en virtud del cual el usuario recibe información en respuesta una solicitud específica.

Ventajas de las técnicas telefónicas

Interactivas

Sirven para estimular el debate, las consultas y las respuestas

Para los difíciles de alcanzar

Llegan a personas que no suelen participar en los procesos del transporte

Sencillas

No requieren formación especial

Día y noche

A los mensajes y la información se puede acceder 24 horas al día/7 días a la semana

Amplia zona geográfica

Demuestran el deseo de comunicarse

Resultados útiles

En el muestreo de la opinión pública; además, resultan útiles en la toma de decisiones futuras

¿Cuándo se deben utilizar técnicas telefónicas?

La mayor efectividad de las técnicas telefónicas (fijo y móvil) se alcanza cuando éstas se integran con otras técnicas. Se utilizan como parte de un programa de participación que comprende diversos medios de comunicación impresos, electrónicos y personales. Las líneas de atención telefónica complementan otras técnicas de participación, constituyen un medio de crear listas de correspondencia e iniciar contactos personales más significativos.



Operador telefónico respondiendo a las ideas de los agentes.

NOTAS



Una línea de atención telefónica

Las líneas de atención telefónica poseen las siguientes características y elementos básicos:

- Un número de teléfono establecido y bien publicitado que funciona –como mínimo– en horario comercial; muchas líneas de atención telefónica ofrecen comunicación gratuita las 24 horas por medio de un número especial;
- Un servicio de contestador para recibir llamadas cuando el personal no se encuentre disponible;
- Una persona concreta designada para recibir y responder a las llamadas;
- Una política y un paquete de información acordado que el personal utiliza para responder a las preguntas; y
- Un personal que sea consciente del procedimiento si un comunicante se mostrara grosero.



Ile-de-France: panel que ofrece información sobre el número de la línea de atención telefónica del PDU.

Cómo grabar un mensaje para una línea informativa de atención telefónica

He aquí un texto de ejemplo para la grabación de una línea informativa de atención telefónica.

Salude a los comunicantes, agradézcales que hayan llamado y explíqueles qué información les facilitará la línea de atención telefónica. Dígales lo que costará la llamada. Asimismo, recuérdelos que tengan a mano lápiz y papel para anotar los datos importantes. Hágalo cerca del inicio de la llamada. De esa manera pueden colgar y volver a llamar si fuera necesario.

Hola y gracias por llamar a la línea informativa de atención telefónica del tranvía de la ciudad de GUIDEMAPS. Esta llamada es gratuita. Esta línea de atención telefónica facilita la última información sobre las propuestas para crear una red de tranvías para la ciudad de GUIDEMAPS, incluidos los detalles de los últimos anuncios y los próximos actos. Quizá desee anotar parte de la información que le facilitemos, por lo que le sugerimos que tenga a mano lápiz y papel.

Si después de escuchar este mensaje tuviera cualquier pregunta acerca del proyecto o deseara inscribirse para recibir más información, llame al 0123 456789 para hablar con uno de nuestros asesores. Este servicio se encuentra disponible de 8 a 18 horas, de lunes a viernes, y de 9 a 13 horas los sábados.

A continuación le ofrecemos la última información sobre las propuestas del tranvía. El lunes 24 de enero de 2005, el equipo de diseño presentó al ayuntamiento tres posibles itinerarios de red para el sistema de tranvía. Estas opciones se presentarán ahora a la población en una serie de exposiciones que tendrán lugar en abril y mayo. Los datos exactos de las fechas y recintos de las exposiciones estarán disponibles en esta línea de atención telefónica a partir del miércoles 23 de febrero.

Gracias por llamar a la línea informativa de atención telefónica. Para cualquier consulta, llame a nuestros asesores al 0123 456789. Este servicio se encuentra disponible de 8 a 18 horas, de lunes a viernes, y de 9 a 13 horas los sábados.

Ofrezca un número alternativo al que puedan llamar para hablar con alguien directamente en caso de que tuvieran otras preguntas u observaciones. Algunas personas llamarán sólo para obtener esta información, por lo que conviene ponerla cerca del inicio del mensaje. No se olvide de indicarles cuándo habrá disponible alguien para recibir sus llamadas.

Al final del mensaje, vuelva a dar las gracias al comunicante y repita el número de contacto por si necesitan más información.

Reproduzca siempre el mensaje para comprobar que se ha grabado correctamente.

Facilite la información sobre el proyecto. Sea sencillo.

Hable siempre de forma clara y pausada. Elija a alguien sin un acento fuerte.

¿Cómo evaluar una línea de atención telefónica?

ANTES	DURANTE	DESPUÉS
¿Es la introducción correcta, ha incluido una explicación del proyecto e información sobre la llamada? ¿Ha informado de todos los hechos relativos al proyecto y es capaz de responder a sus consultas? ¿Ha ofrecido una oportunidad de acceder a más información acerca del proyecto?	¿Es el tono amable, claro, comprensivo e informativo? ¿Existe la oportunidad de recabar las reacciones del comunicante sobre un proyecto o cuestión específicos? ¿Ha obtenido toda la información del comunicante y ha podido ayudarle?	¿Fue capaz de ayudar al comunicante con todas sus consultas? ¿Hubo algo en lo que no pudo ayudarle? ¿Qué sugerencias podría ofrecer para futuras mejoras de la línea de atención telefónica?

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Cualquiera puede participar mediante el método de participación telefónica, generalmente identificado por el gestor de proyecto, para representar una muestra estadística de la zona. En el caso de una línea de atención telefónica, el gestor de proyecto identificaría cómo y a quién se dirigiría la promoción del número de la línea de atención telefónica.

¿Cuánto cuesta?

El coste de la técnica telefónica (fijo y móvil) variará conforme al tipo y duración de la técnica empleada, si bien se deben considerar los costes de personal relativos a la organización y seguimiento de las llamadas, a la respuesta a las consultas y al análisis de los resultados. Asimismo, deberán tenerse en cuenta los costes de recursos de la técnica, tales como establecimiento de líneas telefónicas dedicadas y preparación del material que se va a incluir.

¿Qué capacidades se requieren?

El gestor de proyecto debe estar interesado en una buena comunicación y ser capaz de organizar una técnica efectiva que tenga en cuenta los resultados pretendidos. Los operadores telefónicos deberán poseer un conocimiento profundo del proyecto, ser pacientes y amables, con un tono fácil de entender.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Las técnicas telefónicas (fijo y móvil) funcionarían bien como parte de la estrategia de marketing y comunicación. Siempre es recomendable incluir un número de teléfono de contacto en cualquier material que se envíe a efectos de participación, como exposiciones, folletos, páginas web, etc. Ello fomentaría la participación con el equipo del proyecto.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Los mensajes grabados no necesariamente estimulan la participación. Siempre será beneficioso que exista la opción de hablar con un operador. Se deberá siempre tener en cuenta desde el primer momento cómo se analizará o utilizará para conseguir el resultado concreto la información recibida a través de la participación telefónica.

F45: Programas de radio y TV locales

¿En qué consiste un programa de radio/televisión?

Un programa local de radio o televisión por lo general consiste en un diálogo entre el presentador y el promotor o experto del proyecto (a menudo con informaciones periodísticas de fondo), a veces con público en directo que ofrece sus reacciones y formula preguntas, o (en un programa de radio con llamadas) con oyentes que llaman y formulan preguntas específicas. Esto permite:

- Que la información acerca del proyecto llegue a un público más amplio (por ejemplo, mensajes acerca de las principales ventajas de un proyecto o la promoción de un acto de participación);
- Ofrecer muchos más datos que en el artículo de un periódico;
- Aclarar una cuestión o inquietud específica; y
- Manifestar otras inquietudes y malentendidos públicos.

¿Cómo prepararse para un programa de radio/televisión?

Antes de aparecer en un programa, es esencial estar suficientemente preparado:

- Averigüe lo más posible acerca del entrevistador. ¿Tiene un conocimiento o competencia previos sobre la materia? ¿Cuál es su estilo de entrevista?
- Recopile información básica acerca del programa. ¿Qué tipo de público tiene? ¿Qué reputación posee el programa?
- Prepare un esquema de los puntos o aspectos específicos que desee tocar. No se olvide de preparar unas manifestaciones claras y efectivas de apertura y cierre;
- Prepare algunos ejemplos para ilustrar sus puntos o cuestiones. Cuando proceda, utilice analogías, historias (breves) o experiencias personales; y
- Elabore una lista de preguntas que espera que le formule el entrevistador o los comunicantes/público. Sus respuestas deben ser fáciles de entender y concisas.

Ventajas de un programa de radio/televisión

Los programas de radio en estudio o con llamadas en directo constituyen un escenario útil para promover o facilitar información acerca de un proyecto o acto. Pueden permitirle aclarar importantes datos a la población, algo particularmente útil en proyectos que se enfrentan a una oposición pública. Los programas locales de radio/televisión ofrecen la oportunidad de compartir experiencias e inquietudes con el público y pueden contribuir a estimular el debate público adicional acerca de un aspecto del proyecto. Dichos programas suelen ser en directo y los puede seguir un gran número de oyentes y espectadores. Los programas de radio con llamadas en directo son especialmente populares entre los automovilistas, que pueden ser un público objetivo fundamental. Es muy importante que esté perfectamente familiarizado con el proyecto o la cuestión y que esté preparado para responder a preguntas difíciles.

Las manifestaciones, preguntas o críticas formuladas por los comunicantes no sólo ayudan a identificar las inquietudes de la población, sino que pueden contribuir a identificar otras ideas y soluciones.

¿Cuándo utilizar un programa de radio/televisión?

La radio/televisión local (tanto programas de estudio como de llamadas) se puede utilizar a lo largo del proceso del proyecto de toma de decisiones para facilitar información o identificar inquietudes acerca de un proyecto. La participación en un programa podría resultar particularmente útil si el proyecto está experimentando una considerable oposición pública o una cobertura negativa en los medios de comunicación, o se encuentra en un punto en el que se han de tomar decisiones fundamentales (por ejemplo, la evaluación de alternativas). Para participar en un programa, quizá tenga que contactar con el director o presentador del programa y explicarle la importancia de la cuestión para el público del programa. No estaría de más ofrecerles más información, como dossiers o informes para la prensa. Quizá desee, asimismo, sugerir la participación de otros participantes, como un experto técnico o un concejal.

También es posible que, por el contrario, sea el presentador o director del programa quien le invite a participar. Ello podría deberse a que su estrategia en materia de medios de



Miembros del equipo del proyecto de Brno, República Checa, participando en un debate radiofónico sobre "Medal Square revitalisation".

comunicación ha conseguido generar interés acerca del proyecto, o porque resulta controvertido entre la población. En este último caso, quizá sea útil invitar a alguna persona influyente que apoye el proyecto a acudir con usted al programa.

NOTAS



¿Cómo participar en un programa de radio/televisión?

Las entrevistas en televisión y radio (especialmente en programas con llamadas en directo) pueden ser actividades sumamente exigentes y por lo general supondrán algo más que una mera sesión de "preguntas y respuestas". Es necesario investigar y prepararse con el fin de garantizar que la participación en el programa resulte efectiva y se salde con resultados satisfactorios.

¿Qué debe hacer?

Prepárese

Prepare de antemano las dos o tres ideas fundamentales que desee comunicar. Anticípese a las principales cuestiones o preguntas que puedan formularle y esté preparado para responder a preguntas difíciles.

Sea positivo

Conteste a las preguntas o declaraciones negativas ofreciendo respuestas positivas. Y termine toda respuesta con una nota positiva y optimista.

Sea honesto

Diga siempre la verdad. Su credibilidad es crucial, así que no se invente las respuestas a preguntas que desconozca. Admita que necesita verificar los datos.

Sea usted mismo

Procure relajarse, hablar sin alterarse y ser natural. En televisión, tenga en cuenta que la cámara puede enfocarle en cualquier punto.

Siéntase cómodo y seguro

Relájese y muéstrese seguro. En sus respuestas, sugiera nuevas líneas de pregunta. Estar bien preparado le ayudará a sentirse más cómodo.

Céntrese y sea breve

Centre toda su atención en el entrevistador y escuche atentamente al público. Cristalice sus ideas en unas pocas frases breves que resuman lo que está intentando comunicar.

¿Qué NO debe hacer?

- No utilice lenguaje o jerga técnicos: es poco probable que todos los espectadores y oyentes posean experiencia o profundos conocimientos del campo. Ilustre los conceptos difíciles con ejemplos claros;
- No diga "sin comentarios". No está ocultando nada. Si cree que alguna información es de carácter confidencial, dígalos;
- No polemice con el presentador del programa o con un comunicante, acepte que las personas tendrán opiniones y visiones diferentes. Nunca se muestre a la defensiva o irritado;
- No pase por alto información incorrecta. Debe corregir inmediatamente la información inexacta o errónea;
- No se deje atrapar en una afirmación ambigua. Si no está de acuerdo o no está seguro, dígalos; y
- No llegue al estudio tarde o sin tiempo de sobra. Comparezca al menos media hora antes de que comience el programa. Debe tener tiempo para aclimatarse al estudio, averiguar quienes van a ser los otros entrevistados y comprobar que el entrevistador tiene su nombre correctamente escrito.

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

El gestor del proyecto debe decidir quién es la persona más adecuada para participar en el programa de la radio o televisión locales. Debe ser alguien que conozca perfectamente el proyecto y la cuestión y, por lo general, alguien con autoridad en la organización o un experto técnico asociado. Quizá sea necesario que los jefes de prensa aleccionen al participante y le faciliten la información relevante.

¿Cuánto cuesta?

Es poco probable que haya que pagar por participar en un programa de radio o televisión, particularmente si le ha invitado el presentador o director del programa.

¿Qué capacidades se requieren?

La persona o personas que participen en el programa deberán estar seguras de sí mismas y poseer un conocimiento profundo acerca del proyecto o la cuestión. Deberán tener experiencia en hablar en público y ser capaces de responder preguntas de forma clara y concisa.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Los programas de radio y televisión se pueden utilizar para promocionar actividades o actos de participación, tales como conferencias o exposiciones. Pueden resultar particularmente útiles para valorar la opinión pública sobre una cuestión, lo que le permitirá desarrollar técnicas de participación que tengan en cuenta estas inquietudes.

¿Cuáles son los inconvenientes?

En los programas de radio y televisión el entrevistado puede verse sometido a preguntas difíciles y a veces inapropiadas. Una respuesta sin reservas podría aparecer en programas de noticias y ganarse una considerable publicidad adversa. El entrevistado tendrá que estar bien preparado y asegurarse que el programa de radio se mantenga centrado en el tema o el proyecto.

¿En qué consisten las técnicas a través de internet?

Internet se está convirtiendo en una herramienta popular para difundir información y recabar la participación de la población, a medida que un mayor número de personas tiene acceso a un ordenador y está familiarizada con la tecnología basada en internet, para reservar billetes de avión baratos, etc. Consiste en reunir información en un ordenador y difundirla a través de la World Wide Web. En este formato, las personas pueden acceder al emplazamiento de la información desde cualquier parte del mundo y tienen la oportunidad de ofrecer sus reacciones en cualquier momento del día o de la noche, siete días a la semana. La última tecnología ofrece la oportunidad de exhibir cualquier clase de información en una página web, léase planos, gráficos e informes, aunque algunas personas pueden experimentar limitaciones de lo que puede recibir debidas a su propia tecnología. Internet puede resultar útil para la participación de los agentes implicados en la toma de decisiones a efectos de política, planificación estratégica y esquemas locales de transporte. Existen diversas formas de participación a través de Internet, que van desde una sencilla página de información, a una página web con posibilidad de ofrecer reacciones y un grupo de debate electrónico.

¿Cómo utilizar internet para informar?

Muchas fuentes de información se pueden “colgar” en internet, tales como borradores de documentos de debate, planes estratégicos, declaraciones de futuro, dibujos/planes de diseño y proyectos de modificación. Tenga en cuenta, no obstante, que algunas personas que accedan a la página lo harán con líneas de bajo ancho de banda o versiones antiguas del software.

Existen dos formas principales de representar esta información, ya sea como página web (html) o mediante un archivo susceptible de descarga (Word/PDF). Aunque las páginas web se puedan imprimir, el formato y el diseño se pueden perder, por lo que si los documentos están diseñados para su descarga tiene que existir la opción de solicitar una versión para imprimir.

Se recomienda hacer constar los detalles de cómo puede la población obtener más datos acerca del proyecto, a través de una sección “contacte con nosotros”. Tampoco estaría de más ofrecer al visitante la oportunidad de formular observaciones en un formato de respuesta a sus reacciones, que se rellenaría en la página web y se enviaría por correo electrónico al equipo gestor.

Ventajas de la Participación a través de Internet

Una de las principales ventajas de utilizar Internet es que ofrece una nueva e interesante forma de recabar la participación de los agentes implicados en la toma de decisiones y que puede atraer a personas que no necesariamente intervendrían a través de las técnicas de participación más convencionales.

Internet ofrece una gran flexibilidad en cuanto a la forma y los plazos de participación. Se puede acceder de día o de noche y existe la oportunidad de que la página web se visite desde muchos lugares (en casa, en el trabajo, en el colegio o en la biblioteca), desde cualquier parte del mundo.

Mediante internet, el equipo del proyecto puede proporcionar una rápida respuesta a las inquietudes o cuestiones planteadas durante las actividades de participación y la información se puede actualizar con gran rapidez. Además, la página web permite almacenar, actualizar y descargar una gran cantidad de información.

¿Cuándo utilizar Internet?

Sería conveniente abrir la página o páginas web del proyecto al inicio del proceso de toma de decisiones del mismo, para que los agentes implicados sepan desde el principio dónde pueden encontrar información actualizada acerca del proyecto. Cada vez se espera más que los grandes proyectos tengan su propia página web.

La página se debería utilizar activamente y actualizar de forma continua a lo largo de todo el proyecto. A medida que éste avance, se incorporarán nuevos documentos, informes y cuestionarios a las páginas web; convendría anunciar estas incorporaciones en la portada de la página web o, si es posible, informar a los miembros de la página web directamente enviándoles un correo electrónico con el enlace.

Habrá periodos del proyecto en los que se hará hincapié fundamentalmente en la difusión de información y otros en los que habrá una necesidad particular de obtener reacciones y opiniones de los agentes implicados en la toma de decisiones.



Web dedicada a los proyectos de transporte en Colonia, Francia.

NOTAS



¿Cómo utilizar internet para solicitar la participación?

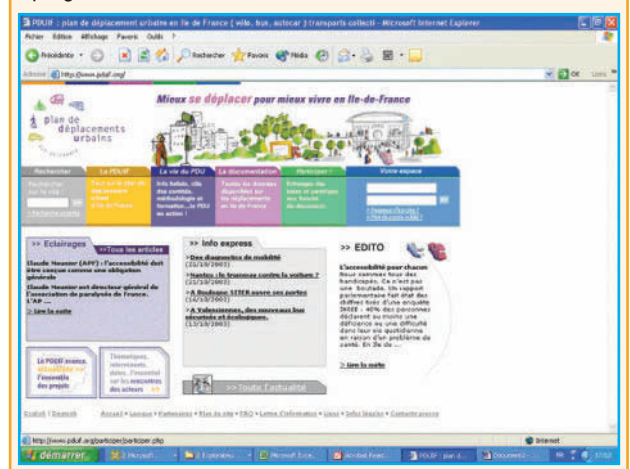
Reacciones	Participación interactiva
Las páginas web de información pueden albergar algunas de las siguientes técnicas populares para fomentar que se ofrezcan reacciones sobre la información provista:	Algunas autoridades responsables de la toma de decisiones han comenzado a utilizar tecnologías de internet innovadoras como parte de su comunicación ordinaria con los ciudadanos. Entre estas nuevas tecnologías figuran:
<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario para descargar, imprimir y luego enviar por correo (electrónico) al equipo gestor; • Dirección de correo electrónico para envíos generales no estructurados; • Dirección postal para envíos generales no estructurados; • Número de teléfono de contacto de un miembro del equipo del proyecto; y • Anuncio de próximos actos de participación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los impresos de reacciones o comentarios en línea; • Foros o salas de chat en tiempo real; • Tablones de anuncios públicos; • Retransmisión por internet de los plenos del ayuntamiento; y • Cuestionarios en formato html.

Una rápida lista de comprobación para la página web

- Decida las finalidades de la página web y el objeto y cuestiones que se van a considerar en la misma.
- Establezca un calendario claro para la creación de la página web, comenzando por la fecha de "inauguración" e incluya los principales hitos de suministro de información.
- Asegúrese que la información suministrada es exacta y se mantiene actualizada.
- Cerciórese de que la página web incluye todo lo que los agentes implicados en la toma de decisiones necesitan saber para realizar una aportación informada al proceso de toma de decisiones del proyecto.
- Todas las páginas web necesitan un mantenimiento periódico. Decida desde el principio quién se encargará de ello.

Internet en la práctica

La página web del proyecto ha desempeñado un papel fundamental en la creación del Plan de Transporte Urbano de Ile de France. Es el principal canal de comunicación. Los miembros del comité y la población en general pueden intercambiar opiniones, seguir los avances del proyecto y formular sugerencias o preguntas en un foro en línea.

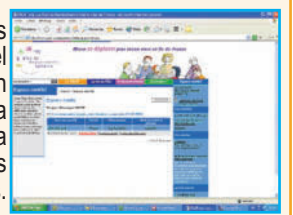


Desde esta página de inicio, los usuarios pueden conectarse para acceder a su propio espacio privado. En función de su condición, acceden a información más o menos detallada con respecto a la implantación del plan y al estado de cosas en diversos comités.



Todos los usuarios pueden acceder a páginas como las que se aprecian bajo estas líneas, en las que se enumeran los diferentes comités que intervienen en el proceso y en las que se ofrece información sobre el número de reuniones y detalles de los documentos disponibles.

La página que figura sobre estas líneas permite a los miembros del comité acceder a información sobre su comité, incluso a información detallada sobre la finalidad y el papel de éste y los acuerdos para próximas reuniones.



Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Los aficionados a los ordenadores son las personas con mayores probabilidades de participar, mientras que los ancianos y quienes no tienen acceso a un ordenador es mucho menos probable que lo hagan. Sin embargo, a medida que el uso del ordenador sigue aumentando y que los servicios en línea se generalizan en bibliotecas públicas y en diversas organizaciones, las citadas limitaciones serán menos acusadas.

¿Cuánto cuesta?

El gasto inicial en el diseño y la programación de una nueva página web puede resultar considerable. Una vez creada la página web, no obstante, los principales costes permanentes relacionados con el suministro de información y las actividades de participación son la asistencia técnica y el mantenimiento, comunes a la mayoría de las técnicas de participación. Algunos de estos costes se compensan con el ahorro en impresión y envío por correo.

¿Qué capacidades se requieren?

La persistencia de los problemas técnicos puede socavar las actividades de participación a través de internet. La consulta electrónica requiere contar con un experto técnico en todo momento y puede precisar capacidades específicas para las sesiones de chat con moderador o los tablones de debate. Sin embargo, existe ya software que permite "colgar" en Internet los documentos electrónicos con un mínimo de competencia.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

La tecnología de internet no sustituye a las técnicas tradicionales de contacto directo, sino que se ha de integrar perfectamente con éstas como parte de una estrategia global de participación de la población. Muchas personas siguen prefiriendo hablar por teléfono con una voz en directo u ofrecer sus opiniones de su propio puño y letra o en una reunión cara a cara.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Sigue habiendo muchos obstáculos que impiden que algunas personas accedan a la página web:

- Falta de acceso a un ordenador;
- Dificultad para leer o comprender el texto;
- Incapacidad para usar el software;
- Limitación a una pantalla sólo de texto, a una pantalla pequeña o a una conexión a Internet lenta;
- Problemas con el software, el hardware y los sistemas informáticos.

F47: Foros en internet

¿En qué consiste un foro en internet?

Un foro en internet es una página dedicada, asociada a un proyecto, en el que los agentes implicados en la toma de decisiones pueden ver información, participar en línea en debates/discusiones con otros grupos implicados en la toma de decisiones y ofrecer sus reacciones. La página web puede formar parte del portal existente de la autoridad/organización local o ser una página de un portal dedicado a ese proyecto de transportes en concreto. Es muy importante promocionar y hacer marketing de la página web y del proyecto desde una fase temprana, pues ello creará interés y entusiasmo en el proyecto. Es recomendable que se invite a los agentes implicados en la toma de decisiones a que se sumen al forum de debate o a que visiten la página web; puede hacerse mediante una invitación personal o a través de un artículo en el periódico, un anuncio en la radio o folletos repartidos en la zona.

Algunas páginas pueden albergar una zona restringida, en la que se invitará a personas concretas a que accedan a información y participen en el debate, con su propia contraseña y nombre de usuario.

¿Cómo funciona?

A continuación se señalan algunos aspectos importantes a la hora de preparar un foro en internet:

- Entre la información de la página web debe figurar un resumen del proyecto de transporte, pormenores del conjunto del proceso de toma de decisiones en materia de transporte, las conclusiones previas y los próximos pasos;
- Los agentes implicados en la toma de decisiones deben inscribirse facilitando sus datos e indicando un nombre de usuario; además de garantizar el acceso seguro a ciertas partes de la página, esto permite registrar quién dice qué, así como mantener a los agentes implicados en la toma de decisiones informados a través del correo electrónico;
- Siguiendo instrucciones, los agentes deben poder acudir fácilmente a la página de debate/chat, donde podrán examinar las observaciones existentes publicadas por otros agentes y añadir las suyas;
- Los miembros del equipo gestor del proyecto deben realizar un seguimiento de la página web y ofrecer asesoramiento e información a los agentes implicados en la toma de decisiones;
- La página se puede manejar en "tiempo real", con una enlace a una cámara web para asistir a un acto de participación y

¿Cuáles son las ventajas de un foro en internet?

- Una oportunidad para los agente implicados en la toma de decisiones de participar en los debates en tiempo real y en curso con otros grupos implicados en la toma de decisiones, en su propio tiempo;
- Un canal de difusión de información actualizada procedente del equipo del proyecto;
- Un medio para el equipo del proyecto de recabar la participación de los principales agentes implicados en la toma de decisiones de forma periódica y de conocer sus inquietudes a medida que éstas surjan;
- Bajos costes de funcionamiento, porque presenta muy escasos gastos de estructura y no requiere un recinto físico;
- Las opiniones obtenidas de los agentes implicados en la toma de decisiones se pueden almacenar digitalmente y realizar cierto análisis con ayuda de un software especializado; y
- La mayor parte de la gente tiene un acceso a internet en los centros comunitarios, librerías y lugares de trabajo.

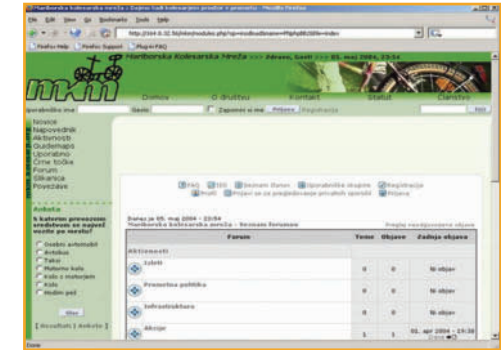
- ofrecer un foro para un debate inmediato después del acto;
- Valore cuidadosamente cómo se van a utilizar y analizar los datos y de qué manera se van a incorporar, directamente, los comentarios recibidos al proceso de toma de decisiones en materia de transporte; y
- Mantenga a los agentes implicados en la toma de decisiones informados de lo que se ha dicho y de cómo ha influido en el proyecto; se podría enviar por correo electrónico a cada participante un resumen/informe del proceso de participación en internet.

Consejos para fomentar la participación:

- La página web debe resultar fácil de encontrar en internet, preferiblemente en forma de una página web dedicada al proyecto;
- La publicidad de la página web es importante, posiblemente a través de artículos de periódico, anuncios de radio, posters, folletos, exposiciones, correspondencia directa a los principales agentes implicados en la toma de decisiones y distribución puerta a puerta; e
- Incluir la dirección de la página web en cualquier material publicitario impreso que se produzca.

¿Cuándo utilizar un foro en internet?

Se puede utilizar a lo largo del proceso del proyecto, como medio de difusión y como caja de resonancia para nuevas ideas. También resulta indicado para recabar la participación de agentes implicados en la toma de decisiones con relación a posibles propuestas o para debatir cuestiones polémicas.



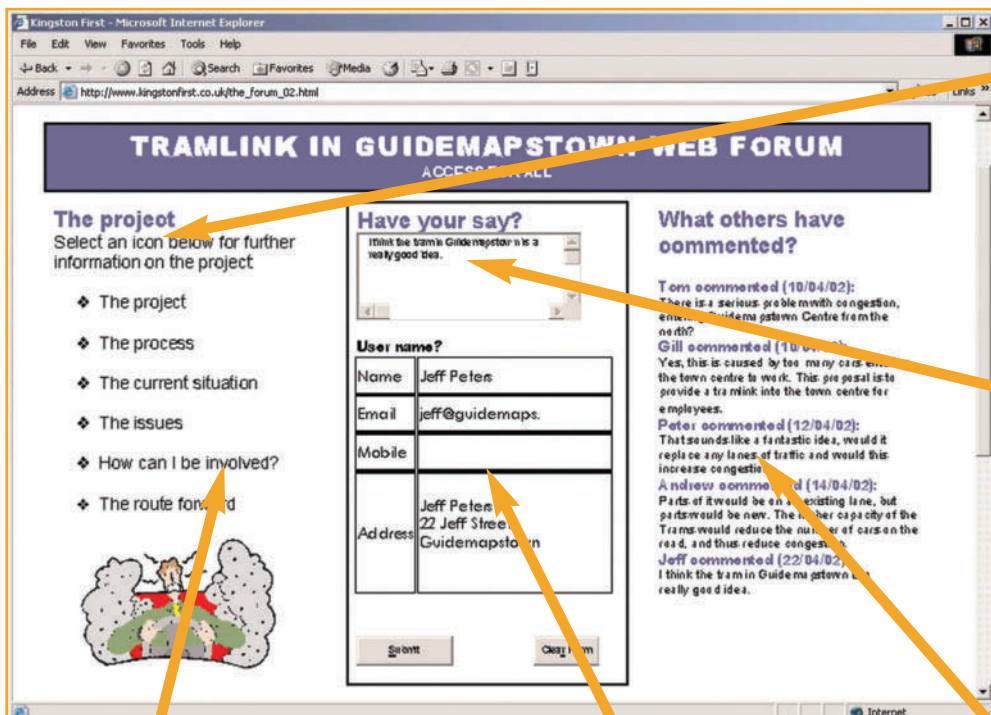
Web de Maribor, Eslovenia.

NOTAS



Componentes esenciales de un foro en internet

Para que el foro en internet tenga resultados satisfactorios, es recomendable que incorpore los siguientes componentes:



Descripción de lo que se espera en el foro y cómo funciona

Oportunidad de indicar datos de contacto para que el foro mantenga al usuario informado de los progresos del proyecto

Presente/ describa el proyecto

Sea capaz de publicar sus propias observaciones en el tablón de debate

Sea capaz de ver todos los comentarios (como un debate) y quién ha publicado los comentarios

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Cualquiera que posea acceso a internet y sepa cómo utilizarlo (a excepción de las partes restringidas de la página). Esta técnica puede ofrecer una forma interesante de implicar a los más jóvenes.

¿Cuánto cuesta?

Esta forma de participación es relativamente económica, para lo que aporta. El principal gasto es la creación inicial de la página web y la preparación de la información, así como el mantenimiento técnico y profesional permanente (este último puede llevar mucho tiempo, si hay que seguir un foro activo de forma diaria). Un gasto menor es la compra y el coste mensual del nombre de dominio y el marketing y la publicidad de la página web.

¿Qué capacidades se requieren?

Entre las capacidades necesarias para utilizar un foro en internet figuran las herramientas profesionales de creación de páginas web para preparar la página y un profesional del sector transporte capaz de asesorar e informar a los agentes implicados en la toma de decisiones.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Un foro en internet puede funcionar bien con otras técnicas, como una página web en internet de uso general, la participación de los medios de comunicación, una campaña de información e imagen, material informativo impreso de uso público y la participación personal de la población.

¿Cuáles son los inconvenientes?

El foro en internet probablemente sólo lo utilicen de forma activa ciertos grupos de población. Requiere un compromiso permanente relativamente firme de parte del equipo del proyecto de proporcionar información, responder a consultas y observaciones y extraer y resumir el contenido del debate como aportación al proceso de toma de decisiones en materia de transporte. Por otro lado, si el foro no se publicita bien y no es fácil de usar, pasará inadvertido y se habrá desperdiciado un gran esfuerzo.

F48: Encuestas

¿En qué consisten las encuestas?

Un cuestionario o encuesta por lo general consta de un conjunto de preguntas que se pide que responda a una muestra de la población. El tipo de encuesta dependerá de la información y los datos que requiera el proyecto. Las "encuestas abiertas" se componen de preguntas que no cuentan con una serie de respuestas predeterminadas, lo que hace posible que éstas resulten más detalladas, variadas y, con frecuencia, inesperadas. Este método es útil cuando se precisa información detallada sobre las opiniones de las personas. En las "encuestas cerradas" las preguntas incorporan múltiples opciones, por lo que las respuestas ya están predeterminadas por el diseñador de la encuesta. Este método resulta más restrictivo pero, no obstante, facilita el análisis estadístico de los datos de esta clase de encuestas. Si se precisa información de un gran número de personas, es posible que las encuestas "cerradas" resulten más apropiadas porque su administración es menos costosa en tiempo y dinero.

¿Cómo se pueden llevar a cabo las encuestas?

Se pueden utilizar las siguientes técnicas para administrar cuestionarios y encuestas:



Correo (el cuestionario se envía por correo y se pide a los encuestados que lo devuelvan, generalmente en sobres previamente franqueados);



Teléfono (las preguntas de la encuesta se formulan por teléfono);



En persona (por ejemplo, en la calle, en un centro comercial o puerta a puerta); y



Por correo electrónico y en páginas web (los cuestionarios se pueden enviar y devolver por correo electrónico o cumplimentarse y enviarse a través de páginas web interactivas).

¿Qué utilidad tiene un cuestionario?

- Los cuestionarios son un método efectivo de recoger información de un gran número de personas diferentes, incluidas aquéllas que no participarían en otras prácticas de participación;
- Rellenar cuestionarios, por lo general, lleva menos tiempo a los encuestados que otras técnicas;
- Los resultados de los cuestionarios "cerrados" y estructurados se pueden utilizar en el análisis de relaciones estadísticas;
- Los cuestionarios de "antes" y "después" resultan útiles para el seguimiento y evaluación de la efectividad o el éxito de los proyectos o medidas;
- Gran parte de la sociedad está más dispuesta a aceptar/responder a los resultados de una encuesta que a otras técnicas; y
- Los cuestionarios se pueden utilizar para identificar a personas que estén dispuestas a implicarse más en el proyecto.

¿Cuándo se debe utilizar una encuesta?

No está de más llevar a cabo un cuestionario o una encuesta al comienzo de un proyecto con el fin de recoger datos de línea de base y de implicar a la comunidad en el proyecto desde el principio. Los cuestionarios pueden ser una de las principales técnicas empleadas para recabar la opinión de las personas y se necesitará tiempo para diseñar un cuestionario que formule preguntas apropiadas y relevantes. Asimismo, podría ser necesario utilizar cuestionarios al final del proyecto para obtener información u opiniones después de implantar una medida o un cambio.

No sería mala idea ensayar o hacer una prueba "piloto" del cuestionario antes de ponerlo en práctica con toda la población de la muestra. Los cuestionarios se deben probar con un número suficiente de personas que garantice que la estructura y redacción de las preguntas se pueda entender fácilmente y que su duración es adecuada.

Cuestionario empleado por el Consorcio Regional de Transporte de Madrid en relación con el apoyo MetroSur

NOTAS



¿Cómo diseñar y llevar a cabo un cuestionario o una encuesta?

La clave para preparar un cuestionario o encuesta con resultados satisfactorios estriba en garantizar que los encuestados sepan para qué es el cuestionario y qué se necesita de ellos. Todas las preguntas deben resultar claras, concisas y fáciles de entender. El siguiente diagrama ilustra el diseño y administración de un cuestionario o una encuesta:

1. Confirme los objetivos/resultados

Siempre es recomendable identificar los objetivos del cuestionario/encuesta y cómo se utilizarán los resultados.

2. Cree el cuestionario

Es importante preparar un cuestionario que las personas puedan entender y responder. Todas las preguntas deben ser apropiadas y relevantes.

3. Determine el tamaño de la muestra

Es importante identificar una muestra estadística apropiada. Se debe sopesar el número de personas consultadas y el número de personas afectadas.

4. Prepare la muestra

Es recomendable combinar todas las listas de distribución/bases de datos / números de teléfono que se vayan a emplear en la distribución del cuestionario.

5. Distribuya el cuestionario

Administre el cuestionario utilizando la técnica o combinación de técnicas más apropiadas.

6. Codifique/edite las respuestas

Podría resultar necesario codificar las respuestas, es decir, ordenarlas de manera sistemática, con el fin de analizarlas estadísticamente.

7. Analice los datos

En esta fase se reúnen y analizan todas las respuestas. Ello podría suponer el análisis estadístico de las "encuestas cerradas" o examinar información más detallada de las "encuestas abiertas".

8. Prepare el informe

Los resultados del cuestionario se deben resumir en un informe. Dicho informe se podrá mostrar a los agentes implicados en la toma de decisiones y garantizar que las conclusiones de la encuesta se puedan utilizar fácilmente en un futuro.

9. Comunique las conclusiones

Es recomendable presentar las conclusiones del cuestionario/ encuesta al equipo gestor del proyecto con el fin de garantizar que estén familiarizados con los resultados del proceso.

10. Comuníquelas a los participantes

También es recomendable informar de las conclusiones y resultados a los participantes para favorecer un proceso de participación transparente. Podría hacerse por medio de un boletín o en presentaciones públicas.

Consejos para llevar a cabo el cuestionario

- Pruebe el cuestionario con el fin de poner de relieve los problemas con su estructura o redacción.
- Asegúrese de que el cuestionario no resulte demasiado largo: ello desanimaría a las personas de cumplimentarlo o de hacerlo en su totalidad.
- Podría resultar necesario ofrecer un incentivo para animar a los encuestados a devolver el cuestionario, por ejemplo, un sobre franqueado.

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Los cuestionarios son una forma práctica de obtener información de las personas y los grupos. Los cuestionarios se pueden administrar a un grupo específico de personas o una muestra representativa de la población. El empleo de cuestionarios puede ayudar a que se impliquen personas que normalmente no participarían en un proyecto.

¿Cuánto cuesta?

El coste del diseño y realización de un cuestionario dependerá del tamaño de la muestra y de cómo se administre. Enviar las encuestas por correo, por ejemplo, es más caro que publicarlas en una página web, pero podría resultar más efectivo desde el punto de vista del número de respuestas devueltas. Utilizar un cuestionario puede ser más barato y rápido que otras técnicas, como las entrevistas.

¿Qué capacidades se requieren?

Las encuestas las debe diseñar y realizar personal experimentado. Quienes administren encuestas por la calle y encuestas telefónicas deben saber cómo tratar con la población. Para grandes encuestas estructuradas se podría necesitar asistencia externa para el análisis estadístico de los resultados.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Las encuestas pueden ser muy prácticas como apoyo de otras técnicas. Los resultados de una encuesta, por ejemplo, pueden proporcionar datos útiles y avalar los grupos de trabajo o forales, o los talleres o workshop, mientras que los cuestionarios se pueden utilizar para identificar a personas que deseen intervenir en más actividades de participación.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Algunos cuestionarios reciben bajos índices de respuesta y se pueden requerir incentivos para animar a las personas a que los devuelvan. De forma aislada, los cuestionarios "cerrados" no generan información detallada y quizá no identifiquen plenamente las principales cuestiones o problemas. Los cuestionarios no resultarán adecuados para algunos agentes implicados en la toma de decisiones como, por ejemplo, grupos con bajos niveles de alfabetización.

¿En qué consiste una entrevista?

Una entrevista con un interlocutor principal es una técnica útil para identificar y comprender las opiniones e ideas de una figura o líder clave y de aquéllos a quienes representa. Se trata de un diálogo a título individual, ya sea en persona o por teléfono, con alguien entendido e informado acerca de una cuestión, un problema o un grupo específico. Cualquiera de los siguientes podría ser un “interlocutor principal”:

- Un líder de la comunidad, por ejemplo, el jefe de la vigilancia del barrio u otra persona respetada;
- Un experto, por ejemplo, un profesional o un académico;
- Un líder político o alguien políticamente influyente por ejemplo, un concejal;
- Un líder o representante empresarial, por ejemplo, el presidente de una red local de empresas;
- Un representante de los medios de comunicación, por ejemplo, un periodista bien informado; o
- El representante de un grupo, por ejemplo, de una minoría étnica.

¿Cuándo se debe celebrar una entrevista con un interlocutor principal?

Las entrevistas con los principales interlocutores se deben llevar a cabo al comienzo del proyecto con el fin de garantizar que se puedan incorporar a éste las principales cuestiones e inquietudes identificadas. Esto contribuirá, asimismo, a tranquilizar a la comunidad de que sus opiniones están representadas desde el principio del proceso.

Las entrevistas con los principales interlocutores pueden resultar útiles igualmente en un primer momento para identificar las fórmulas y técnicas más efectivas para recabar la participación de las personas, particularmente de los grupos difíciles de contactar, que quizá no intervengan en otras actividades de participación.

Pudiera ser también necesario celebrar entrevistas con los principales interlocutores antes de la toma de decisiones, cuando las opciones y “soluciones” potenciales se encuentran en estudio. Ello garantizará que las opiniones e ideas de los

¿Qué utilidad tienen las entrevistas?

- Esta técnica es una manera sumamente efectiva de obtener información de personas entendidas y con experiencia;
- Ofrece una perspectiva de las opiniones, las inquietudes y las prioridades del “interlocutor principal” y de aquéllos a quienes representa;
- Durante la entrevista se pueden sugerir ideas o soluciones útiles;
- Hace posible un foro para que tengan lugar debates más “sensibles” frente a otras técnicas más públicas;
- Los entrevistados pueden sugerir otros “interlocutores principales” y contactos que deberían intervenir en el proyecto o tener más información;
- Envía un importante mensaje a la comunidad de que sus opiniones están representadas; y
- La participación de interlocutores principales puede animarles a avalar o expresar en voz alta su apoyo al proyecto.



Director del proyecto mostrando el material para las entrevistas con los principales interlocutores

representantes clave se incorporen al proceso. Además, se mantendrá a todos los entrevistados informados a lo largo de todo el proyecto.

Cuestiones importantes relativas a las entrevistas

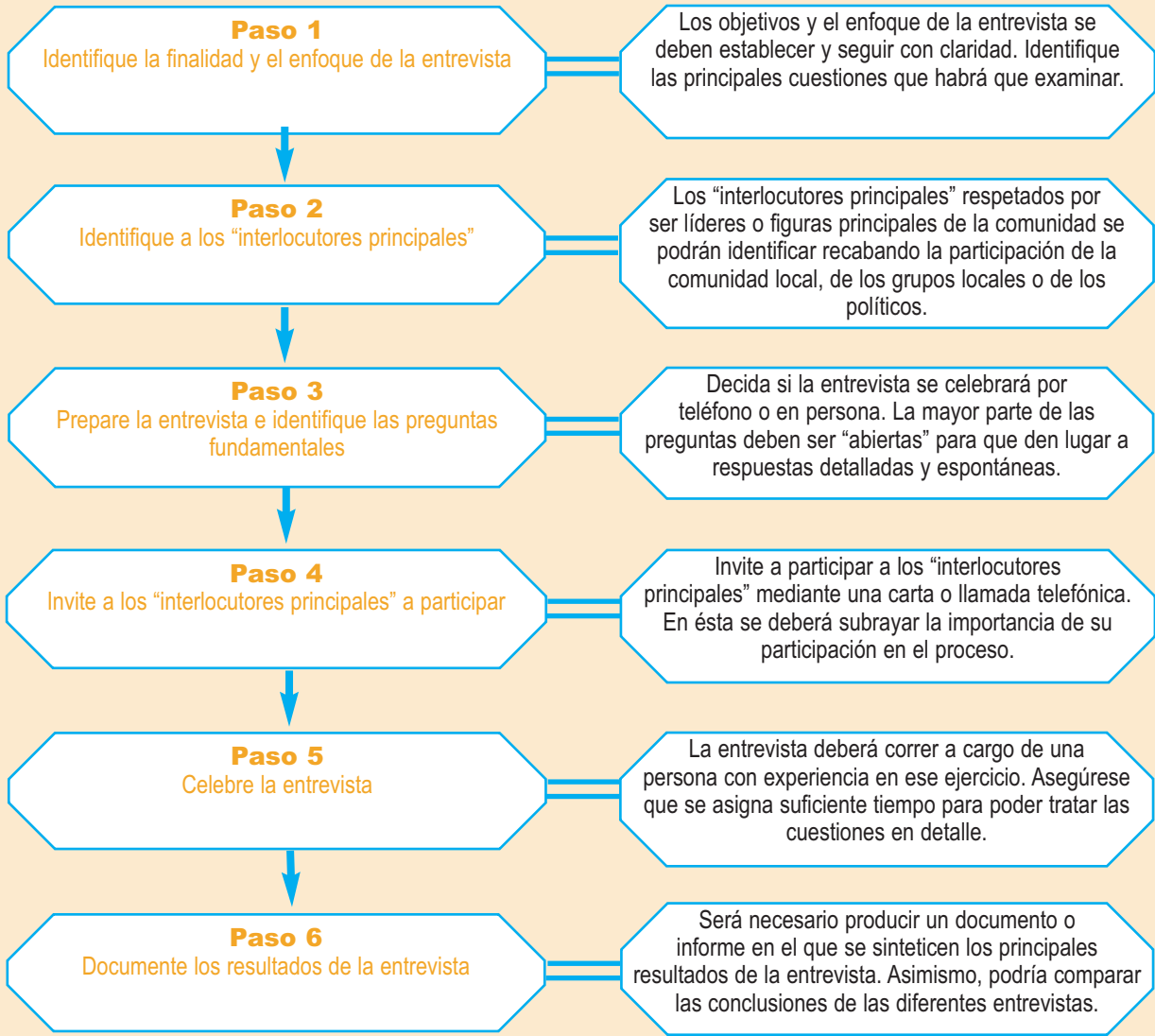
Se tendrán en cuenta las siguientes cuestiones a la hora de organizar y celebrar una entrevista con un interlocutor principal:

- Asegúrese de que el entrevistado tiene conocimiento de la finalidad y la materia de la entrevista. Proporciónale información acerca del proyecto;
- Si la entrevista se celebra personalmente, cerciórese de que el lugar resulte cómodo y conveniente para el entrevistado;
- La entrevista se debe concertar en fecha y hora convenientes para el entrevistado; es posible que tenga que ser fuera del horario de oficina;
- Tome notas durante la entrevista. También podría utilizar una grabadora o un dictáfono, pero el entrevistado debe darle permiso para usarlos; y
- Procure que la entrevista no sea demasiado larga para evitar que el entrevistado se distraiga. Las entrevistas prolongadas pueden, además, desanimar al interlocutor principal de participar más.

NOTAS



Pasos fundamentales para preparar y celebrar una entrevista con un interlocutor principal



Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Los principales líderes o representantes de la comunidad pueden desempeñar un papel importante transmitiendo las opiniones de ésta en las entrevistas con los principales interlocutores. Entre los interlocutores principales podrían figurar líderes de la comunidad, expertos, líderes políticos, representantes de las empresas o los medios de comunicación. Todas las personas a las que se invite a tomar parte mediante entrevistas deberán ser entendidas en la cuestión o el problema específicos.

¿Cuánto cuesta?

Los costes de planificación y celebración de entrevistas con los principales interlocutores variarán en función del número de entrevistas que se lleven a cabo y de la técnica empleada. Las entrevistas telefónicas pueden resultar menos onerosas pues acaparán menos tiempo del personal y menos costes de viaje.

¿Qué capacidades se requieren?

El personal que realice las entrevistas con los principales interlocutores debe estar formado por comunicadores capaces con los que resulte fácil charlar y que sepan escuchar. Deben estar familiarizados con el proyecto y con las principales cuestiones a debate durante la entrevista.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Las entrevistas con los principales interlocutores pueden proporcionar una perspectiva útil de las cuestiones y opiniones que abra paso a unos encuentros públicos y grupos de trabajo más enfocados e informados. También pueden servir para identificar las formas más efectivas de recabar la participación de los grupos difíciles de alcanzar.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Los interlocutores principales no podrán representar todas las opiniones diferentes de una comunidad. En consecuencia, a menudo será necesario utilizar otras técnicas complementarias, como las encuestas.

¿En qué consiste una exposición?

Una exposición es la exhibición de información durante un cierto periodo de tiempo. Se utiliza en las fases principales del proyecto al alcanzar un hito. De forma tradicional, una exposición emplea carteles, informes, boletines y gráficos para informar. Entre otras técnicas figuran las pantallas de ordenador y las maquetas. Puede estar sola o asistida por personas que trabajen en el proyecto. Uno de los pasos importantes a la hora de planificarla es publicitar la finalidad, el lugar y las fechas de la exposición. Los detalles se pueden recoger en los boletines del proyecto, en anuncios en el periódico y en comunicados de prensa. Es importante sopesar cuidadosamente dónde emplazar la exposición; pudiera ser necesario exhibir información en más de un lugar, particularmente si el proyecto abarca una amplia zona geográfica. Los recintos deben resultar accesibles para un amplio espectro de personas afectadas por el proyecto. El diseño de la exposición también es importante. Las personas tienen que poder moverse fácilmente por ella y ver la información.

¿Cuándo se debe montar una exposición?

Se puede montar una exposición en las fases principales de la estrategia de transporte o del proyecto.

Deberá decidir:

- ¿De qué manera puede la exposición añadir valor al proceso de participación? ¿Llegará a más personas? ¿Necesita facilitar información de esta manera o bastaría con un boletín?
- ¿Sería mejor abrir la exposición con una jornada de puertas abiertas con personal y luego dejar el material de la exposición para que las personas lo vean en sus ratos libres?
- ¿Existe el imperativo legal de montar una exposición? Algunos gobiernos exigen que la información esté a disposición del público durante un cierto número de semanas.
- ¿Posee diversas opciones de diseño que desee que las personas vean y comenten?
- ¿Quiere que los paneles informativos respalden la exposición de un informe detallado?

¿Cómo utilizar una exposición para ofrecer información?

En la exposición, la información se puede presentar en grandes paneles. Estos pueden contar con el apoyo de ejemplares de boletines del proyecto e informes que faciliten más información. Si tiene el respaldo de material adicional, una exposición puede ofrecer un servicio "integrado" a las personas que deseen información acerca de un proyecto o que pretendan formular sus comentarios o reacciones. Si se la dota de personal, una exposición puede constituir una forma interactiva de participación, en la que las personas pueden debatir el proyecto con el personal. Uno de los paneles de la exposición debe señalar la finalidad y el trasfondo del proyecto, así como sus plazos. También se pueden facilitar datos de contacto si las personas buscan más información o una explicación. La información en los paneles de la exposición tiene que ser sencilla, clara y concisa. Asegúrese de que los paneles se impriman en una fuente grande y singular y que resulten fáciles de leer. Cuando sea posible, no estaría de más apoyar los textos escritos con gráficos e ilustraciones.



Exposición interactiva (similar al evento "Planificación en vivo/Planin for Real") en Essex, Inglaterra.

¿Cómo utilizar una exposición para implicar a las personas en el proceso de toma de decisiones?

El material de apoyo de las exposiciones, como los impresos de observaciones, puede estimular la participación en el proyecto. Se puede colocar un buzón para los impresos de observaciones en la exposición. Publicitar los próximos actos del proyecto durante una exposición también fomentará la participación aumentando el grado de difusión y facilitando los datos del acto. El emplazamiento de la exposición desempeña un papel importante en el aumento de la participación al facilitar el acceso a la información.



NOTAS



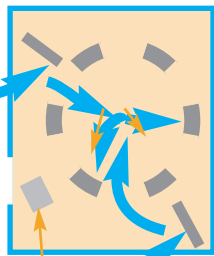
¿Cómo planificar una exposición?

En esta página se ofrece asesoramiento sobre el diseño y disposición de los paneles.

¿Cómo disponer la sala?

La disposición de la exposición dependerá del espacio disponible, de la información que quiera ofrecer y de cómo desee que las personas la recorran.

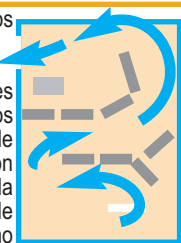
Paneles



Mesa para distribuir información escrita

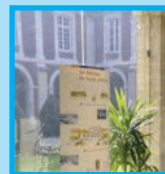
En este ejemplo, la exposición principal está dispuesta en un círculo. Los visitantes pueden entrar por cualquier puerta, en la que verán un panel de bienvenida que les informa de qué trata la exposición. Luego pueden avanzar hacia el centro de la sala y tienen la libertad de mirar los paneles a su propio ritmo. Una mesa en un lado de la sala ofrece espacio para poner a disposición información escrita. Tenga en cuenta que cada panel debe ser independiente, pues cada visitante seleccionará qué paneles leer y en qué orden. Conservar libre una zona razonablemente grande en el centro de la sala facilita y hace posible el movimiento y estimula los debates informales. El espacio entre los paneles permite a varias personas leer cada uno de ellos con comodidad. Puede haber personal en el centro de la sala para debatir el proyecto y responder preguntas.

En este ejemplo, los paneles están dispuestos para guiar a los visitantes a través de la exposición en una dirección concreta. Hay más control sobre el orden en el que los visitantes reciben información, pero no todos leerán todos los paneles. Este formato hace menos probable que vuelvan a ellos más tarde. Esta disposición cuenta con un panel de bienvenida situado en la entrada y una mesa a la salida, que se puede utilizar para ofrecer información escrita y/o como lugar para que el personal responda a las preguntas.



¿Cómo diseñar los paneles?

- Utilice mapas e imágenes de la zona y marque los hitos locales.
- Rotule los gráficos o diagramas con claridad.
- No utilice más de 150 palabras por panel: nadie los leerá.
- Si utiliza los mismos paneles en diferentes recintos, cerciórese de que se puedan disponer de manera apropiada.



¿Cómo seleccionar un recinto?

El recinto ideal es un edificio que la población utilice habitualmente en un lugar de fácil acceso. El tamaño necesario de la sala dependerá del número de personas que espera que acudan en los horarios más concurridos. Tendrá que pagar para utilizar edificios comerciales. Aunque los edificios propiedad de su organización pueden ser de uso gratuito empléelos sólo si resultan apropiados. Una **exposición móvil** puede ser una buena elección si necesita que la exposición se vea en diferentes lugares o si tiene dificultades para encontrar salas de exposición adecuadas. El mismo conjunto de materiales de exhibición se puede llevar a diversos recintos (e incluso a grandes actos públicos como ferias), y el tiempo para montar la exposición en cada lugar será mínimo. Recuerde, el espacio de la exposición será mucho menor que el de una exposición convencional y resultará menos accesible. Albergará a menos personas al mismo tiempo y es improbable que las personas pasen mucho tiempo en la exposición. Elija un vehículo con puertas independientes de entrada y de salida y diseñe la exposición para que fluya de un extremo a otro para evitar que las personas tengan que pasar por pasillos estrechos. Esto llamará la atención hacia el autobús como exposición y animará a quienes quieran debatir el proyecto a hacerlo en un espacio menos concurrido. Si no es posible que el autobús resulte totalmente accesible, este puesto podría, asimismo, facilitar información sobre el proyecto a las personas que no puedan ver la exposición.



Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Si se publicita ampliamente y se lleva a cabo durante un periodo de tiempo adecuado (al menos 4 semanas), una exposición puede conseguir un buen porcentaje de participación. Si la publicidad es limitada, el conocimiento del público podría ser escaso y, en consecuencia, las visitas limitadas.

¿Cuánto cuesta?

Los paneles de la exposición pueden resultar caros si se producen a todo color y con brillo. Si el emplazamiento no tiene un espacio adecuado para montar paneles, pudiera ser necesario alquilarlos. Si el proyecto abarca una zona grande y se requieren varias exposiciones, podría incrementar los costes del proyecto. El coste del personal del proyecto desplazado a la exposición es también un factor que hay que tener en cuenta. Entre las formas de contener los costes podría figurar la utilización de menos colores en los materiales impresos y diseñar los paneles usted mismo.

¿Qué capacidades se requieren?

Para que tenga un aspecto profesional, podría ser necesario recurrir a un artista gráfico. Si la información que se va a exhibir es de carácter técnico, quizá necesite que se la expliquen para que pueda redactarla de una manera clara y fácil de comprender. Las figuras e ilustraciones tienen que estar dibujadas de manera que resulten fáciles de ver y entender por la mayor parte de las personas. Lo cual incluye rotular con claridad las secciones e incluir, cuando sea posible, elementos que las personas puedan identificar.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Una exposición se puede utilizar para publicitar otros actos de participación.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Si la exposición no está emplazada en un lugar accesible podría limitar el número de personas que la visiten. Si no hay personal o no está redactada con claridad, las personas podrían malinterpretar la información y decidir no participar en el proyecto.

¿Cómo evaluar una exposición?

ANTES	DURANTE	DESPUÉS
<p>¿Hay un público objetivo lo suficientemente grande para que se beneficie de una exposición? El proyecto ¿resulta adecuado para una exposición?</p> <p>¿Hay suficiente presupuesto para preparar los paneles de la exposición?</p>	<p>La información disponible ¿merece la pena exhibirse para que el público la comente?</p> <p>¿Existe una forma alternativa de exponer la misma información que pueda ser más barata y/o llegar a más personas? ¿A quién ha beneficiado la exposición? La exposición ¿ha aumentado la participación?</p>	<p>¿Añadió la exposición valor al proyecto al aumentar la concienciación y la participación? ¿Era la exposición la herramienta adecuada para este proyecto?</p>

F51: Centro de información

¿En qué consiste un centro de información?

Un centro de información es una oficina del proyecto abierta a determinadas horas para repartir información y responder a consultas. Está dotada con personal que conoce el proyecto y, por lo general, se utiliza en proyectos que abarcan varios años.

Se puede utilizar como primer punto de contacto para las personas que deseen intervenir en un proyecto, pues posee tanto información actualizada como información de los antecedentes del proyecto.

Una autoridad u organización local podría aportar una sala para el centro de información. Lo ideal sería que el centro de información estuviera situado cerca de la zona del proyecto, aunque en algunos casos no será posible. Si hay suficiente espacio, un centro de información se podría utilizar para exposiciones y otras actividades de participación si fuera necesario.

¿Cómo utilizar un centro de información para ofrecer información?

Los centros de información son como pequeñas bibliotecas que, a menudo, albergan una gran cantidad de información, como informes técnicos, mapas, estudios, material de participación de la comunidad y lecturas de apoyo. En el caso de proyectos que se encuentran en marcha desde hace mucho tiempo, pueden contener un registro de la historia del proyecto y de las personas y empresas que han intervenido en él. Un centro de información también funciona como un punto de distribución de folletos y otros materiales impresos.

Un centro de información puede incorporar servicio de internet con enlaces a la información relevante del proyecto. Ello permitiría a las personas buscar temas de interés e informarse mejor acerca del proyecto y sus cuestiones. La comunidad puede utilizar el centro de información para ofrecer datos acerca de los grupos y organizaciones relevantes y de otras cuestiones que les afecten.

¿Cuál es la aportación de los participantes al proceso de participación?

Un centro de información se puede utilizar para buscar reacciones a un proyecto de muchas maneras. Se puede animar a las personas a que rellenen impresos de observaciones durante su estancia en el centro, pueden debatir sus observaciones con el personal o pueden acceder a Internet y enviar en línea sus opiniones acerca del proyecto.

Quizá se pueda celebrar una jornada de puertas abiertas en el centro de información en la que las personas puedan hablar en detalle acerca de un proyecto concreto y mostrar sus reacciones. Se pueden colocar expositores para que las personas los vean y los comenten.

Proporcionar una gran cantidad de información en un punto centralizado da a las personas la oportunidad de informarse e intervenir.

¿Cuándo se debe contar con un centro de información?

El centro de información es una técnica adecuada para proyectos que probablemente se prolonguen mucho en el tiempo:

- ¿Vamos a comenzar a recabar participación desde el inicio del proyecto hasta su implantación y seguimiento? ¿Es el proyecto lo suficientemente grande?
- ¿Existe un gran número de personas potencialmente afectadas que se beneficiaría de un centro de información?
- ¿Disponemos del tiempo y los recursos para establecer, mantener y gestionar un centro de información y prestar un buen servicio?
- ¿Hay un emplazamiento adecuado y contamos con el apoyo de las autoridades y organizaciones locales?
- ¿Tenemos suficiente información para establecer un centro de información?
- ¿Hay algún centro de información local que se pueda utilizar para este proyecto?



Información sobre la flexibilidad horaria ante las necesidades de los agentes.

NOTAS



¿Cómo planificar un centro de información?

Esta página ofrece asesoramiento sobre los aspectos que es necesario considerar a la hora de planificar un centro de información

¿Cómo elegir un emplazamiento?

Quizá sea posible instalar un centro de información dentro de un edificio público existente como una biblioteca o una oficina del ayuntamiento. Ello podría limitar los horarios de apertura y desanimar a algunos grupos difíciles de alcanzar.

Alquilar una tienda en un lugar céntrico puede resultar más caro, pero es más probable que atraiga a los viandantes. Si utiliza una tienda, utilice el escaparate para exhibir información fundamental sobre el proyecto. Esta información resultará accesible fuera del horario normal de apertura.

¿Cómo elegir al personal?

El personal del centro de información es la cara de su organización ante el público. Debe estar preparado para responder preguntas, por lo que tendrá que estar bien informado acerca del proyecto y ser capaz de explicar cuestiones técnicas con claridad y de manera efectiva. En una región con dos idiomas o de uso común, el personal deberá ser bilingüe.

Lista de comprobación

- Estante para distribuir folletos.
- Tablón de avisos para las últimas novedades sobre el proyecto.
- Mostrador de recepción.
- Biblioteca de consulta.
- Zona para sentarse.
- Fotografías y mapas de la zona.
- Maqueta del proyecto previsto.
- Simulaciones por ordenador si estuvieran disponibles.



Considere combinar varios servicios en un mismo centro. Este centro en un barrio de París ofrece información sobre el transporte público junto con aparcamiento y alquiler de bicicletas y otras instalaciones.

¿Cómo evaluar un centro de información?

ANTES	DURANTE	DESPUÉS
¿Cuál es la finalidad del centro de información? ¿Cree que las personas utilizarán el centro? ¿Estará el centro abierto en horas en las que las personas puedan acudir?	El personal ¿es amable, entendido y está dispuesto a cooperar? ¿Son los recursos del centro de información útiles, fáciles de entender y actualizados? ¿Resulta fácil de encontrar la información en el centro? ¿Cuántas personas utilizan de promedio el centro cada día? ¿Ha habido quejas? ¿Se registran y abordan de manera eficiente? ¿Están los usuarios satisfechos con el nivel de información y el nivel de servicio que se presta en el centro?	¿Era el centro de información la herramienta adecuada para este proyecto? ¿Qué efecto tuvo el centro de información sobre la exposición de las personas al proyecto? ¿Qué otros recursos se podrían haber incorporado? ¿Cómo se podría haber mejorado el centro de información?

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Una de las ventajas de un centro de información es que es un lugar en el que las personas pueden obtener información y mostrar sus reacciones durante una misma visita. Las reacciones se pueden formular verbalmente a la persona que dirija el centro o a través de impresos de observaciones, el acceso a internet u otros medios. Ello aumenta las oportunidades de participar de las personas. Ofrecer información exhaustiva sobre el proyecto permite a las personas formular observaciones informadas.

¿Cuánto cuesta?

El principal coste podría ser alquilar un edificio/sala y emplear a personal para que gestione el centro de información. Si cuenta con el apoyo de una autoridad local, o si el centro se monta en colaboración con otra organización, dichos costes podrían reducirse. Entre los costes podrán figurar también un ordenador, mobiliario y, posiblemente, un fax y una fotocopidora.

¿Qué capacidades se requieren?

La persona que dirija el centro de información necesita poseer buenas capacidades de comunicación y un buen conocimiento acerca del proyecto.

¿Cuáles son los inconvenientes?

El acceso estará limitado por el horario de apertura del centro. Dados los compromisos de tiempo y los costes, en realidad esta técnica sólo es adecuada como recurso independiente para grandes proyectos. Probablemente debería llevarse a cabo en paralelo con otros servicios o instalaciones para proyectos menores.

¿En qué consiste una sesión de información?

Las sesiones y reuniones informativas constituyen una oportunidad de que el equipo del proyecto presente información sobre un proyecto y responda a cualquier pregunta específica. Esta ficha se centra en las sesiones y reuniones informativas que se presentan “personalmente” (en lugar de por escrito) a personas y grupos ajenos al equipo del proyecto.

Las sesiones informativas se suelen celebrar, por lo general, a instancia del equipo del proyecto y sirven para informar a la comunidad o a los medios de comunicación acerca del proyecto o de un aspecto esencial del mismo. Las sesiones o reuniones informativas pueden producirse también a petición de miembros de la población que deseen obtener más información acerca del proyecto o quieran formular preguntas específicas en torno al mismo. En caso necesario se podrían organizar distintas reuniones dirigidas a diferentes grupos, por ejemplo, sesiones aparte para la población en general y para los políticos.

¿Cuándo celebrar una sesión o reunión informativa?

Las reuniones se deben celebrar cuando sea necesario informar a la población o a otras personas u organizaciones acerca de un proyecto o acerca de su evolución. Podría ser al comienzo del proyecto y/o en las fases principales del mismo. Resultaría beneficioso, por ejemplo, planificar una reunión antes de un acto de participación con el fin de estimular la participación o antes de tomar una decisión importante con el fin de garantizar que las personas u organizaciones pertinentes estén perfectamente informadas.

Las sesiones informativas se pueden, por lo general, planificar y promocionar con antelación. En otras ocasiones, sin embargo, quizá tengan que ser más espontáneas con el fin de responder a las demandas de información y a las preguntas de la población con poca antelación. Este podría ser el caso, por ejemplo, después de informaciones negativas de los medios de comunicación acerca del proyecto o después de retrasos en el avance del mismo.

Características principales de una sesión de información

Para que resulte efectiva, una sesión o reunión informativa debe caracterizarse por lo siguiente:

Informativa: las reuniones deben proporcionar información exacta y relevante acerca del proyecto o de una cuestión específica;

Abierta: se debe animar a las personas y grupos a que asistan a las sesiones informativas y formulen preguntas cuando proceda;

Receptiva: las preguntas se deben responder de manera apropiada o remitirse a las personas u organizaciones pertinentes; y

Accesible: las sesiones deben resultar accesibles para todos y tenerse en cuenta los requisitos de los diferentes colectivos.

¿Qué utilidad tiene una sesión de información?

- Las sesiones informativas ayudan a informar a la población y a otros grupos, tales como los medios de comunicación, acerca del proyecto, su evolución y otras cuestiones principales;
- Ayudan a promocionar el proyecto;
- Constituyen una oportunidad para que la población formule preguntas y se implique en el proyecto;
- Pueden ayudar a tranquilizar a la población sobre el proyecto y sobre cualquier acontecimiento/cambio que pueda producirse;
- Ayudan a establecer lazos con la comunidad y con las personas y grupos afectados;
- Las reacciones durante y después de las sesiones pueden ayudar al equipo a identificar las principales cuestiones, inquietudes y preguntas; y
- Las sesiones se pueden organizar con relativa rapidez si fuera necesario.



Sesión informativa sobre el proyecto “Mendal Square revitalisation” en Brno, República Checa.

NOTAS



¿Con quién se celebran las sesiones?

A las sesiones y reuniones informativas pueden asistir muy diversas personas, grupos y organizaciones. Entre ellas:

La población en general

Personas interesadas en el proyecto o afectadas por él

Medios de comunicación

Representantes de los medios de comunicación locales

Políticos

Políticos que necesitan familiarizarse con el proyecto

Grupos de la comunidad

Representantes de grupos de la comunidad

Expertos

Personas con experiencia/conocimiento acerca de cuestiones específicas

Organizaciones empresariales

Empresas interesadas o afectadas por el proyecto

Consejos para organizar una reunión

- ✓ Promocione la sesión informativa con las técnicas apropiadas, por ejemplo, periódicos locales y carteles con el fin de garantizar que las personas asistan.
- ✓ Celebre la sesión en un recinto y en una fecha y hora que resulten apropiados, convenientes y accesibles para todos.
- ✓ Centre el debate en las cuestiones e inquietudes principales de los participantes.
- ✓ Si el proyecto es técnicamente complejo, utilice materiales de apoyo para explicar con detalle a los participantes algunas cuestiones.
- ✓ Esté preparado para responder y contestar a las preguntas y cuestiones que planteen los participantes.
- ✓ Asegúrese que los presentadores están perfectamente instruidos sobre su cometido y el tiempo máximo que tienen para hablar.
- ✓ Si procede, coloque una hoja de asistencia a la entrada o entradas al recinto, para documentar quién asistió al acto.

¿Cómo se organiza?

A instancia de cualquier parte

La sesión informativa puede convocarla el equipo gestor del proyecto u otras personas, como un miembro de la población o un representante de los medios de comunicación.

Personalizada

La reunión debe procurar informar de manera efectiva a los participantes y tratar sus cuestiones o inquietudes específicas.

Preparación de la reunión

Planifique cómo se estructurará la reunión y la manera más efectiva de recabar la participación de los asistentes. Reserve un recinto apropiado y el catering correspondiente.

Siga los medios de comunicación

Siga la cobertura en los medios de comunicación locales para estar al tanto de las inquietudes y cuestiones locales relativas al proyecto.

Un representante eficaz

La organización debe estar representada por alguien con buenas capacidades de comunicación que conozca con detalle el proyecto y las cuestiones relevantes.

Comunicación continua

El equipo del proyecto debe informar continuamente a la población y a los demás acerca del proyecto y su evolución. Entre las técnicas a emplear podrían figurar los boletines y las actualizaciones de la página web.

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Las reuniones pueden tener un enfoque específico, por ejemplo, dirigidas a los políticos o abiertas a la población en general. Se pueden organizar varias reuniones dirigidas a los diferentes grupos en caso necesario.

¿Cuánto cuesta?

Una reunión es una técnica relativamente barata. Es posible que se generen algunos costes fruto del material promocional y del recinto y el catering para el acto.

¿Qué capacidades se requieren?

Para dirigir la reunión se requerirá personal bien informado que se exprese bien y tenga buenas dotes de comunicación. El personal necesitará conocer el proyecto para poder responder a las preguntas específicas de los participantes. Quizá sea necesario contar con expertos para las preguntas técnicas.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Las reuniones se pueden utilizar como parte de una estrategia de participación más extensa, dirigida a un público más amplio. Pueden ayudar a fomentar la participación en otras técnicas de participación, tales como grupos de trabajo y talleres y se puede utilizar para anunciar los resultados de otras prácticas de participación, tales como las encuestas.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Es necesario promocionar bien las reuniones para asegurarse de que las personas acudan al acto. Organizar muchas reuniones diferentes destinadas a distintos públicos objetivo puede llevar mucho tiempo.

F53: Presentaciones públicas

¿En qué consisten las presentaciones públicas?

Una reunión o presentación pública es una de las formas de participación de la población más comunes. En una reunión existe la oportunidad tanto de informar a los participantes como de recibir la aportación de la comunidad. A menudo, se emplean para debatir propuestas locales, un proyecto o una estrategia de transporte global y sirven para aportar un nivel básico de determinadas cuestiones a la comunidad con respecto a un proyecto.

Los encuentros públicos poseen las siguientes características básicas:

- Suelen estar coordinados por una organización local;
- Rara vez se celebran sin un orden del día específico y un proyecto principal a debate;
- Puede asistir una muestra variada de la comunidad, ya sea a título individual o como representante de un agente implicado en la toma de decisiones; y
- Las reuniones se pueden celebrar en todas las fases del proceso de toma de decisiones para informar y recabar reacciones.

¿Cuándo utilizar las presentaciones públicas?

Las reuniones o encuentros públicos seguramente resultarán más útiles y apropiados cuando sea necesario informar y consultar a la población durante las fases de toma de decisiones del proceso del proyecto. Reuniones de esta índole permiten a los grupos debatir sobre las propuestas de transporte y ayudan a tranquilizar a la población de que su voz se está escuchando.

Los encuentros públicos pueden resultar, asimismo, apropiados para intentar generar interés en el proyecto y en cuestiones específicas en el seno de la comunidad. Lo más conveniente será, en este punto, publicitar de manera efectiva el proyecto y los encuentros públicos, haciendo especial hincapié en explicar la importancia del proyecto y por qué deben asistir.

En periodos de considerable oposición pública y controversia, podría resultar sumamente beneficioso celebrar reuniones o encuentros públicos para intentar disipar inquietudes y fomentar el apoyo al proyecto.

¿Cómo utilizarlas para informar?

En los encuentros públicos el personal clave del proyecto suele realizar presentaciones que ofrecen información de fondo, un esbozo de las ideas iniciales y de las principales cuestiones a debate. Los materiales visuales, tales como paneles parecidos a los de una exposición pública, ayudan a los participantes a comprender la información fundamental, los planes, los mapas o las propuestas. Para ayudar a los participantes puede resultar práctico ofrecer materiales impresos en forma de ficha, boletín o similar, que podrán llevarse al terminar la reunión.

¿Cómo utilizarlas para fomentar la participación?

En los encuentros públicos una organización puede recabar las observaciones de los participantes a través de debates formales dentro de la reunión o mediante un cuestionario distribuido al comienzo de la reunión y recogido antes de que los participantes abandonen el recinto. Se utilizan de forma generalizada para conseguir un nivel básico de aportación de la comunidad y para intercambiar información con una amplia representación de los residentes locales de la comunidad.



Reunión pública para discutir las posibles soluciones ante un problema de transporte local.

Los cometidos principales en las presentaciones públicas

Moderador

Orienta el debate y recorre el orden del día; puede ser o no el organizador de la reunión.

Presentador

Comparte hechos e información relevante para el grupo; puede no ser un miembro habitual del grupo.

Secretario

Documenta las decisiones y las acciones; puede resumir los puntos clave para las actas de la reunión que se distribuirán posteriormente

Cronometrador

Hace cumplir los límites de tiempo para que el orden del día siga su curso; su papel puede o no desempeñarlo el moderador o presentador.

PARTICIPANTES

NOTAS



¿Quién debe asistir a las presentaciones públicas?

Hay dos razones principales para asistir a estos encuentros públicos: una, como agente local implicado en la toma de decisiones, para entender una propuesta y realizar contribuciones iniciales a las ideas presentadas y, otra, como agente organizativo implicado en la toma de decisiones, como políticos o miembros de otro organismo público interesados en escuchar las opiniones locales.

Para recibir información y participar

Residentes, empresas, instituciones sanitarias y educativas, grupos locales de la comunidad.

Para recabar reacciones y comprender las inquietudes locales

Políticos, agentes implicados en la toma de decisiones, medios de comunicación.

Consejos para organizar presentaciones públicas

- ✓ Describa el proceso de toma de decisiones y cómo puede influir la aportación prevista en el resultado del proceso.
- ✓ Deje claro en la publicidad la finalidad de la reunión, su emplazamiento, cómo llegar y quiénes son los presentadores.
- ✓ Sus planes en materia de medios de comunicación y marketing deben ayudar a preparar la reunión. En este capítulo se incluye: la publicidad en periódicos locales, reparto local de cartas de invitación, cartas a grupos y personas concretos y notificación en las páginas web de la organización.
- ✓ Notifique la reunión con, al menos, tres semanas de antelación, sean cuales fueren las técnicas que emplee.
- ✓ Considere la fecha y hora que mejor se adecuen a los invitados. Evite los festivos, los días de significación religiosa y el horario de trabajo.
- ✓ Reserve un recinto que sea lo suficientemente grande, posea una buena acústica y resulte apto para personas con discapacidades.
- ✓ Asegúrese que los presentadores o moderadores están perfectamente instruidos sobre su cometido y el tiempo máximo que tienen para hablar.
- ✓ Coloque una hoja de asistencia a la entrada o entradas al recinto, con el fin de documentar los participantes que asistieron a la reunión.

Breve esquema de una presentación pública

Fase 1: presentaciones

El presidente o moderador esbozará los procedimientos u orden del día y presentará a los oradores. En este punto se incluirá una referencia específica a la finalidad de la reunión, con detalles de cómo se utilizará la aportación.

Fase 2: normas de la reunión

Se esbozan un conjunto de normas relativas a cómo escuchar las opiniones y se busca el acuerdo de los participantes desde el principio. Las normas dictarán, además, cuándo tendrán la oportunidad de hablar las personas y cómo gestionará los turnos de palabra la presidencia.

Fase 3: presentaciones técnicas

Por lo general, se realizan una serie de presentaciones relativas a la cuestión a debate, con un turno de preguntas al final de la reunión. Se suelen realizar en el ámbito técnico, con el fin de que el público entienda mejor las cuestiones de que se trata.

Fase 4: turno de preguntas

Es esencial asignar un periodo de tiempo estructurado para que los participantes formulen preguntas sobre las presentaciones y otras preguntas relativas al proyecto/propuesta. Las preguntas pueden desembocar en un debate más amplio.

Consideración general

Existen formas más innovadoras de llevar a cabo las reuniones de la comunidad (por ejemplo, celebrar una reunión de peatones del área) o elegir un recinto apropiado para la cuestión a debate (por ejemplo, un parque, un recinto de la comunidad o un restaurante).

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Todos los miembros de la comunidad pueden participar en las reuniones. En algunos casos, la participación se estructura dentro de reuniones mayores y, en otros casos por zonas geográficas.

¿Cuánto cuesta?

Las necesidades de recursos y de personal pueden ser considerables en función del tipo de reunión y de la información facilitada. Por lo general, la reunión durará de dos a tres horas.

Se necesita un gran salón o espacio de reuniones y el catering para muchas personas por lo que requiere muchos recursos pero invitará a realizar debates más informales y a reconocer la aportación de las personas.

¿Qué capacidades se requieren?

En este contexto son muy importantes unas capacidades de moderación bien desarrolladas. Las reuniones o presentaciones públicas suelen atraer a un gran número de personas que se apasionan por la cuestión a debate y que centran la reunión en un aspecto particular sea cual fuere la propuesta que se exponga.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

No está de más una estrategia en materia de medios de comunicación para los encuentros públicos con el fin de atraer a un público lo más amplio posible. Por ejemplo, la publicidad de los actos públicos suele consistir en varios anuncios en la prensa. Durante los encuentros públicos, se pueden utilizar técnicas de tormenta de ideas, u otras similares.

¿Cuáles son los inconvenientes?

- No fomenta el diálogo.
- Puede crear un entorno de la comunidad frente al de la organización.
- Puede resultar un espacio intimidante para que las personas hablen.

F54: Eventos temáticos

¿En qué consiste un evento temático?

Un evento temático es un acto que puede ser una forma divertida e interesante de recabar la participación de los agentes implicados en la toma de decisiones, especialmente de los residentes y los grupos de la comunidad. Implica colocar un puesto o stand en un lugar destacado cerca de la zona del proyecto o puede adoptar la forma de un puesto o stand del proyecto en un importante acto de la comunidad, como una feria, una fiesta musical, un día de mercado o una exposición itinerante.

El eje de un acto temático será suministrar información, fomentar el debate, las actividades interactivas con los agentes implicados en la toma de decisiones y recabar reacciones. Para que un acto temático tenga resultados satisfactorios, es importante diseñar una actividad interactiva e interesante que implique a los participantes.

¿Cómo funcionan?

Este tipo de eventos o actos temáticos se pueden dividir en dos grupos: “eventos independientes”, como una caravana en una zona de estudio, y “eventos combinados”, como un puesto en una feria de la comunidad.

Evento independiente

Las principales características y funciones a considerar a la hora de preparar un evento independiente son:

- Debe situarse cerca de la zona del proyecto;
- Ser un centro de información independiente;
- Visualmente atractivo para los viandantes;
- Suministrar información;
- Debatir cuestiones;
- Recabar reacciones; y
- Explicar los próximos pasos y el proceso de toma de decisiones.

Evento combinado

A la hora de combinar un evento temático asociado a un proyecto y un acto de la comunidad hay que hacer las siguientes consideraciones:

- Celebrarlo en un acto de la comunidad, puede no estar próximo a la zona de estudio;
- Será de los muchos puestos en el evento;
- Anunciar el acto mediante artículos en el periódico, la radio y folletos;
- Debe organizarse para todas las edades;
- Suministrar información en forma de exposición; y
- Para un planteamiento más innovador, se pueden diseñar juegos para que participen los agentes implicados en la toma de decisiones.

¿Cuándo utilizar un evento temático?

Un evento sobre una determinada materia o acto temático puede resultar útil en cualquier fase de un proyecto de transporte. Esta técnica puede revelarse particularmente fructífera para recabar la participación de los agentes implicados en la toma de decisiones en cualquier fase del proyecto. Las tres fases principales en que cabe sopesar el empleo de esta técnica son la de definición del problema, la de generación de alternativas y la de implantación. Una vez decidido en qué fase utilizar esta técnica, es importante planificar y diseñar el acto. Entre las cuestiones que se pueden considerar figuran: identificación de los objetivos del acto, identificación de los resultados deseables para el equipo del proyecto, establecimiento del formato, invitación a los agentes implicados en la toma de decisiones y diseño de las actividades en consecuencia.

¿Cuáles son las ventajas de un evento temático?

Una de las principales ventajas de este acto es la capacidad de recabar la participación de diversos públicos pertenecientes a agentes implicados en la toma de decisiones, en cualquier fase del proceso. Un acto interesante y divertido también estimulará la interacción informal bis a bis y constituirá un beneficio real para el proceso del proyecto. Otra ventaja es la capacidad de estimular las opiniones individuales y debatir cuestiones que conciernan a personas que normalmente no participarían.




Participación de agentes en un pequeño grupo de discusión usando maquetas y planos.

NOTAS



¿Cómo diseñar eventos o actos temáticos divertidos e interesantes?

Hay muchas actividades que se pueden utilizar. Bajo estas líneas se señala una selección de actividades a las que se puede recurrir:

<p>FASE 1: IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS</p>	<p>Información suministrada a los participantes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Contexto y familiarización con la zona del proyecto. ● Finalidad del proyecto. ● Requisitos de los participantes. ● Servicio para registrar problemas. ● Información sobre cómo se utilizarán sus respuestas y el camino a seguir en el futuro. 	<p>Detalles interactivos</p> <p>Las siguientes actividades se pueden utilizar para que el evento resulte interesante; las más sencillas suelen costar menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> € Mapas/fotografías aéreas. €€ Exposición profesional. €€€ Maqueta en 3D de la situación existente. €€€€ Vídeo/película de la zona en cuestión.
<p>FASE 2: GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS</p>	<p>Información suministrada a los participantes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Contexto y familiarización con la zona del proyecto. ● Proyecto e información de la fase previa. ● Requisitos de los participantes. ● Posibles ideas y pensamientos para orientar las opciones. ● Método para probar las posibles opciones. ● Servicio para registrar problemas. 	<p>Detalles interactivos</p> <p>Las siguientes actividades se pueden utilizar para que un evento resulte interesante; las más sencillas suelen costar menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> € Votación mediante puntos de colores sobre una opción preferente. €€ Transparencias con las opciones. €€€ Maqueta 3D interactiva de las opciones. €€€€ Juego de ordenador / internet en el que las opciones se pueden dibujar sobre un mapa e imprimirlo.
<p>FASE 3: IMPLANTACIÓN</p>	<p>Información suministrada a los participantes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Información sobre el proyecto. ● Información sobre las propuestas. ● Información de las conclusiones de la participación. ● Herramienta de marca. 	<p>Detalles interactivos</p> <p>Las siguientes actividades se pueden utilizar para que acto resulte interesante; las más sencillas suelen costar menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> € Impresiones de la información. €€ Globos. €€€ Llaveros/paños de cocina. €€€€ Barbacoas / fiestas. 

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Los presentadores del equipo gestor del proyecto, que organizan el acto, y los agentes implicados en la toma de decisiones, no serían el público objetivo. Los participantes visitantes se verían atraídos al acto por la publicidad y marketing del mismo en periódicos, radios, boca a boca y puestos brillantes y coloristas.

¿Cuánto cuesta?

Los costes dependerán de los detalles interactivos del acto. Se deben tener en cuenta gastos tales como el recinto, la estructura (permanente o temporal), los materiales de la actividad y los costes de personal.

¿Qué capacidades se requieren?

El presentador o presentadores deben poseer capacidades generales: saber cómo montar el acto, ser agradables, accesibles, entendidos, comprensivos y con capacidad de expresar el lenguaje técnico de forma sencilla.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Esta técnica se compone de diversas formas de participación y se debe tener en cuenta que el acto tiene que resultar divertido e interactivo. Intente emplear otras técnicas como una exposición, juegos de diseño o un centro de información. El acto puede formar parte de una estrategia de marketing o de una campaña de concienciación.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Si no se presta suficiente atención al diseño de actividades entretenidas, los participantes pueden aburrirse y desistir de interactuar. Existe la posibilidad que los resultados del acto no se consigan, especialmente si no se ha preparado bien.

¿En qué consisten las visitas a la zona?

Una visita a la zona constituye una oportunidad para que las personas recorran un área de estudio con un guía versado en la materia. Permite que el guía defina la zona de estudio, señalar las características del área y, si viene al caso, identificar dónde están previstos los cambios o dónde pueden plantearse determinadas cuestiones o problemas. Asimismo, ofrece la oportunidad de que los participantes identifiquen cuestiones locales y aporten una opinión profesional. Una visita a la comunidad se puede concertar con muy diversas personas, incluidos los principales agentes implicados en la toma de decisiones, políticos, miembros de grupos asesores y medios de comunicación. Pueden ser desde visitas breves hasta excursiones de un día. A los participantes en una visita a la comunidad se los puede invitar personalmente, sobre todo en caso de que se conozca su identidad, tales como los principales agentes implicados en la toma de decisiones/políticos/medios de comunicación, etc. Si no se conocen los nombres y datos de contacto de los residentes, se podrá contactar con las personas mediante comunicados de prensa, anuncios, boletines u otro material del proyecto.

¿Cómo utilizar las visitas para informar?

Una visita a la zona permite al guía facilitar información a los participantes acerca del área de estudio. También hace posible que los participantes transmitan sus reacciones al guía. Recorriendo una zona de estudio, los participantes podrán apreciar mejor las cuestiones y los problemas de la zona y podrán ver de qué manera pueden afectar los cambios previstos al medio ambiente local. Además, después de la visita tendrán una mejor información con la que tomar decisiones y ofrecer sus opiniones. También el guía comprenderá mejor a los participantes durante el proyecto. Puede resultar útil distribuir un dossier de información a los participantes antes de la visita. En el dossier se incluirá, cuando sea posible, un mapa o plano de la zona de estudio, el trasfondo del proyecto y los preparativos del día.

¿Cómo utilizar las visitas a la zona para solicitar la participación?

Una visita a la zona permite a las personas interactuar con el guía. Se trata de una herramienta útil al comienzo de un proyecto con el fin de explicar la zona de estudio e identificar las cuestiones y limitaciones iniciales. Puede implicar a las personas en el proyecto desde el principio y, siempre que los contactos y la participación se mantengan, puede traer consigo un mayor sentimiento de propiedad del proyecto por parte de la comunidad. Tampoco está de más concertar una visita a la comunidad cuando se hayan concebido las opciones de cambio para una zona. El guía puede recorrer con los participantes las opciones en la zona de estudio señalando dónde están previstos los cambios y cuáles son las ventajas y las desventajas. Se puede pedir a las personas que participen a lo largo de la visita, rellenando un cuestionario o recogiendo sus observaciones, ideas y pensamientos. El examen de esta información puede resultar muy valioso a lo largo de todo el proyecto.

¿Cuándo se debe organizar una visita a la zona?

Una visita a la comunidad se puede organizar al comienzo del proyecto o cuando haya que facilitar información o recabar reacciones. A estos efectos, deberá decidir:

- ¿En qué fase del proceso desea organizar una visita a la zona?
- ¿Qué quiere conseguir con la visita a la zona?
- ¿La visita a la comunidad conlleva alguna clase de riesgos?
- ¿A quién le interesa, probablemente, asistir?



Agentes participando en una visita a una comunidad.

NOTAS



¿Cómo planificar una visita a la zona?

En esta página se ofrece asesoramiento sobre los aspectos que hay que considerar durante la planificación de una visita a la zona. Entre las principales cuestiones figuran cuándo organizar la visita, a quién invitar y qué es necesario decirles de antemano.

¿A quién invitar?

Una visita a la zona debe contar con una muestra de personas con diferentes procedencias, intereses y competencia. La relación puede incluir a políticos locales, a profesionales de la industria del transporte y miembros de grupos locales de interés, como asociaciones de residentes. Por lo general, invitará a una selección de personas, en lugar de publicitar el acto de forma más generalizada. Compruebe a cuántas personas puede guiar por la zona. Si fuera necesario, divídalas en grupos menores para las visitas.

Informe a los visitantes de antemano:

- Por qué organizar la visita.
- Dónde tendrá lugar la visita.
- Por qué ha elegido invitarlos.
- A qué otros grupos o personas se ha invitado.
- Cuál es el calendario de la visita (incluidos los planes de contingencias en caso de mal tiempo, por ejemplo).
- Qué refrigerio se ofrecerá (y cuándo).
- Qué necesitan traer (y qué se les facilitará).
- Qué oportunidades tendrán de formular preguntas o realizar observaciones.
- De qué manera influirán los debates de ese día en el proceso de toma de decisiones.

Llegado el día:

- Asegúrese que todo el mundo es plenamente consciente de las cuestiones de seguridad específicas.

¿Cómo elegir una fecha y una hora?

Piense en lo que quiere mostrar a los visitantes. Por ejemplo, si quiere demostrar la grave congestión que el proyecto se propone solucionar, organice la visita para que coincida con la hora de mayor tráfico del día. No concierte la visita a la comunidad si probablemente vaya a hacer demasiado calor o demasiado frío para pasar algún tiempo en exteriores con un mínimo de comodidad.

¿Cómo concertar un lugar donde encontrarse?

Considere cuidadosamente dónde comenzar la visita a la zona. Elija un lugar al que se llegue fácilmente en transporte público e indique un punto de encuentro exacto (no simplemente “fuera de la estación” o “en la plaza principal”). Tenga también en cuenta que algunas personas llegarán pronto o tarde: procure escoger un lugar de encuentro con una cómoda zona de espera. No estaría de más comenzar con una reunión a cubierto, antes de viajar en autobús o a pie hasta el lugar de la visita. Si elige esta opción, informe a las personas de antemano cómo se realizará el trayecto y cuáles son los preparativos para el camino de vuelta.

¿Cómo evaluar una visita a la comunidad?

ANTES	DURANTE	DESPUÉS
¿Se ha definido con claridad la finalidad de la visita a la zona? ¿Sabe qué se propone conseguir? Los participantes ¿conocen con claridad la finalidad de la visita? ¿Saben por qué asisten? ¿De qué manera contribuirán al proyecto los resultados de la visita a la zona?	¿Entienden las personas los cambios previstos? ¿Comprenden las personas su papel en la visita?	¿Recibieron las personas suficiente información acerca de la zona de estudio antes y durante la visita? ¿Están mejor informadas para tomar decisiones y ofrecer reacciones? ¿Conocen las ventajas y desventajas de los cambios y cuáles serán sus impactos?

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Las visitas a la zona resultan adecuadas para una amplia variedad de personas. Podría ser mejor, sin embargo, organizar diferentes visitas a la zona para residentes/asociaciones de residentes, para los medios de comunicación/organismos oficiales/otros agentes implicados en la toma de decisiones, etc.

¿Cuánto cuesta?

El coste de la visita puede depender de dónde vivan y trabajen las personas en relación con la zona de estudio. Se podrían causar algunos costes si se requiere transporte para trasladar a las personas a la zona de estudio. Entre otros costes podrían figurar el dossier de información, el almuerzo y un posible pago por la asistencia.

¿Qué capacidades se requieren?

El guía debe conocer a fondo la zona de estudio y ser capaz de mediar y facilitar el debate si fuera necesario.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Una visita a la zona se puede organizar al inicio de un taller (si éste se celebra cerca del área de estudio) con el fin de ofrecer a las personas una perspectiva general de la zona antes de examinar las cuestiones en detalle.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Las excursiones de un día pueden resultar inconvenientes, especialmente si se organizan en un día entre semana en el que las personas están trabajando. Los costes pueden hacer que la actividad resulte cara.

F56: Grupos de trabajo

¿En qué consiste un grupo de trabajo?

Los grupos de trabajo están compuestos por un pequeño grupo de personas que debaten temas o cuestiones específicos relevantes para un proyecto concreto, a indicación del equipo gestor del proyecto. Por lo general, en cada grupo habrá de seis a ocho participantes y en muchos proyectos se celebran varias sesiones del grupo de trabajo. El grupo estará dirigido por un moderador con formación específica o por un profesional con experiencia que presentará, si viene al caso, los temas y cuestiones específicos a debate. Los grupos de trabajo pueden ser una manera sumamente efectiva de explorar en profundidad, las opiniones, actitudes, aspiraciones e inquietudes de los participantes.

Seleccionar a los agentes implicados en la toma de decisiones apropiados es esencial para el éxito de un grupo de trabajo. La selección debe maximizar el potencial de unos debates perspicaces y quienes tomen parte en ellos deben estar interesados en hablar acerca del tema o la cuestión. No hay que procurar que las muestras de los grupos de trabajo sean representativas de la población, en cuyo caso se conocen como grupos forales.

¿Cuándo utilizar un grupo de trabajo?

Los grupos de trabajo pueden ser una técnica conveniente en muchas fases diferentes de un proyecto de transportes. El momento y la manera de utilizar los grupos dependerán de lo que el equipo del proyecto desee obtener del proceso.

Los grupos de sondeo se pueden utilizar al comienzo de un proyecto con el fin de identificar y explorar los problemas, inquietudes y prioridades de los participantes del grupo. Ello permite recoger información interesante sobre el razonamiento que subyace a las opiniones de los participantes.

En la fase de generación de alternativas de un proyecto, los grupos de trabajo pueden ser una técnica valiosa de creación y debate de ideas nuevas y posibles soluciones. Los participantes del grupo podrán asimismo identificar problemas potenciales con las sugerencias propuestas por el equipo del proyecto.

Los grupos de trabajo tampoco están de más en la fase de toma de decisiones. Los participantes pueden desempeñar un papel importante destacando cuestiones específicas o subrayando detalles que el proyecto pudiera haber pasado por alto.

Principales características del grupo de trabajo

Para que tenga resultados satisfactorios, un grupo de trabajo debe poseer todas estas características:

- Deben estar compuestos por agentes implicados en la toma de decisiones interesados en debatir las cuestiones o temas;
- La composición del grupo, el recinto y el moderador deben facilitar el debate e interacción libres entre los miembros del grupo;
- Los debates deben estar orientados: el grupo puede regirse por una lista de preguntas o temas apropiados y perfectamente valorados. Sin embargo, han de ser lo suficientemente flexibles para permitir que la conversación fluya con libertad si viene al caso;
- Los debates se deben registrar, por ejemplo, tomando notas, utilizando una grabadora o una cámara de vídeo; y
- Los resultados del grupo de trabajo se deben analizar y reportar de forma coherente y sistemática.

Las ventajas de la utilización de grupos de trabajo

El objetivo principal de un grupo de trabajo es obtener información de los debates del grupo. Si se planifica y lleva a cabo de manera efectiva, los principales puntos fuertes de esta técnica son:

- Recogida de información valiosa sobre las experiencias, aspiraciones y opiniones de las personas;
- Información sobre las opiniones de las personas y una comprensión de su razonamiento;
- Un foro para que el grupo debata y comprenda las opiniones de los demás;
- Identificación de los problemas fundamentales no observados por el equipo del proyecto u otros agentes implicados en la toma de decisiones;
- Propuesta de ideas nuevas; y
- Facilita el debate sobre temas y cuestiones sensibles.



Grupo de trabajo preparando un plan de transporte local.

NOTAS



Pasos principales de la planificación de un grupo de trabajo

Paso 1: identifique los objetivos del grupo de trabajo

Es importante identificar desde el principio por qué los grupos de trabajo constituyen la técnica más apropiada, qué se quiere obtener del proceso y qué información se necesita.

Paso 2: identifique los recursos necesarios

Se requerirá personal experimentado para planificar, moderar y analizar los resultados del grupo de trabajo. Se necesitará un presupuesto para los costes de personal, el recinto y el catering, gastos de viaje, materiales, equipamiento e incentivos.

Paso 3: identifique el planteamiento y el eje del debate

El planteamiento que se adopte dependerá de la información que se requiera. Se precisará una lista de temas/cuestiones o preguntas concretas en función de lo estructurados que se que quiera que estén los grupos de trabajo.

Paso 4: decida las características del grupo

Identifique cuántas personas habrá en cada grupo, cuántos grupos se constituirán y quién ha de estar en cada grupo.

Paso 5: organice el recinto

Encuentre un recinto de dimensiones adecuadas, conveniente y confortable. Asegúrese que haya suficiente catering y refrescos. Elija una fecha para la reunión que convenga a los participantes.

Paso 6: invite a los participantes

Utilice una llamada telefónica o una carta para invitar los participantes potenciales a que se sumen a los grupos de trabajo. Cerciórese de que las llamadas de teléfono se realicen a horas del día adecuadas para el posible participante.

¿Cómo captar a los participantes del grupo de trabajo?

Una vez decidido quiénes le gustaría que tomaran parte en un grupo de trabajo, probablemente surjan diversas cuestiones importantes:

Encontrar a los posibles participantes

A los participantes se los puede localizar en listas existentes de correspondencia y contactos, otras redes y organizaciones, anuncios (por ejemplo, carteles o periódico local) o en lugares específicos relevantes para el proyecto (por ejemplo, paradas de autobús).

Contactar con los participantes potenciales

Inicialmente, se puede contactar con los posibles participantes por teléfono o por carta. Subraye por qué es importante su participación y qué se requiere de ellos. Pudiera ser necesario ofrecer incentivos para estimular la participación, por ejemplo, el reembolso de los gastos de viaje, una comida o un regalo.

Seguimiento

Envía una carta de confirmación al participante, con los detalles del recinto, la fecha y la hora. Recuérdeles la importancia de su participación y los incentivos que ofrezca. Tampoco está de más llamarles por teléfono uno o dos días antes del grupo de trabajo para recordarles el acto.

Evaluación

- ✓ Una sencilla hoja de evaluación entregada a todos los participantes es una manera efectiva de averiguar cómo han visto el proceso.
- ✓ Reacciones.

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Es importante que un grupo de trabajo esté compuesto por una variedad de participantes procedentes de una muestra diversa de la comunidad local, incluidas asociaciones de residentes, autoridades locales, empresas y grupos de voluntarios. El director de proyecto generalmente escoge a los participantes de dentro de la zona geográfica del proyecto o el aspecto a tratar.

¿Cuánto cuesta?

Por lo general, un grupo de trabajo dura de tres a cuatro horas y se deben tener en cuenta los costes de personal y de recursos. El capítulo de personal debe incluir un moderador con formación específica, un asistente técnico y un registrador de actas. El capítulo de recursos debe incluir el recinto, el catering, el material informativo, planos, papel vegetal y lapiceros y un posible incentivo por asistir.

¿Qué capacidades se requieren?

El moderador necesitará las siguientes capacidades: hablar en público, saber presidir reuniones, hablar honestamente, ser abierto, vehemente, entusiasta, saber escuchar y poseer un buen conocimiento técnico del proyecto. El papel del moderador consiste en asegurar que la reunión vaya bien, que todos tengan la oportunidad de hablar y que la reunión concluya a tiempo.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Un grupo de trabajo funciona bien por sí mismo, aunque se puede estudiar incorporar los grupos de trabajo a un acto de participación mayor. Los participantes de ese acto se podrían dividir en grupos de trabajo menores, generalmente de unos diez miembros por grupo. Un grupo de trabajo puede servir también para llevar adelante otras técnicas de participación, tales como debatir posibles ideas para la página web o planificar un acto de participación mayor.

¿Cuáles son los inconvenientes?

La principal desventaja de un grupo de trabajo es la falta de transparencia: es imposible invitar a demasiadas personas a un grupo de trabajo, dado que su número ha de ser inferior a veinte. Además, las opiniones de veinte personas no pueden representar estadísticamente la opinión de la comunidad en conjunto. Se debe estudiar siempre incorporar a los grupos "difíciles de alcanzar", como discapacitados, ancianos o minorías étnicas, a los que a menudo se pasa por alto.

¿En qué consiste un taller?

Un taller es un acto de participación destinado a abordar un tema o actividad concretos y que generalmente implica una tormenta de ideas o un debate para llevar a cabo una determinada tarea o resultado. El taller suele contar con 20 a 60 participantes que asisten a un acto de una a cuatro horas.

Los talleres pueden formar parte de una reunión más amplia, como una conferencia, y sirven para debatir una determinada cuestión/tarea dentro del contexto del tema del acto principal.

Los talleres poseen diversas características comunes:

- Abordan y definen aspectos o cuestiones específicos;
- Establecen el contexto al comienzo de un proyecto;
- Se pueden utilizar en la planificación o creación del proyecto;
- Ofrecen orientación al equipo del proyecto y a los participantes; y
- A los participantes se les suele invitar por su aportación específica, en representación de una organización interesada.

¿Qué utilidad tienen los talleres?

Los talleres pueden revelarse útiles para calibrar la percepción de la población sobre cuestiones e inquietudes en las primeras etapas del proceso de planificación o de la creación del proyecto. El presentador o moderador puede estimular la participación formulando preguntas y debatiendo sus visiones e inquietudes acerca del proyecto.

Los talleres pueden animar a los participantes a centrar el debate en resolver una cuestión o inquietud concreta. Las autoridades también pueden servirse de un taller para debatir cuestiones relevantes relativas a cierta organización o grupo. Constituyen una oportunidad de abordar en detalle muy diversos elementos de un plan, un proyecto o su ejecución.

Los talleres facilitan a los participantes una mejor comprensión, fomentan la participación dentro de un proyecto concreto y dan a conocer a los participantes diversos puntos de vista que sea necesario abordar.

¿Cuáles son las ventajas de un taller o workshop para el proceso de participación?

Una de las principales ventajas de un taller es que estimula el debate informal y crea un entorno positivo de trabajo en equipo y de consolidación del equipo. Los participantes reconocerán que, en ocasiones, algunas cuestiones tendrán que acordarse con el fin de alcanzar una solución adecuada a la mayoría de participantes. Dado que los talleres se concentran en cuestiones específicas, en ellos tienen cabida todos los puntos de vista y una mayor participación de todos los intervinientes. Los talleres resultan útiles para fomentar una participación intensa en un ambiente informal. Suele haber oportunidades de que los participantes formulen preguntas, lo que aumentará su comprensión de la cuestión específica o de los detalles del proyecto.

¿Cuándo se debe utilizar un taller?

Los talleres resultan útiles en cualquier fase de un proceso. Como reuniones especiales, se utilizan en un primer momento para sentar las bases desde las que formular planes o proyectos. Se utilizan a mitad del proceso para exhibir y perfeccionar aspectos específicos de los planes o proyectos, resolver conflictos y trabajar hacia el consenso. Hacia el final de un proceso, ponen de relieve los hallazgos y conclusiones del esfuerzo del trabajo.



Taller interactivo para el nuevo proyecto de infraestructura del transporte en Alemania.

NOTAS



Pasos para preparar un taller

Paso 1: confecciona un orden del día

Reúna a los principales interlocutores para iniciar la planificación de un taller. Someta a tormenta de ideas los temas, formatos y calendario. Trate los objetos de aprendizaje, los resultados deseados y el seguimiento. A continuación, defina la finalidad y confeccione un orden del día.

Paso 2: determine el presupuesto

Celebrar un taller puede suponer costes tales como los honorarios y gastos de viaje del moderador, los materiales y servicios de traducción, el alquiler del espacio de reuniones, los refrescos para los participantes, los materiales de presentación y la documentación de fondo y el análisis de los resultados.

Paso 3: identifique a los participantes

Identifique a los interlocutores y organizaciones principales a los que va a invitar y decida cómo hacerlo (por ejemplo, por teléfono, una invitación por correo, un anuncio en un periódico local, etc.). A continuación, envíe las invitaciones con la mayor antelación posible, indicando la fecha, la duración y el lugar de la reunión (con instrucciones para llegar) y una breve declaración de la finalidad.

Paso 4: ocúpese de la logística

Localice un lugar de reunión de dimensiones adecuadas. ¿Necesita salas menores para las actividades de grupo? Escoja una fecha de reunión que se adecue a los participantes. Concierte el catering; que haya refrescos light.

Paso 5: personal interviniente

Identifique y pregunte a los moderadores. Contacte y confirme la asistencia de oradores especiales, como expertos técnicos, políticos y organismos públicos. Debata los procedimientos previstos con todo el personal que vaya a intervenir.

Paso 6: preparación

Organice los materiales de apoyo necesarios para la reunión y prepare las presentaciones. Organice los materiales de los grupos de trabajo; caballetes, rotuladores, puntos de colores, post-it, etc. Determine cómo se registrarán y analizarán los debates.

¿Cómo preparar un orden del día?

Los talleres deben contar siempre con órdenes del día por escrito incluyendo los resultados que se esperan. El orden del día se distribuirá entre los miembros antes del taller. Un típico orden del día abarca los siguientes puntos, que se detallan a continuación:

No se olvide de incluir el logotipo del equipo del proyecto/organización

Hay que hacer constar la finalidad del acto, la hora, la fecha y el recinto

Introducción y debate del orden del día del acto

Presentación de los antecedentes del proyecto

Oportunidad de compartir información, identificar cuestiones, oportunidades e inquietudes

Generar y acordar los próximos pasos tangibles a través de la acción de la comunidad

Oportunidad de debatir cualquier otra información e incorporar cuestiones suscitadas no recogidas previamente



Consejos para los talleres

- ✓ El acto ha de tener una finalidad clara y un orden del día adecuado para conseguirla.
- ✓ Los participantes deben recibir la mayor cantidad posible de información de apoyo sobre el tema antes del acto.
- ✓ Los subgrupos deberán contar con unos 10 participantes y un moderador.
- ✓ Los participantes deben respetar las opiniones y puntos de vista de los demás.

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Los talleres dedicados a propuestas de transporte o cuestiones de orden específico atraerán a agentes concretos implicados en la toma de decisiones de una zona geográfica, generalmente identificados por el gestor de proyecto. Un taller que examine proyectos de transporte de naturaleza más general, como los relativos a la congestión, atraerá a participantes a partir de un anuncio en una publicación sobre el transporte y los participantes tendrán que reservar plaza.

¿Cuánto cuesta?

El coste de personal incluirá el tiempo de preparación para el acto, el tiempo de personal de un coordinador del acto con formación específica, del presentador de la información de fondo, de los moderadores con formación específica de cada subgrupo y de los secretarios del acto para cada grupo. Es conveniente tener a una/dos personas en funciones de asistencia, tales como hacer fotografías, fotocopias, etc.

El coste de recursos incluirá el recinto, el catering, el material informativo, los planos, el papel vegetal y lapiceros y un posible incentivo por asistir.

¿Qué capacidades se requieren?

El coordinador y el moderador necesitarán las siguientes capacidades: hablar en público, saber presidir reuniones, hablar honestamente, ser abierto, vehemente, entusiasta, saber escuchar y poseer un buen conocimiento técnico del proyecto. El papel del moderador consiste en asegurarse que la reunión vaya bien, que todos tengan la oportunidad de hablar y que la reunión concluya a tiempo.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Las conferencias grandes (de más de 60 personas) se podrían "dividir" en talleres (de 20 a 60 personas) y los talleres, a su vez, se podrían "dividir" en grupos de trabajo (5-20); estas "subsesiones" fomentan las charlas y debates personales de carácter informal.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Un taller requiere mucha planificación, preparación y publicidad. Los talleres pueden ser costosos y se debe confeccionar un presupuesto riguroso antes de preparar el acto. Hay que tener en cuenta que los participantes pueden sentirse intimidados por la gran cantidad de personas que asisten a un taller.

F58: Jurado de ciudadanos

¿En qué consisten los jurados de ciudadanos?

Se selecciona aleatoriamente a un reducido número de habitantes de una ciudad o un barrio y se les invita a tomar parte en una serie de audiencias relacionadas con algún aspecto de la planificación o política local, como la creación de un plan local de transporte o una estrategia de transporte público.

Se llevan a cabo diversas presentaciones a cargo del personal de la autoridad local, de otros expertos y organizaciones interesadas, para exponer los problemas y cuestiones de la zona y apuntar algunas posibles soluciones. Los miembros del jurado de ciudadanos pueden preguntar a cada orador y a continuación el jurado se forma su propio juicio acerca de la naturaleza del problema y de las formas en que se podría solucionar.

En los países germanófilos existe una técnica similar conocida como "Planungszelle" (célula de planificación), concebida en los años setenta por el sociólogo Peter C. Dienel.

¿Cuáles son las ventajas?

Suele ser muy difícil conseguir que los residentes locales participen en debates acerca de proyectos de alto nivel, tales como planes o estrategias de transporte, que no consideran que les atañan directamente como lo haría un proyecto local de barrio. El jurado de ciudadanos constituye un medio de obtener aportaciones de la población para la creación de documentos de política más estratégicos.

Los medios de comunicación locales suelen manifestar un profundo interés en el funcionamiento del jurado de ciudadanos, con noticias sobre las pruebas y opiniones presentadas al jurado e informaciones detalladas sobre los juicios expresados por éste. Ello, por un lado aumenta considerablemente la concienciación en torno a las cuestiones y, por otro lado, anima a otras personas a interesarse por estas cuestiones más estratégicas. En la mayoría de los casos las conclusiones del jurado han resultado ser una aportación muy influyente en el proceso de toma de decisiones en materia de transporte. La técnica puede ayudar a resolver conflictos, plantear ideas nuevas y estimular un enfoque más amplio del problema que el que suelen ofrecer los expertos.

¿Cuándo se debe utilizar un jurado de ciudadanos?

Un jurado popular o de ciudadanos puede revelarse particularmente útil en dos fases del proceso de toma de decisiones en materia de transporte: en la fase inicial de determinación del objeto en la creación de un plan/estrategia, en la que se identifican los problemas y cuestiones, y en la fase de evaluación de opciones, en la que hay que juzgar cuáles –en su caso– de las opciones generadas abordan suficientemente las necesidades e inquietudes de los diferentes agentes implicados en la toma de decisiones.

Los jurados se han empleado como contribución en la creación de un plan local de transporte, en la creación de una futura estrategia de transporte público para una ciudad y en la creación de estrategias peatonales y ciclistas. Han servido para resolver problemas relacionados con proyectos polémicos de planificación interior (por ejemplo, el diseño de lugares o las políticas de tráfico en el interior de la ciudad), así como con otras materias, tales como el papel de las nuevas tecnologías de la información, las necesidades energéticas del futuro y las demandas de una mejor protección del consumidor.

En la práctica: Hannover

En Alemania, uno de los ejemplos más conocidos y con resultados más satisfactorios de la aplicación del planteamiento del jurado de ciudadanos (también conocido como la "encuesta ciudadana") se dió en relación con un proyecto de transporte, el "Bürgergutachten ÜSTRA", que tuvo lugar en Hannover. El objetivo de este ejercicio era abordar los puntos fuertes, los puntos débiles y las posibilidades de mejorar el sistema de transporte público local. Lo encargó la empresa de transporte local, ÜSTRA, y participaron cerca de 300 ciudadanos, de 18 a 81 años, en doce encuestas ciudadanas diferentes celebradas por toda la ciudad. Los grupos tenían una base amplia e incorporaban tanto a usuarios frecuentes del sistema de transporte público como a personas consideradas conductores fijos; se invitó a todos a juzgar de forma crítica el sistema de transporte público vigente y concebir ideas para introducir mejoras.

A cada participante se le pagó la ausencia del trabajo, o recibió una pequeña cantidad de dinero, según el caso; también se ofreció la posibilidad de cuidar a los niños. Entre otros, los grupos abordaron dieciséis temas de trabajo, figurando cuestiones relativas a las limitaciones de la movilidad (discapacitados, ancianos, padres con

carritos y sillitas), el comportamiento en los desplazamientos, la seguridad personal, los tiempos de desplazamiento y las futuras escalas salariales de los trabajadores del transporte público.

El resultado fue un informe de los ciudadanos de 200 páginas, con más de 100 sugerencias de mejoras del sistema de transporte público local. El procedimiento tuvo unos resultados muy satisfactorios y la empresa local de transporte ÜSTRA recibió un gran número de ideas adecuadas para posibles mejoras. A los ciudadanos les gustó particularmente el planteamiento, que incluía debates con expertos y opciones de debate, porque pudieron hablar con personas con las que de lo contrario no habrían hablado y con las que no se habrían encontrado en ninguna otra parte. Al mismo tiempo, los expertos quedaron impresionados por el compromiso de los ciudadanos con el ejercicio.

Al cabo de dos años de la encuesta ciudadana, se realizó una evaluación para ver qué sugerencias de los ciudadanos se habían implantado y cuáles no, y para identificar las razones por las que algunas recomendaciones no se habían implantado y si se había explicado el porqué a la población.

NOTAS



¿Cómo funciona?: pasos para la celebración de un jurado de ciudadanos con resultados satisfactorios

Paso 1: proceso de selección aleatoria

Los participantes del jurado popular se suelen seleccionar de forma aleatoria, aunque puede haber cuotas con el fin de garantizar una amplia representación de intereses (por ejemplo, inclusión de discapacitados, madres solteras o minorías étnicas). Ello debería garantizar una composición social de los participantes que sea un reflejo de la población local.

Paso 2: compensación financiera

Los ciudadanos a los que se invita quedan exentos del trabajo y de sus restantes obligaciones durante todo el ejercicio. Cuando no quepa retribuirles la ausencia del trabajo, reciben una asignación diaria o pueden reclamar los gastos.

Paso 3: identificación del problema/cuestión

El jurado de ciudadanos está diseñado para abordar un determinado problema o conjunto de problemas/cuestiones. El ejercicio se debe organizar de tal manera que se solucione dentro de un plazo determinado. Gran parte del tiempo se dedica a asimilar información, que debe presentarse de forma que resulte comprensible para personas legas. Para ello se pueden utilizar ayudas audiovisuales, material informativo en el que se señalen los “pros” y los “contras” y presentaciones de grupos que expliquen las actitudes e inquietudes de las personas afectadas, así como la administración local, las empresas de transporte, los grupos ecologistas, etc.

Paso 4: evaluación del grupo

Las declaraciones formuladas por el jurado popular son el resultado de un proceso de grupo. Tras haber recibido la información, el jurado se puede dividir en grupos menores, con el fin de abordar cuestiones concretas con mayor profundidad. La composición de estos subgrupos cambia, para evitar que algunas personas los dominen y para hacer posible que la mayor parte de las personas aporte sus ideas sobre cada tema. Los ciudadanos seleccionados cuentan con el apoyo de profesionales que moderan todo el proceso; pueden ayudar a explicar cuestiones u ofrecer más información de apoyo, pero sin influir en los debates o las conclusiones de los subgrupos.

Paso 5: documentación de las conclusiones

Las conclusiones se resumen en un informe de los ciudadanos, que se presenta al impulsor del ejercicio. Cada participante –tanto legos como expertos– recibe un ejemplar del informe que, a menudo, se publicita en los medios de comunicación locales.

Paso 6: evaluación de la implantación de las conclusiones

Con el fin de demostrar la validez y credibilidad del proceso del jurado popular, el impulsor del ejercicio debe realizar una evaluación formal de cómo se incorporaron las conclusiones al proceso de toma de decisiones del proyecto y, como consecuencia, qué se ha implantado sobre el terreno.

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

En función de la materia, el jurado de ciudadanos debe estar compuesto por unas quince a veinticinco personas, en una ciudad pequeña a mediana. En una gran ciudad, podría resultar apropiado constituir una serie de jurados de barrio o de distrito, con participación de unas 200 ó 300 personas en total. Se animará a las personas a que participen voluntariamente en un jurado de ciudadanos; generalmente faltarán al trabajo tres o cuatro días, aunque en ocasiones podrá ser más.

¿Cuánto cuesta?

A primera vista, un jurado popular puede parecer bastante caro. Los costes incluirán al personal profesional y los recursos de tiempo, uno o más moderadores con formación específica, y los costes de alquiler de espacio, materiales de trabajo, refrescos, etc. Podría ser necesario rembolsar los costes a los participantes o sus empresas. Sin embargo, hay que situarlo en el contexto de los costes totales de los proyectos estratégicos y su implantación y reconocer que el jurado de ciudadanos puede ser una forma muy efectiva de identificar problemas y posibles soluciones y de lograr el consenso.

¿Qué capacidades se requieren?

Los participantes no necesitan capacidades particulares, pero deben estar dispuestos a debatir los temas con personas que posean opiniones diferentes. El moderador o moderadores deberán poseer dotes de trabajo en grupo, para presidir reuniones, etc.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Los jurados de ciudadanos se adecúan menos al tratamiento de los proyectos locales que de cuestiones más estratégicas. Requieren una preparación minuciosa y llevan, por lo tanto, mucho tiempo; la organización que los ponga en marcha tendrá mucho trabajo después de que el jurado se haya reunido, desde el punto de vista de la redacción de las conclusiones, la integración de éstas en el proceso de toma de decisiones en materia de transporte, etc. El ejercicio probablemente reciba unos elevados niveles de cobertura de los medios de comunicación, lo que pondrá de relieve los puntos débiles del proceso.

F59: Grupo técnico de trabajo

¿En qué consiste un grupo técnico de trabajo?

Un grupo técnico de trabajo es una reunión de profesionales técnicos, organizada para debatir cuestiones técnicas u ofrecer directrices para un proyecto concreto (comité directivo) o prestar asesoramiento técnico permanente sobre cuestiones específicas (comité asesor). Por lo general está compuesto por personal de una autoridad local, políticos y representantes de la comunidad y resulta particularmente útil para ofrecer orientación para los proyectos durante su creación, identificar cuestiones/inquietudes o dictar estrategias enfocadas al largo plazo.

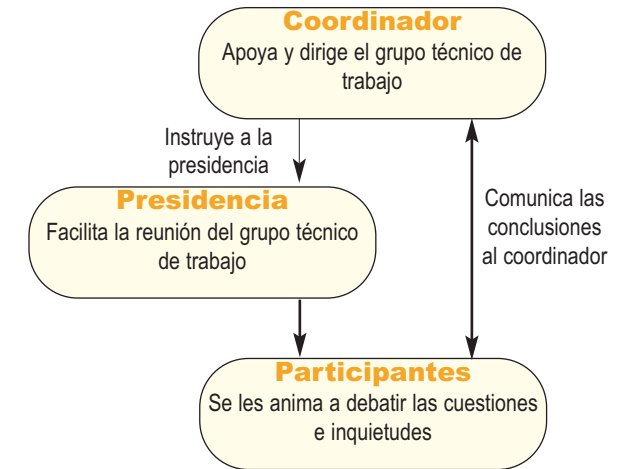
El grupo técnico de trabajo estimula el trabajo de grupo entre los participantes y se suele estructurar de forma democrática, es decir, todos los representantes disfrutan del mismo estatus.

Características principales de un grupo técnico de trabajo

Un grupo técnico de trabajo posee las siguientes características básicas:

- Estarán representadas las partes y grupos interesados y afectados de una zona y/o sector geográficos;
- Las reuniones técnicas se celebran semanal, mensual o anualmente;
- Se llevan actas y registros de los debates, las discusiones o las conclusiones que se producen a largo de una reunión técnica de trabajo;
- Se suele buscar el acuerdo sobre cuestiones específicas, pero no es esencial; y
- Un grupo técnico de trabajo suele tener un papel importante en el proceso de toma de decisiones.

Estructura de la reunión de un grupo técnico de trabajo



¿Cuándo utilizar un grupo técnico de trabajo?

Se puede necesitar un grupo técnico de trabajo en cualquier proyecto que requiera aportaciones o asesoramiento específicos de personas con experiencia o versadas en problemas, técnicas o cuestiones específicas.

Los grupos técnicos de trabajo se deben constituir al inicio de un proyecto de transporte y se debe informar a todos los miembros con claridad de cuáles son sus responsabilidades. Podrá ser necesario celebrar reuniones a lo largo del proceso del proyecto; no obstante, su aportación probablemente resulte más importante en las fases de generación de alternativas y de toma de decisiones. Su experiencia y conocimiento serán cruciales a la hora de identificar ideas y “soluciones” apropiadas y viables para el proyecto, así como de detectar los escollos potenciales de las opciones sugeridas. Los grupos técnicos de trabajo pueden desempeñar un papel importante desde el punto de vista de garantizar que responsables de la toma de decisiones estén perfectamente informados de las cuestiones técnicas relevantes para el proyecto y para la toma de decisiones.



Grupo de experto reunidos para discutir complejas cuestiones del transporte.

NOTAS



El proceso del grupo técnico de trabajo

Paso 1: celebrar una serie de reuniones

Las fechas y frecuencia de las reuniones variarán y dependerán de cuándo se necesite la aportación del grupo técnico de trabajo. Durante la toma de decisiones podrían ser necesarios contactos regulares.

Paso 2: definir los términos de referencia

Estos se distribuyen a modo de borrador para alcanzar un acuerdo al respecto en la primera reunión del comité y recogen el objeto, el papel y las responsabilidades del comité.

Paso 3: determinar otros protocolos

Determinados al inicio de la reunión, podrán guardar relación con el respeto de las opiniones de los demás y otras cuestiones de organización.

Paso 4: trabajo en la tarea principal

El comité trabajará en sus responsabilidades principales con consultores o miembros del personal, que podrán presentar información sobre la que se celebren los debates del comité.

Paso 5: voluntad de alcanzar compromisos/negociar

La voluntad de alcanzar compromisos/negociar es una característica esencial de un comité que quiera lograr resultados satisfactorios. Los miembros que representen a los agentes implicados en la toma de decisiones más amplios comunicarán a éstos los avances.

Paso 6: asistir a los grupos técnicos de trabajo

Los miembros del comité recibirán órdenes del día y actas antes de las reuniones concertadas. Es importante registrar con precisión los procesos seguidos.

¿Cómo preparar un orden del día?

Las reuniones del comité deben registrarse siempre por un orden del día escrito. Éste se distribuirá a los miembros antes de la reunión. A la hora de preparar un orden del día se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

No se olvide de incluir el logotipo del equipo del proyecto/organización.

Haga constar la finalidad del acto, la hora, la fecha y el recinto.

Presentación del acto y bienvenida a los asistentes (si estos varían cada semana).

Debate sobre si hay que introducir cambios en el orden del día.

Incluya los principales temas a debate.

Presentación, en su caso, de las principales conclusiones/avances del proyecto.

Oportunidad de debatir otros asuntos, entre ellos cuestiones no suscitadas durante la reunión.



Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Por lo general asistirán a las reuniones del grupo técnico de trabajo profesionales técnicos y/o representantes de una organización relevante con un interés en el proyecto. El grupo técnico de trabajo debe fomentar el debate en el grupo y suele contar con un presidente o moderador de la reunión.

¿Cuánto cuesta?

Se deben tener en cuenta los costes de personal, entre los que figurará un moderador y ayudantes para la reunión. También se podrían derivar costes de la utilización de un recinto, del catering y del alquiler de equipamiento como, por ejemplo, proyectores.

¿Qué capacidades se requieren?

El moderador/presidente deberá tener cierta experiencia en dirigir reuniones. Necesitará buenas dotes de comunicación, dar a todos oportunidad de contribuir y poseer cualidades de liderazgo con el fin de garantizar que el grupo se mantenga concentrado.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Los grupos técnicos de trabajo funcionan bien como "subgrupo" de un acto mayor o pueden servir para "liderar" una cuestión o propuesta concreta. También pueden trabajar al tiempo de otras técnicas de grupos menores, tales como las tormentas de ideas.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Los grupos técnicos de trabajo sólo pueden incorporar a un pequeño grupo de personas y, en consecuencia, no tienen por objeto reflejar las opiniones de todos los integrantes del conjunto de la comunidad. Existe, asimismo, el riesgo de que una organización o persona concreta domine las reuniones; compete al moderador /presidente evitarlo.

¿Cómo evaluar un grupo técnico de trabajo?

ANTES	DURANTE	DESPUÉS
¿Se ha enviado la documentación/información de antecedentes de la reunión a los participantes con suficiente tiempo? ¿Se ha explicado con claridad a los participantes cuál es su papel? ¿Se ha proporcionado información audiovisual antes de la reunión e incluye ésta datos de contacto?	¿Se están abordando los puntos del orden del día y resultan útiles las inquietudes/cuestiones planteadas? ¿Los participantes ofrecen más información de la necesaria? El moderador ¿ha presentado las conclusiones del debate y fijado una fecha para la próxima reunión?	¿Se ha preparado y enviado a los participantes un resumen de los resultados o notas de las actuaciones? ¿Se han abordado y distribuido las preguntas/ inquietudes suscitadas por el comité? ¿Se han recibido e incorporado las reacciones para mejorar futuras reuniones?

F60: Conferencia con los agentes

¿En qué consiste una conferencia con los agentes implicados?

Una conferencia con agentes implicados es un acto de participación formal a gran escala, centrado en facilitar a estos grupos información sobre soluciones a cuestiones que les afectan relacionadas con el transporte. Esto se consigue mediante la aportación de un profesional del sector transporte que ofrece una comprensión de las cuestiones complejas, técnicas para resolverlas y estudios de casos en los que, en el pasado, se implantaron soluciones positivas.

La segunda parte de este acto consiste en dividirse en grupos menores (talleres) para aplicar la información en la práctica con el fin de preparar soluciones para proyectos de transporte reales y relevantes.

En esta técnica el intercambio de información es muy importante. Se facilita información a los agentes implicados en la toma de decisiones, que evalúan las cuestiones y la información y responden con reacciones detalladas, comentarios y posibles soluciones a una compleja cuestión del transporte que les afecta.

¿Cuándo se debe utilizar una conferencia con agentes implicados?

Es recomendable emplear este tipo de acto una vez identificadas las cuestiones y las soluciones para los agentes implicados en la toma de decisiones más amplios. Se hace así para que el profesional con formación específica haya calibrado cuáles son las cuestiones y las soluciones. Teniendo en cuenta esto, deben ser capaces de dirigir la presentación y los debates de los estudios de casos hacia una cuestión/problema o solución particulares y fomentar soluciones de mejora más detalladas.

La fase más adecuada para la celebración de estos actos es la de identificación y generación de alternativas viables. De ese modo, se tomará en consideración la participación previa y se orientará la identificación futura de una opción preferente que sea una solución concebida por un agente implicado.

¿Quiénes asisten a una conferencia con agentes implicados?

El aspecto más importante que se requiere de un participante es su interés por los proyectos de transporte complejos y la ambición de marcar una diferencia en su área local. Se debe tener en cuenta a los siguientes agentes implicados en la toma de decisiones:

- **Residentes:** excelente conocimiento local y ambición por aprender y marcar la diferencia;
- **Empresas:** ambición por reducir los problemas del transporte; y
- **Grupos de la comunidad:** mejor conocimiento de las cuestiones a las que se enfrenta un grupo de personas más amplio. Se puede pedir a algunos participantes que investiguen el problema del transporte y presenten un caso de estudio.

¿Cuáles son las ventajas de una conferencia con agentes implicados?

La principal ventaja de una conferencia con agentes implicados es el intercambio informado de datos y soluciones. Entre otras ventajas figuran:

- El acto es formal y posee la capacidad de dirigir el debate hacia la consecución de un fin;
- Aportación de respuestas, soluciones y reacciones informadas a un proyecto o una cuestión relacionados con los transportes;
- Faculta a las comunidades para que tomen decisiones sobre la base de un asesoramiento profesional;
- Transmite el aliento de comunidades de otras zonas que se enfrentan a problemas similares; y
- Ofrece soluciones alternativas que estimulan nuevas ideas.



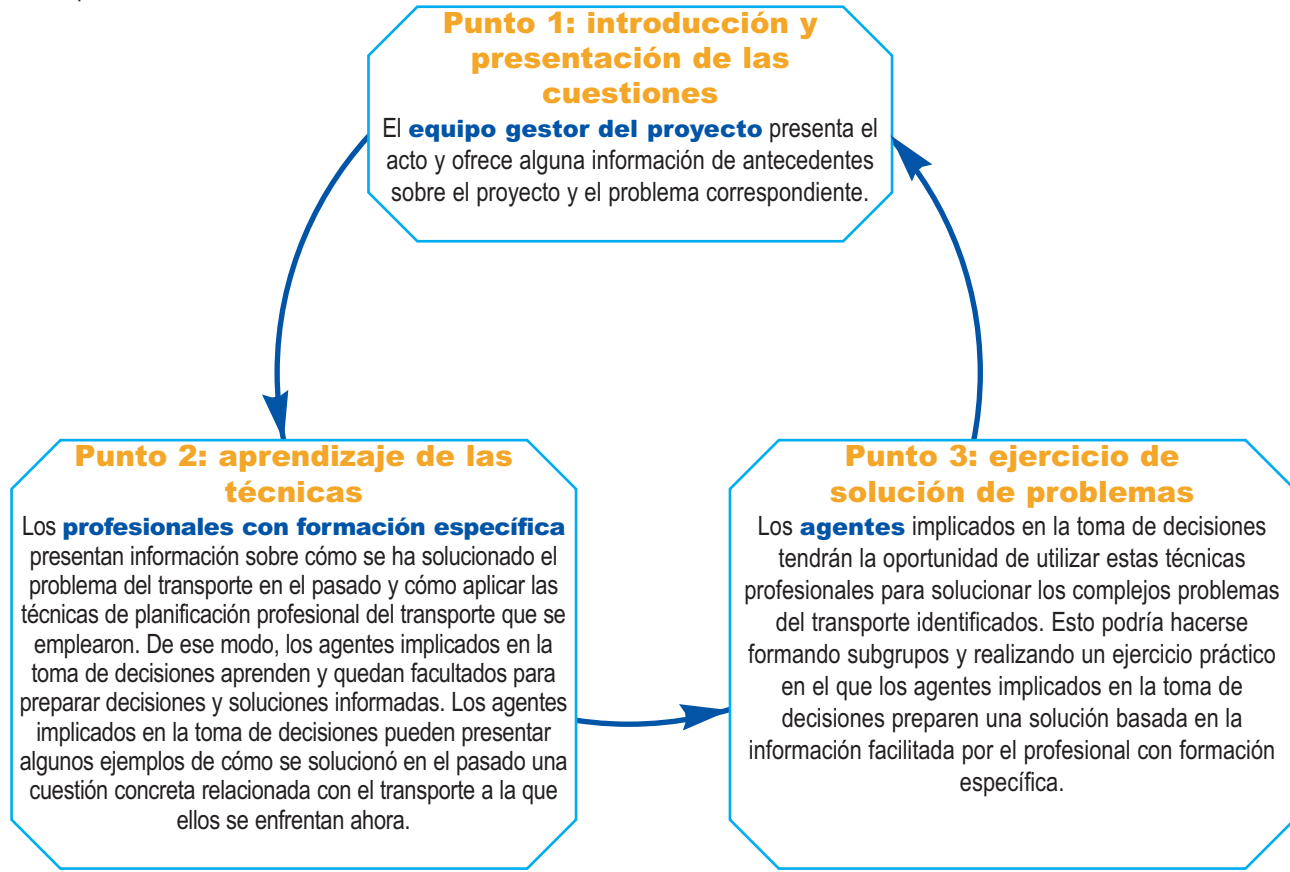
Conferencia sobre el transporte en Francia.

NOTAS



¿Cómo funciona una conferencia con agentes implicados en la toma de decisiones?

El siguiente diagrama ilustra el flujo de información durante una conferencia con agentes implicados en la toma de decisiones y quién es el responsable de transmitir esa información:



Una lista de comprobación de las conferencias del transporte

- Decida con claridad qué pretende conseguir del acto.
- Considere el presupuesto; ello influirá en el recinto, las instalaciones y el público objetivo, así como el formato de la conferencia.
- Cerciórese de que las fechas no coinciden con otros actos importantes.
- Asegúrese que el programa de la conferencia resulte estimulante.

- Prepare un orden del día en el que se detallen las actividades previstas para el día. Se debe repartir de antemano a los participantes.
- Consiga que los agentes implicados en la toma de decisiones se impliquen mediante el uso de técnicas de participación interactivas, por ejemplo, pequeños grupos de trabajo.
- ¿Se ha planteado recabar asesoramiento externo?

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Entre los participantes podrían figurar representantes de la comunidad, como residentes, empresas, grupos de la comunidad y grupos "difíciles de alcanzar". Otro grupo importante es el de los profesionales del sector transporte que estén dispuestos a compartir sus conocimientos y sus estudios de casos de buenas prácticas relativos a cuestiones concretas relacionadas con el transporte.

¿Cuánto cuesta?

La consideración presupuestaria para un acto como éste tiene que ver con el recinto, el catering y la producción de materiales. Otro gasto que habría que tener en cuenta es el tiempo y experiencia del profesional del sector transporte y, si no son de la zona, cuente con el alojamiento y los viajes. También se tomará en consideración el coste de personal de los moderadores del acto, entre los que figuran un presidente para el mismo, ayudantes y un moderador para cada subgrupo.

¿Qué capacidades se requieren?

El profesional del sector transporte tendrá que aportar sus considerables conocimientos técnicos sobre la cuestión, facilitar casos de estudio, de cómo se solventaron en el pasado y buenas dotes de oratoria. Los moderadores del acto deben poseer buenas capacidades y experiencia en actos de participación, deben ser amables, corteses, honestos y dar a todos la oportunidad de expresar sus opiniones.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Este acto funciona bien junto con exposiciones, talleres o workshops, fichas, informes técnicos, visitas a la zona, grupos de trabajo y sesiones de información.

F61: Eventos sobre el futuro del transporte

¿En qué consiste un evento sobre el futuro del transporte?

El concepto básico de un evento sobre el futuro del transporte consiste en combinar diversas técnicas de participación con el fin de que los agentes implicados en la toma de decisiones puedan elaborar una visión o aspiración para solucionar cuestiones, problemas o un proyecto de transporte concretos.

La principal característica de este acto es familiarizar a un agente implicado en la toma de decisiones de la zona de estudio e identificar problemas/cuestiones, una visión y posibles soluciones. Esto se puede conseguir combinando diversas técnicas tales como un taller o workshop, un centro de información, grupos de trabajo, una visita a la comunidad, reuniones y exposiciones.

La importancia de la visión radica en que orienta el proyecto hacia la consecución de los resultados requeridos y puede proporcionar al equipo gestor del proyecto una comprensión sucinta de cuáles son las expectativas del agente implicado en la toma de decisiones. Puede ser también una valiosa herramienta en el marketing y la promoción del proyecto de transportes.

¿Cuándo utilizar un evento sobre el futuro del transporte?

Un momento ideal para llevar a cabo un evento sobre el futuro del transporte serían las fases iniciales del proceso del proyecto, y unido a exposiciones y comunicados de prensa, podría ser una herramienta valiosa en el “lanzamiento” de un proyecto de transporte por su capacidad de crear entusiasmo y elevar el grado de conocimiento del proyecto. Es una forma excelente de crear una base de información, calibrar la percepción de la población y granjearse el apoyo y la aportación de los agentes implicados en la toma de decisiones desde el primer momento.

Es recomendable fijar una fecha y hora que resulten convenientes para todos los agentes implicados en la toma de decisiones; los sábados por la mañana y las tardes entre semana son los momentos más apropiados.

Si la visita a una zona de estudio externa es uno de los principales aspectos del acto, habrá que asegurarse que las condiciones meteorológicas sean favorables.

¿Cómo funciona?

La presidencia realiza las presentaciones y el público se divide en grupos de, aproximadamente, 8 a 10 personas con el fin de realizar un análisis de la zona del proyecto a efecto de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de una cuestión concreta del transporte. Luego, éstos se presentan a todo el grupo de agentes implicados en la toma de decisiones y los participantes se reúnen en sus grupos originales para debatir una visión y las posibles soluciones para conseguir esta visión. Esto generalmente implica trazar un mapa de las soluciones y presentarlas a los participantes en el acto.

¿Quién debe asistir?

Invite a diversos agentes implicados en la toma de decisiones para estimular la interacción. Cada subgrupo debe tener al menos un representante de cada grupo u organización implicado en la toma de decisiones. Entre las posibles organizaciones figuran: responsables de las autoridades, grupos educativos, asociaciones de residentes, grupos de la comunidad, comerciantes/empresas, grupos difíciles de alcanzar y profesionales del sector transporte.

¿Cuáles son las ventajas de un evento sobre el futuro del transporte?

- La identificación temprana de las cuestiones por parte de agentes implicados en la toma de decisiones con conocimiento local y de agentes implicados en la toma de decisiones con diferentes intereses creará un interesante debate;
- Recabar las reacciones directas de los agentes implicados en la toma de decisiones sobre cómo se podrían solucionar los problemas del transporte;
- Crear relaciones entre los agentes implicados en la toma de decisiones y el equipo del proyecto, de tal forma que dichos agentes sientan que sus intereses se están teniendo en cuenta;
- El concepto del acto es versátil y se puede cambiar en función del presupuesto, de consideraciones locales y de los agentes implicados en la toma de decisiones;
- Crea entusiasmo y sentimiento de propiedad de un proyecto desde las fases tempranas y favorece que los agentes se muestren activos en la solución de las cuestiones; y
- El equipo gestor del proyecto y los agentes implicados en la toma de decisiones estarán siempre evaluando la viabilidad de sus propias aspiraciones.



Participantes exponiendo sus ideas en un evento sobre transporte en Brno, República Checa.

NOTAS



PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

Punto 1: presentaciones

El presidente o el moderador principal del acto dan la bienvenida a los participantes, presentan el acto y el proyecto de transporte, debaten el orden del día y esbozan los resultados que se esperan.

Punto 2: análisis

Los grupos de participantes identificarán los puntos fuertes, los puntos débiles, las oportunidades y las amenazas depositadas en el proyecto de transporte o en la zona de estudio.

Punto 3: soluciones

A continuación los participantes utilizarán los puntos fuertes, los puntos débiles, las oportunidades y las amenazas para preparar una "Visión" adecuada para el proyecto, incluida la preparación de posibles soluciones de mejora.

Punto 4: conclusiones

Es importante mantener la transparencia y en esta fase un miembro elegido de cada grupo presenta las conclusiones de ese grupo concreto al conjunto del público.

AYUDAS A LA PARTICIPACIÓN

Los resultados del punto 1 se podrían conseguir con las siguientes ayudas:

- Presentaciones de los principales oradores;
- Pensamiento "teórico";
- Fichas;
- Exposición; y
- Artículo en el periódico.

Los resultados del punto 2 se podrían conseguir con las siguientes ayudas:

- Visita técnica al lugar;
- Maquetas en 3D;
- Vídeos;
- Planos A4 y notas post-it;
- Cámaras desechables.

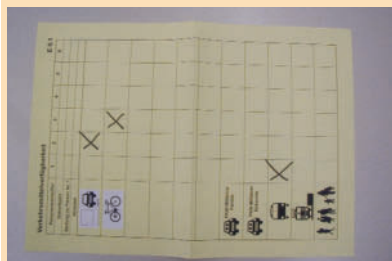
Los resultados del punto 3 se podrían conseguir con las siguientes ayudas:

- Mapas de zona A1 / A0;
- Fotografías aéreas;
- Maquetas interactivas en 3D;
- Papel vegetal; y
- Rotuladores gruesos.

Los resultados del punto 4 se podrían conseguir con las siguientes ayudas:

- Presentaciones;
- Productos de fases anteriores;
- Fotografías;
- Bocetos/dibujos; y
- Posibles maquetas en 3D.

EJEMPLOS



Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Los principales participantes del acto son los agentes implicados en la toma de decisiones, pues contribuyen a identificar los puntos fuertes, los puntos débiles, las amenazas y las posibles oportunidades. El equipo gestor del proyecto desempeña un papel notable en el acto, por cuanto posee la información del proyecto y puede facilitar/dirigir el debate y las observaciones de los agentes implicados en la toma de decisiones.

¿Cuánto cuesta?

Los costes de preparación y celebración del acto pueden variar y se pueden adaptar a las necesidades de la mayoría de los presupuestos. Se deben tener en cuenta el recinto, los costes de personal, el catering, la impresión y la producción de material informativo. Cuando más interesante y apasionante sea el acto, mayores serán los costes, pero ayudará al proyecto a conseguir los resultados.

¿Qué capacidades se requieren?

Los moderadores necesitan demostrar un conocimiento profundo del proyecto y de las cuestiones y poseer experiencia en la presidencia de grandes actos. Necesitan realizar sus presentaciones con claridad y dirigir el acto hacia la consecución de los resultados identificados. Para cuestiones más polémicas, resulta recomendable contar con moderador externo.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

El evento sobre el futuro del transporte es sumamente adaptable, pues permite incorporar muchos aspectos de otras técnicas. Entre dichas técnicas podrían figurar exposiciones, reportajes en el periódico, campañas informativas y de imagen, fichas, visitas a la zona, grupos de trabajo y talleres o workshops.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Entre las desventajas de este acto figura que tiene una determinada asistencia objetivo y, por tanto, podría parecer que excluye a algunos agentes implicados en la toma de decisiones. Además, el orden del día del acto suele estar especialmente apretado y hay que tener en cuenta las limitaciones de tiempo y los resultados previstos.

F62: Actividades de fin de semana

¿En qué consiste una actividad de fin de semana?

Una actividad de participación de fin de semana dura de 1 a 2 días y resulta recomendable para proyectos muy grandes que sean controvertidos o sea necesario considerar minuciosamente. Al acto asisten aproximadamente 60 agentes implicados en la toma de decisiones que, a lo largo del acto, se dividen en grupos menores de unas 6 a 10 personas, centrados en diferentes temas y facilitados por un miembro del equipo del proyecto.

Este diseño del acto combina la intensidad con una forma de participación divertida e interesante, cuyo eje es el intercambio de grandes cantidades de información a lo largo de los dos días. El acto se podría considerar una versión ampliada de un evento sobre el futuro del transporte o de un workshop. La finalidad del acto es recabar la participación de los agentes implicados en la toma de decisiones e intercambiar información detallada sobre cada una de las fases en el proyecto.

¿Cuándo se debe utilizar una actividad de fin de semana?

Es recomendable utilizar este acto en las fases tempranas del proceso del proyecto de transporte, pues está diseñado para incorporar un aspecto de participación a todas las fases, desde la identificación de problemas y la generación de alternativas a la implantación de políticas y su posterior seguimiento.

Este acto se suele utilizar, a efectos de participación, al comienzo del proceso del proyecto y al final de la participación de los agentes implicados en la toma de decisiones, una vez identificado y, en algunos casos, aprobado el proyecto.

Sin embargo, la versatilidad de esta técnica permite emplearla en otras fases, como las de seguimiento y evaluación, mediante los informes de los agentes implicados en la toma de decisiones sobre los proyectos existentes o terminados.

¿Qué hay que tener en cuenta antes de una actividad de fin de semana?

Este acto tiene un carácter intensivo y está enfocado a la producción, por lo que es importante identificar los resultados esperados con el fin de calibrar la percepción de la población y del proyecto y planificar el acto en consecuencia.

Se debe tener en cuenta la identificación de los grupos adecuados y enviar la invitación y la información previa al acto al menos un mes antes del acto.

Prepare un orden del día centrado en los resultados y que consiga que el acto resulte divertido, interesante y estimulante, sin olvidar las finalidades de la participación. Una vez confirmados los preparativos del recinto y el alojamiento, es importante probar y ultimar los aspectos técnicos (audiovisuales) del acto que se vayan a utilizar. Cerciérese de que los moderadores saben cómo funcionan y de que hayan preparado materiales de presentación adecuados.

¿Cuáles son las ventajas de una actividad de fin de semana?

Entre las ventajas inherentes a esta técnica figuran:

- La oportunidad de un acto singular que considere la totalidad del proceso del proyecto;
- La oportunidad de reunir a los principales agentes implicados en la toma de decisiones durante un periodo prolongado;
- Se puede emplear para acelerar el calendario del proyecto o utilizarse en una cuestión urgente relativamente polémica;
- La oportunidad de recabar soluciones de muchas personas, no sólo del equipo gestor del proyecto; y
- La participación de los agentes implicados en la toma de decisiones tiene lugar desde el primer momento el proceso del proyecto, por lo que no se derrochan recursos valiosos si estos muestran escaso apoyo al proyecto.



Participantes observando la información proporcionada en un evento de fin de semana



Participantes dando ideas directamente sobre los mapas del proyecto de transporte.

NOTAS

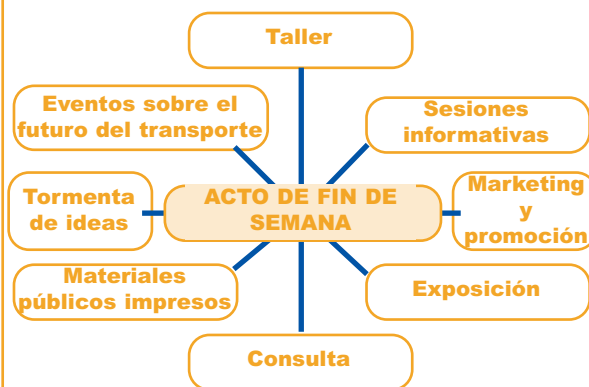


¿Cómo diseñar una actividad de fin de semana?

Considere la siguiente información a la hora de diseñar una actividad de fin de semana con resultados satisfactorios:

Interacción con otras técnicas de participación

El siguiente diagrama ilustra cómo se pueden utilizar en un acto de fin de semana diversas técnicas examinadas en este Manual.



¿Qué se debe incluir en el dossier de información?

El dossier de información será el primer material que los agentes implicados en la toma de decisiones reciban con respecto al acto. Es importante que sea informativo, interesante, colorido y que abarque los siguientes puntos:

- Invitación formal con indicación de la fecha, la hora y el recinto del acto;
- Carta de presentación en la que se explique la finalidad del proyecto y del acto;
- Borrador de orden del día del acto;
- Hoja de respuesta para reservar una plaza, con datos de contacto;
- Direcciones del recinto;
- Datos de alojamiento para pernoctar; y
- Cualquier otro material de información previa al acto.

¿Cómo se estructura el acto?

Sábado por la mañana	<ul style="list-style-type: none"> ● Presentaciones y bienvenida ● Presentación de cuestiones ● Identificación de puntos fuertes, puntos débiles y oportunidades
Sábado por la tarde	<ul style="list-style-type: none"> ● Generación de visión sobre el futuro ● Generación de alternativas
Domingo por la mañana	<ul style="list-style-type: none"> ● Prueba de opciones ● Votación del proyecto preferente ● Preparación de propuestas de mejora
Domingo por la tarde	<ul style="list-style-type: none"> ● Debate sobre el camino que se debe seguir ● Debate sobre próximos actos de participación ● Debate sobre el líder del proyecto ● Preparación de materiales para seguimiento

Actividad de seguimiento recomendada:

Es recomendable organizar un taller de la comunidad para un público diferente en el que se debatan los resultados del fin de semana y los próximos pasos, tales como un acto de seguimiento. Esto deberá llevarse a cabo relativamente poco después de la actividad de fin de semana y utilizarse para estimular el apoyo al proyecto.

Lista de comprobación para un acto de fin de semana

- ¿Se ha identificado e informado con la suficiente antelación a los agentes implicados en la toma de decisiones?
- ¿El dossier de información es correcto y atractivo y contiene una hoja de respuesta?
- ¿Se ha organizado y confirmado el recinto/alojamiento/catering?
- ¿Resulta claro el orden del día en cuanto a los objetivos y responsabilidades y favorece la consecución de las finalidades del acto?
- ¿Resulta el orden del día divertido e interesante?
- ¿Se ha corregido e impreso el material?

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Las personas más importantes del acto son los grupos implicados en la toma de decisiones y se debe realizar una investigación detallada con el fin de determinar cuáles son los grupos implicados en la toma de decisiones que procede que participen en el acto. Estos grupos implicados en la toma de decisiones deberán caracterizarse por su actitud positiva, su amplitud miras y ser capaces de concebir soluciones nuevas e interesantes. Podría invitar a agentes implicados tales como: responsables de la autoridad, grupos de interés de la comunidad (asociaciones de residentes), profesionales del sector transportes y otros “expertos” y “grupos difíciles de alcanzar”.

¿Cuánto cuesta?

Debido a la intensidad y la duración del acto, no suele resultar barato. Entre los elementos que hay que tener en cuenta están el recinto, el alojamiento en hotel, los materiales, los costes de personal, el catering por día, un moderador con formación específica y otros ayudantes durante todo el acto.

¿Qué capacidades se requieren?

Es muy importante que el moderador posea buenas dotes de organización, sepa presidir actos públicos, posea la capacidad de hablar con claridad y de insuflar entusiasmo durante periodos de tiempo prolongados. También es importante que el equipo del proyecto o los participantes posean capacidades específicas en la mayor parte de aspectos relacionados con el proyecto, no necesariamente en el ámbito del transporte, sino capacidades tales como planificación, economía o urbanismo.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Esta técnica es muy versátil y la mayoría, si no todas, las técnicas tratadas en este Manual resultarán apropiadas para este tipo de acto, tales como estrategia de marketing, participación, talleres, actos de tormenta de ideas, folletos, exposiciones, cartas, etc.

¿Cuáles son los inconvenientes?

La principal desventaja de esta actividad es el coste, aunque debería examinarse a la luz de los resultados que se podrían conseguir de este acto intensivo de 1 ó 2 días. La duración e intensidad para los participantes potenciales es otra desventaja, que podría, sin embargo, compensarse con un orden del día y una comunicación de información divertida, apasionante e interesante.

F63: Planificación en vivo / Planning for Real™

¿En qué consiste Planning for Real™?

Planning for Real™ se concibió en Gran Bretaña a finales de la década de los 70 y se trata de una técnica efectiva para implicar a los ciudadanos en las decisiones acerca de proyectos locales, utilizando maquetas como eje para que las personas sugieran y prioricen ideas sobre cómo se podría mejorar su zona. Capta el interés de las personas y puede atraer a todos los segmentos de la comunidad.

La característica básica del Planning for Real™ es la construcción de una gran maqueta, generalmente en tres dimensiones, de la zona en cuestión y la utilización de tarjetas de sugerencias en las que los ciudadanos pueden indicar qué les gustaría que sucediera y dónde (por ejemplo, emplazamiento de parques, carriles-bici o árboles). De este modo, las personas pueden ver las ideas y observaciones de los demás y tomarlas como base. La utilización de una maqueta evita las dificultades del idioma y facilita el compromiso y el consenso; hay menos posibilidades de confrontación frente a frente y las personas pueden concentrarse en identificar proyectos específicos.

¿Cuándo se debe utilizar el Planning for Real™?

Planning for Real™ se ha utilizado de forma generalizada en todo el mundo. Se ha aplicado con resultados satisfactorios a solares abandonados y centros urbanos, así como a zonas de espacios abiertos, como plazas. Se ha utilizado para buscar opciones de proyectos de desarrollo de la comunidad en Berlín y en una pequeña aldea de Alemania Oriental. Dentro de GUIDEMAPS, se han utilizado algunos aspectos de este planteamiento en el ámbito de la participación para los esquemas de gestión del tráfico, vinculados a la promoción de modos de transporte sostenibles, en las nuevas carreteras de circunvalación en Essex.

Planning for Real™ ayuda a generar ideas más diversas y creativas, al implicar a un mayor número de personas de todas las edades y procedencias. Sin embargo, no resulta adecuado para recabar la participación en torno a una propuesta específica de proyecto. Es más apropiado en las fases de identificación de problemas y generación de opciones, donde puede poner de manifiesto datos importantes para el proyecto de transporte, en particular, las inquietudes de los ciudadanos y las necesidades de los usuarios. Planning for Real™ es una herramienta que utilizan, sobre todo, las ONG, pero también la puede aplicar una autoridad local.

¿Cuáles son las ventajas?

Planning for Real™ puede ser un medio muy efectivo de recabar la participación de una amplia variedad de personas en un proyecto local de transporte, desde escolares a pensionistas y desde residentes a trabajadores. Resulta visual, divertido y hace posibles diversas formas de respuesta. No dependen excesivamente del material escrito y da “voz” a todos. Además de proporcionar a las personas la oportunidad de formular observaciones a título individual, también se puede utilizar como estímulo en otros actos de participación, tales como un grupo de trabajo o un taller técnico.

- Recaba la participación de personas de todos los tipos de extracción (incluidos los grupos minoritarios);
- Su enfoque es fundamentalmente visual y permite a los participantes demostrar lo que les gustaría que sucediera y dónde;
- Concede a quienes normalmente se sienten intimidados en los actos públicos la oportunidad de expresar sus opiniones a través de las tarjetas;

- Ayuda a que el acto se centre en las cuestiones en lugar de concentrarse en las personalidades;
- Contribuye a generar ideas nuevas –¿qué se podría hacer, dónde y cómo?– y las relaciona directamente con los problemas y aspiraciones que se han identificado; y
- Hace posible una cooperación sólida, productiva y permanente entre los residentes locales, el equipo del proyecto y otras partes interesadas.

En particular, la utilización de la maqueta física y las tarjetas supera las dificultades que muchas personas tienen para comunicarse de forma verbal y les ayudan a visualizar posibles cambios y a comunicar sus ideas a los demás. También hace posible que las personas participen activamente en lugar de intervenir de una forma meramente pasiva. Como Planning for Real™ es una marca registrada de The Neighbourhood Initiatives Foundation, las organizaciones que deseen llevar a cabo las actividades descritas como actos de Planning for Real™, deberán, en primer lugar, ponerse en contacto con la fundación con el fin de debatir cómo utilizar mejor la técnica en su situación particular y de obtener permiso para utilizar la marca.



Ejemplo del “Planning for Real /Planificación en vivo” realizado en Essex, Inglaterra.

NOTAS



¿Cómo funciona? (síntesis)

El ejercicio de Planning for Real™ se inicia con la construcción de una maqueta tridimensional del barrio. Se anima a que los residentes locales lleven a cabo esta actividad, a veces con ayuda externa, utilizando sus conocimientos locales específicos para garantizar que la maqueta represente el lugar tal y como ellos lo ven. Es frecuente que los niños de una escuela local se encarguen de esta tarea como ejercicio educativo, para el fin de maximizar el sentimiento de propiedad y el grado de difusión en el seno de la comunidad.

En la segunda fase, se invita a las personas a que asistan a uno o varios actos de Planning for Real™ –muchas veces con la ayuda de la publicidad acerca de la maqueta en la prensa local– donde se exhibirá la maqueta. Se anima a las personas a que formulen comentarios y rellenen tarjetas de sugerencias sobre la maqueta para señalar problemas específicos y posibles soluciones. Se pueden facilitar recortables –árboles, pasos de cebra o aparcamientos para bicicletas– para que las personas puedan situarlos donde les gustaría que se situaran esas instalaciones. A continuación los participantes revisan las observaciones, acuerdan las prioridades y forman grupos de trabajo.

En la fase tres, los grupos de trabajo, compuestos por residentes locales asistidos por profesionales, revisan las ideas expuestas en las reuniones y debaten los intereses en conflicto. Por lo general, ello desemboca en una serie de propuestas concretas de proyectos, que el equipo del proyecto puede convertir en planes de acción.

Recursos necesarios

Puede utilizar el “paquete” de Planning for Real™ que promueve The Neighbourhood Initiatives Foundation (www.infonline.org.uk), o preparar el suyo propio. Se han creado versiones locales en Holanda, Alemania y Polonia. Para su propio “paquete” de material, necesitará:

- Un mapa de la zona o de la comunidad.
- Material para realizar la maqueta (cartón de colores, madera de balsa, fotografías de fachadas, poliestireno, pegamento, tijeras, etc.).
- Planchas de madera o mostradores para exhibir la maqueta.
- Material para los recortables y tarjetas de sugerencias y prioridades (tarjetas de colores).
- Material para los “grupos de trabajo” específico (papel, lapiceros, caballetes, etc.).

Pasos para desarrollar un acto de Planning for Real™

Paso 1: fase inicial (2-3 meses)

Defina la zona de estudio y cree un grupo directivo con participación de los residentes locales y la autoridad local. Prepare su “paquete” de Planning for Real™ o adquiera uno.

Paso 2: construcción de la maqueta (2-3 días)

La maqueta la suelen construir los residentes locales, ayudados por escolares o estudiantes. Suele ser a escala 1:200 ó 1:300; se tiene que poder transportar fácilmente.

Paso 3: publicite la actividad (2 semanas)

Exhiba la maqueta en su zona (por ejemplo, en cafés o bibliotecas) y recabe el apoyo de los medios de comunicación.

Paso 4: distribuya hojas de personas destacadas (2 semanas)

En paralelo con la publicidad, reúna información sobre las personas destacadas ante los residentes locales. Ellos constituirán un recurso para los grupos de trabajo y su posterior implantación.

Paso 5: Sesiones públicas (una o más veces en diferentes lugares, 3-4 horas)

El moderador presentará la sesión y explicará los objetivos y el proceso:

- Las personas ven la maqueta (10 minutos).
- Los participantes depositan tarjetas de sugerencia sobre la maqueta (30 minutos).
- Los participantes debaten los resultados y reordenan las tarjetas, hasta que queden satisfechos con el resultado (30 minutos).
- Los participantes registran las sugerencias y sus emplazamientos (30 minutos).
- Los participantes priorizan las sugerencias, colocando las tarjetas en tres tabloneros “ya, pronto, más adelante” (30 minutos).
- Los participantes debaten los próximos pasos y crean grupos de trabajo sobre las principales cuestiones (20 minutos).

Paso 6: grupos de trabajo (1-2 meses)

Los grupos de trabajo abarcan temas tales como la protección del medio ambiente, el tráfico, las zonas de juegos; se elaboran planes de acción más detallados.

Paso 7: implantación y reacciones

Los grupos de trabajo comienzan a implantar los proyectos y los planes de acción o a ponerse en contacto con las autoridades pertinentes. Se debe informar a la población acerca de los resultados mediante boletines o comunicados de prensa frecuentes.

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Los participantes suelen proceder de una comunidad o barrio objetivo concretos. También se debe invitar a políticos locales y personal de las autoridades locales a las sesiones para la población, pero intentando evitar un ambiente de “nosotros contra ellos”: el hincapié debe hacerse sobre las aportaciones de la comunidad, por lo que profesionales y políticos no deben contribuir hasta que no se les pida.

¿Cuánto cuesta?

La preparación, la participación y la moderación de los actos conllevarán costes de personal y tiempo de los profesionales. Entre los costes de recursos figuran el espacio de reuniones, el catering, el material informativo y las correspondientes instalaciones para construir las maquetas.

¿Qué capacidades se requieren?

El moderador de Planning for Real™ debe tener buenas capacidades de moderación, trabajo en grupo, solución de conflictos y presidencia de reuniones. También se necesitan personas que ayuden a celebrar el acto, por ejemplo voluntarios de la comunidad o del barrio. En internet se pueden encontrar talleres de formación para educadores –ofrecidos, por ejemplo, en el Reino Unido o en Alemania–, promovidos por The Neighbourhood Initiatives Foundation.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Se puede celebrar un acto de Planning for Real™ de forma independiente o puede que éste forme parte de una estrategia de participación más amplia. Se puede vincular a la estrategia en materia de medios de comunicación del proyecto, con el fin de publicitar el acto y los resultados en periódicos y emisoras de radio locales.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Un ejercicio de Planning for Real™ resulta adecuado para proyectos generales de desarrollo urbano o de la comunidad; pero no lo es, por una parte, para la creación de estrategias generales, ni, por otra, para informar a las personas acerca de una propuesta detallada de proyecto. Sea consciente de que el ejercicio y la implantación del plan de acción exigen un tiempo y unos recursos considerables.

¿En qué consiste una actividad al aire libre?

El razonamiento que subyace tras un acto al aire libre se basa en la observación de que muchas personas consideran que la pausa para tomar un refrigerio es una de las partes más informativas y productivas de las conferencias y las reuniones. Esto llevó a Harrison Owen a crear una forma de acto a mediados de los años ochenta que adoptó el formato de la pausa no estructurada para tomar café.

El método funciona como un “mercado”, en el que muchas personas diferentes se reúnen, hablan unas con otras, intercambian ideas y problemas y crean proyectos y estrategias de trabajo. Las siguientes condiciones clave contribuyen a que un acto al aire libre tenga resultados satisfactorios:

- Un tema que sea motivo de inquietud urgente y común;
- Un alto grado de complejidad en torno a la cuestión;
- Una amplia diversidad de grupos interesados; y
- Una evidente presión de tiempo para encontrar soluciones.

¿Cuándo utilizar una actividad al aire libre?

El planteamiento del acto al aire libre no resulta un método adecuado si ya se ha optado por un proyecto de transporte concreto. En cambio, el método se adecua mejor a la identificación y determinación del objeto de los problemas/cuestiones generales de una zona y a la generación de una serie de posibles soluciones: es efectivo como foro para intercambiar información y conocimientos, estimular y recoger ideas nuevas y como herramienta general de participación de la comunidad.

Un acto al aire libre lo puede organizar un ayuntamiento o diversas organizaciones no gubernamentales. En función de la situación, entre los participantes probablemente figuren los residentes de un distrito, así como los miembros del personal de un ayuntamiento.

Los actos al aire libre se han revelado un formato de reunión efectivo, en el que se reúnen para trabajar grupos muy heterogéneos y en el que se pueden abordar cuestiones

¿Qué ventajas tiene organizar una actividad al aire libre?

Un acto al aire libre ofrece un entorno que favorece un intenso intercambio de ideas y una sesión abierta de tormenta de ideas. De forma deliberada, suele responder a una estructura muy poco definida, como se desprende del hecho de que sólo se determinen, antes del acto, el lugar, un sencillo orden del día y un horario general. Los protagonistas son los propios participantes, quienes –a título individual y colectivo– son responsables del contenido y los resultados, así como del ambiente general del taller. Se debe evitar todo intento de controlar los procedimientos en un acto al aire libre, siempre que sea posible. Por el contrario, el liderazgo de los profesionales y un proceso de moderación excesivamente estructurado se han señalado como las principales limitaciones a la innovación. En lugar de escuchar las opiniones de los expertos, los ciudadanos establecen los detalles del orden del día y se comunican unos con otros de manera informal, aportando su propia perspicacia y competencia. Son los propios participantes quienes se convierten en el motor que impulsa el acto.

complejas y potencialmente conflictivas en el caso de que hasta ese momento no haya sido posible encontrar una solución aceptable. El planteamiento de una actividad al aire libre se suele llevar a la práctica como independiente, pero también se puede adaptar como sesión vespertina de una conferencia.



Participantes en un espacio abierto del evento.

Durante el acto, los temas y los debates se vuelven cada vez más independientes de cualquier orden del día oficial. No sólo los participantes trabajan intensamente durante las sesiones formales, sino que el tema también lo debatirán grupos de personas en las escaleras y en la cafetería.

Muchos participantes a menudo se sorprenden del éxito de este planteamiento, que a primera vista pudiera parecer más bien caótico. Llegan a la conclusión de que estaban muy motivados para intercambiar, debatir y crear nuevas ideas y que han disfrutado determinando el curso del acto. Sin embargo, el mayor “ganador” en un acto al aire libre es siempre el agradable ambiente de trabajo. El método de estas actividades en espacios abiertos resulta desconocido para muchas personas. Con el fin de organizar esa clase de acto con resultados satisfactorios, es importante implicar a algunos de los participantes en los preparativos y fomentar las relaciones con los medios de comunicación.

NOTAS



¿Cómo funciona?: pasos de una actividad al aire libre

Paso 1: fase de preparación (2-4 semanas)

Suele implicar los pasos habituales de preparar un acto tipo taller (por ejemplo, reservar el recinto, los refrescos o invitar a los participantes).

Paso 2: introducción (10-15 minutos)

Los participantes se sientan en círculo, para que todos se puedan ver. El moderador explica los objetivos y formato generales del acto.

Paso 3: apertura del círculo plenario (15-20 minutos)

La finalidad de abrir la sesión es identificar los principales asuntos que los participantes desean abordar. Escriben sus sugerencias en tarjetas, las leen en voz alta y las colocan en un "tablón de anuncios".

Paso 4: inscripción (15 minutos)

Las tarjetas se organizan por materias y los participantes se inscriben en los diferentes (sub)temas de los talleres.

Paso 5: sesiones de taller (1-2-3 horas)

Las sesiones de taller las gestionan los propios participantes, en un marco de principios y "reglas" sencillos. Los resultados se anotan y colocan en el tablón de anuncios central.

Paso 6: sesiones abiertas (30-60-120 minutos)

Después de una pausa para un refrigerio, comienza el debate general y se anima a las personas a que se muevan entre los diferentes grupos de trabajo, con el fin de aportar sus ideas a las que ya se han expuesto.

Paso 7: círculo plenario final (15 minutos)

Dado que las personas podrían "ahogarse" en la marea de ideas y sugerencias generadas, la finalidad de la sesión plenaria final es recoger sugerencias y aportaciones finales de los participantes acerca de sus prioridades y de los proyectos que les gustaría que se implantaran.

Paso 8: informe del taller (15 minutos)

Con el fin de captar todas las buenas ideas y de resumir los puntos de acción y las diversas responsabilidades de seguimiento, se prepara un informe al final del taller o al día siguiente.

Los cuatro principios:

- Quienes quiera que comparezcan serán las personas adecuadas.
- Cada vez que se inicie un tema nuevo, será el momento adecuado para hacerlo.
- Cuando un debate se termina, se termina.
- Suceda lo que suceda es lo único que podría haber sucedido.

En otras palabras, la participación en un acto al aire libre es voluntaria. Ni los organizadores ni los participantes deben preocuparse demasiado por el horario o la estructura formales; todos los participantes deben seguir adelante cuando no haya nada más que decir.

Es importante acudir al acto con la mente abierta y sin unas expectativas elevadas.

La "ley de los dos pies":

Expresado sencillamente, la "ley" estipula que, si en algún momento un participante considera que ni está aprendiendo ni está contribuyendo a una sesión, debe acudir a otra parte (a otro taller o hacer un descanso tomando café).

En otras palabras, la "ley de los dos pies" establece un principio de libertad autodirigida y de autorresponsabilidad. La premisa básica es que cada participante esté siempre en el lugar "correcto", en el grupo de trabajo en el que pueda contribuir y aprender algo. Así es como cada participante puede influir mejor en el contenido y la forma. El grupo rechazará a las personas que intenten controlar el debate, generalmente de forma amable. Cada participante es responsable de la eficiencia y efectividad del acto, de su contribución y del conjunto de los procedimientos.



Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

El requisito más importante es la participación con carácter voluntario, por parte de los ciudadanos, los usuarios del transporte o los empresarios, interesados en mejorar su comunidad. El número de participantes no es fijo; se han realizado actos al aire libre con tan solo 20 participantes y con nada menos que 500 personas. Se debe animar a que participen expertos o miembros del ayuntamiento, así como políticos, pero sin más influencia que el resto de participantes.

¿Cuánto cuesta?

Entre los costes figuran la reserva de los lugares en el que se celebrará el acto (se necesitarán varios espacios para los talleres paralelos), los refrescos, materiales de trabajo (paneles, tarjetas, papel, lapiceros, etc.). Además del tiempo del personal profesional, será necesario contratar a un moderador para actos al aire libre, generar publicidad y disponer de apoyo administrativo para realizar los preparativos (empezando con dos a cuatro semanas de antelación).

¿Qué capacidades se requieren?

Los participantes no necesitan capacidades particulares, pero deben ser capaces de enfrentarse a un foro de trabajo abierto. El moderador debe poseer la capacidades habituales (trabajo en grupo, presidir reuniones, etc.), aunque sólo dirigirá activamente las sesiones inicial y final.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Los actos al aire libre funcionan bien por sí mismos, aunque pueden constituir un acto útil de estructuración para planificar actividades de participación posteriores. Se debe incorporar, por tanto, a una estrategia de participación más general.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Los actos al aire libre no son adecuados para tratar temas muy específicos, en los que las soluciones o acciones ya se conozcan. Se adecúa mejor a temas muy abiertos y constituye una técnica para motivar a las personas y facilitar la participación de los ciudadanos. Una vez generado un espíritu constructivo y enérgico en una actividad en espacio abierto, se debe capitalizar en talleres y reuniones de seguimiento.

¿En qué consisten las minorías étnicas y por qué recabar su participación?

Las minorías étnicas son grupos de personas que comparten las mismas tradiciones culturales y características que difieren de la población nativa. Estos grupos y comunidades suelen tener una escasa representación política en los procesos de toma de decisiones.

Es recomendable tener en cuenta las cuestiones y requisitos de todos los agentes implicados en la toma de decisiones relativas a un proyecto de transporte. El proceso de participación debe procurar la inclusión de todos y la transparencia. Debe ofrecer igualdad de oportunidades de participar a todos los agentes implicados en la toma de decisiones.

Algunas minorías étnicas pueden poseer cuestiones concretas y requisitos específicos de su cultura, creencias o idioma que será necesario tener seriamente en cuenta a la hora de planificar y desarrollar la estrategia de participación.

¿Cómo identificar la diversidad étnica?

La diversidad étnica de una zona específica se puede identificar mediante la utilización de estadísticas nacionales o encuestas locales. Los grupos de voluntarios y los grupos de interés pertenecientes a una minoría étnica pueden ser también una fuente de información útil sobre la diversidad étnica de una zona. Las estrategias de participación deben implicar a todos los grupos y comunidades identificados, para garantizar que sus diferentes opiniones estén plenamente representadas.

Es recomendable recabar la participación de las principales organizaciones y representantes de las minorías étnicas para identificar las necesidades y prioridades específicas de esas comunidades. Además, también puede ayudar a identificar de qué manera desearían participar los distintos grupos y las técnicas potencialmente más efectivas para recabar su participación.

¿Por qué recabar la participación de las minorías étnicas?

Es importante implicar a las minorías étnicas con el fin de garantizar que:

- Estén representados e identificados los intereses e inquietudes de todos los agentes implicados en la toma de decisiones. Las distintas comunidades étnicas identificarán problemas y prioridades específicos que no necesariamente destacarán otros grupos o el equipo gestor del proyecto;
- Los diferentes grupos étnicos puedan tratar y debatir las cuestiones, inquietudes o requisitos propios de su grupo;
- La participación ayude a establecer importantes lazos con las comunidades de las minorías étnicas; y
- Las minorías étnicas estén representadas en el proceso de toma de decisiones.

¿Cuándo recabar la participación de las minorías étnicas?

Es muy importante tomar en consideración la diversidad étnica a la hora de preparar una estrategia de participación. Prevea tiempo suficiente para recabar la participación de las minorías étnicas y sus representantes con el fin de identificar y preparar las técnicas de participación más efectivas.

La identificación temprana y el contacto inicial con las minorías étnicas ayudará a estimular su participación y puede contribuir a que se sientan parte de la comunidad en general y del proceso de toma de decisiones.

Puede ser necesario crear diversas técnicas de participación con el fin de fomentar la participación de todas las minorías étnicas. Se deben tener en cuenta en una fase temprana sus creencias, sus costumbres culturales y su idioma específicos.



Uso de gráficos planos y fotos para implicar a grupos étnicos minoritarios.

NOTAS



Principales cuestiones que se deben tener en cuenta a la hora de recabar la participación de minorías étnicas

¿Cómo recabar la participación de minorías étnicas y organizaciones?

Se recomienda recabar la participación de organizaciones y grupos que representen a las comunidades de las minorías étnicas en un primer momento de la preparación de una estrategia de participación. Las siguientes preguntas pueden resultar útiles a la hora de recabar la participación de representantes de la comunidad:

- ¿Cuáles son las principales cuestiones, inquietudes y prioridades de la comunidad/grupo?
- ¿Qué técnicas de participación prefieren?
- ¿Qué idioma o costumbres culturales específicos tienen?
- ¿Está la organización/grupo dispuesto a difundir la información acerca del proyecto a sus miembros?
- ¿Qué otras redes, organizaciones y foros se podrían utilizar para promover el proyecto y la participación?

Idioma

Con el fin de fomentar la intervención y la participación de diferentes minorías étnicas, pudiera ser necesario traducir la información del proyecto, los materiales promocionales, los cuestionarios, las invitaciones, las presentaciones y otros materiales a los idiomas de las minorías. Quizá se necesite un intérprete para los actos de participación.

- ¿Cuáles son los diferentes dialectos de la zona de estudio?
- ¿Se han traducido los materiales de forma íntegra y correcta?
- ¿Hemos contratado intérpretes con los conocimientos técnicos adecuados?

Tradiciones culturales y costumbres

Siempre se deben tener en cuenta las tradiciones y costumbres específicas de las diferentes minorías étnicas. Es recomendable que los representantes u organizaciones de las minorías étnicas intervengan en las siguientes cuestiones.

- ¿Qué días de culto, festivales y acontecimientos deben evitar los actos de participación?
- ¿A qué horas del día se deben evitar los actos de participación?
- ¿Qué clases de recinto no son adecuados para grupos minoritarios específicos?
- ¿Qué tipos de comida y bebida son culturalmente inapropiados para diferentes grupos étnicos?

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Es importante recabar la participación de minorías étnicas con el fin de garantizar que sus opiniones estén representadas en el proceso de toma de decisiones. El equipo del proyecto debe identificar las formas más efectivas de recabar la participación de las minorías étnicas mediante la implicación de los representantes de las minorías étnicas y/o las organizaciones de voluntarios y los grupos de interés correspondientes.

¿Cuánto cuesta?

La preparación de materiales en diversos idiomas para las distintas minorías étnicas puede aumentar el coste global de la estrategia de participación. Traducir las respuestas y disponer un intérprete en los actos probablemente también afecte al presupuesto de los proyectos.

¿Qué capacidades se requieren?

El personal del proyecto y los moderadores tendrán que ser sensibles a los requisitos e inquietudes de las diferentes minorías étnicas. La experiencia en el trabajo y colaboración con las comunidades de las minorías étnicas podría ser una ventaja. En caso necesario, deberán estar disponibles en los actos facilitadores o intérpretes que hagan posible la participación de quienes hablen los idiomas de las minorías étnicas.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Los requisitos e inquietudes de las minorías étnicas se deben tener en cuenta en la preparación y uso de todas las herramientas y técnicas. Esta ficha se podría utilizar con aquellas relativas a “cómo identificar a los agentes implicados en la toma de decisiones” y a “cómo preparar una estrategia de participación”. Entre las técnicas más relevantes podrían figurar las visitas a la comunidad, las entrevistas con los principales interlocutores, los grupos de trabajo y los talleres.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Puede resultar difícil identificar e implicar a todas las minorías étnicas, particularmente en zonas con muchas minorías étnicas diferentes. Sin embargo, es importante garantizar que todos los grupos estén representados en el proceso de toma de decisiones y que se hagan todos los esfuerzos para que participen todas las minorías étnicas, sin favorecer a un grupo por encima de otro.

F66: Discapacitados

¿En qué consisten los grupos de discapacitados?

Los grupos de discapacitados están formados por aquellos miembros de una comunidad que sufren una discapacidad o minusvalía que limite sus actividades u oportunidades. Se tendrán especialmente en cuenta los requisitos de los discapacitados con el fin de fomentar y hacer posible su participación en un proyecto. Su implicación en actividades de participación es vital, pues el eje de muchos proyectos de transporte se orienta a mejorar los entornos de transporte para los discapacitados.

Existen muchos tipos de minusvalías que hay que tener en cuenta a la hora de concertar las estrategias de participación de los agentes implicados en la toma de decisiones. Esta ficha se centra en tres, que se deben tomar siempre en consideración en el momento de planificar y desarrollar un acto o estrategia de participación:

De acceso: quienes padecen de minusvalías de movilidad que limitan el movimiento y el acceso;

Visuales: quienes son ciegos o sólo ven parcialmente; y

Auditivas: quienes son sordos o duros de oído.

¿Cuándo recabar la participación de discapacitados?

Es importante contar con los discapacitados desde el principio de la planificación de la estrategia de participación, pues podrán ofrecer un valioso asesoramiento sobre lo que hay que tener en cuenta y las precauciones que se deben tomar para los discapacitados, y añadir credibilidad al proceso.

Los requisitos de los discapacitados se deben identificar desde un primer momento, particularmente, por ejemplo, si fuera necesario traducir los materiales del proyecto al Braille. Es posible que la elección de recintos y las fechas del acto se vean afectados por las necesidades de los discapacitados y, por tanto, se deben tomar en consideración desde un primer momento.

Las experiencias y opiniones de los discapacitados revisten importancia desde el punto de vista de la identificación de cuestiones concretas, en particular las relativas al acceso y la movilidad dentro de los modos de transporte. Además, se debe animar a los discapacitados a que propongan soluciones a cuestiones relacionadas con el transporte que les afecten y tiene que poder influir en la generación y selección de alternativas preferentes.

Principales cuestiones

A la hora de recabar la participación de grupos de discapacitados se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- ¿La información y material promocional acerca del proyecto y los actos y actividades de participación resultan accesibles para todos los discapacitados?
- ¿Se ha previsto el acto para una fecha y hora apropiadas (por ejemplo, evitando las noches para favorecer la participación de discapacitados que tienen niños a su cuidado)?
- ¿Es el recinto plenamente accesible para todos los discapacitados (lo que incluye llegar al edificio, entrar al mismo y moverse por su interior)?
- ¿Resultan los materiales escritos, gráficos y mapas accesibles para todos (se pueden necesitar bucles de inducción y material en braille o impresiones a gran tamaño)?
- ¿Se requiere asistencia adicional en el acto (por ejemplo, intérpretes del lenguaje de signos y ayuda para quienes tienen dificultades para moverse)?

Ventajas de la participación de los grupos de discapacitados

La participación de los discapacitados en los proyectos de transporte implica importantes ventajas. Entre ellas figuran:

- Los discapacitados podrán identificar problemas, inquietudes y prioridades específicos sobre la base de sus propias experiencias;
- Pueden formular interesantes sugerencias de mejoras;
- Se crearán e implantarán estrategias, medidas o mejoras adecuadas para los discapacitados;
- Las mejoras destinadas a los discapacitados probablemente mejoren igualmente el entorno para todos los demás; y
- El proceso ayudará a integrar a los discapacitados e implicarlos en el proceso de toma de decisiones.



utilización de técnicas y materiales para la participación de los agentes en los proyectos.

NOTAS



¿Cómo solucionar cuestiones para la participación de los grupos de discapacitados?

Físicos	CUESTIÓN	SOLUCIÓN
	El recinto tiene que resultar accesible para quienes tienen minusvalías de movilidad.	Utilice soportes de exposición que se muevan verticalmente o produzca impresiones legibles.
	Asegúrese de el recinto posee rampas o accesos a niveles y que los cuartos de baño resultan accesibles.	La identificación de cuestiones o problemas puede suponer visitas a lugares.
	Los paneles de la exposición quedan demasiado altos para que quienes van en silla de ruedas los vean.	Provea transporte accesible para llegar a un lugar o reproduzca un vídeo del lugar en el curso del acto.
Visuales	CUESTIÓN	SOLUCIÓN
	El proyecto y las actividades de participación se tienen que enfocar de manera apropiada.	Se podría crear una maqueta en 3D para que los discapacitados visuales implicados puedan sentirlo y tocarlo.
	Utilice técnicas de interacción personal tales como telefonar a los agentes implicados en la toma de decisiones o visitar a la comunidad y los grupos locales.	Los informes, folletos y boletines escritos tienen que resultar accesibles a los discapacitados visuales.
	Los agentes implicados en la toma de decisiones necesitan entender la distribución de la zona de estudio o los cambios propuestos.	Produzca materiales escritos en Braille o impresos en caracteres grandes si viene al caso. Ofrezca CD/cintas grabados.
Auditivos	CUESTIÓN	SOLUCIÓN
	La información de participación tiene que resultar accesible.	Use diagramas, gráficos, modelos y materiales escritos si viene al caso.
	Utilice materiales escritos tales como folletos, posters y páginas web para fomentar la participación.	Es necesario que los discapacitados físicos implicados intervengan en los debates de los actos de participación.
	Es necesario comunicar las cuestiones y problemas principales y las soluciones potenciales.	Asegúrese de que se instale un bucle de inducción y que haya un intérprete del lenguaje de signos en caso necesario.

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Los discapacitados desempeñan un papel vital en las actividades de participación y sus necesidades se deben tener muy en cuenta en cualquier estrategia de participación. Satisfacer sus requisitos no sólo les estimulará a intervenir sino que se encontrarán más cómodos a la hora de participar.

¿Cuánto cuesta?

Ofrecer los materiales del proyecto y de participación en diferentes formatos, por ejemplo, braille, sonido/CD, puede conllevar algunos costes adicionales. También es posible que se necesite personal adicional para satisfacer las necesidades de los discapacitados, tales como intérpretes del lenguaje de signos y asistentes para los discapacitados visuales. También se puede precisar transporte accesible, por ejemplo, minibuses o taxis aptos para sillas de ruedas con el fin de facilitarles el acceso al recinto, lo que incrementará el presupuesto.

¿Qué capacidades se requieren?

Probablemente se requieran capacidades especializadas a la hora de recabar la participación de discapacitados. Quizá se precisen intérpretes y personal con experiencia en el trabajo con discapacitados. Estas capacidades probablemente procedan de organizaciones externas, al igual que los traductores para convertir el material escrito en braille. Todo el personal que intervenga tendrá que ser muy sensible a las necesidades de los discapacitados y a la importancia de su participación.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Se precisará el uso de diferentes técnicas a la hora de recabar la participación de personas con diferentes minusvalías. Para quienes tengan problemas de movilidad, y las páginas web pudieran resultar apropiadas. Los grupos de trabajo y técnicas telefónicas podrían servir para recabar la participación de los discapacitados visuales, mientras que las exposiciones, los foros en internet y los cuestionarios pueden revelarse técnicas útiles con respecto a quienes su problema es la audición.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Se necesitará más tiempo para diseñar la estrategia de participación con el fin de garantizar que se identifiquen y satisfagan todas las necesidades de los discapacitados. No todos los recintos se adecuarán a las necesidades de discapacitados y será obligado inspeccionarlos previamente.

¿En qué consiste la participación de jóvenes y ancianos?

La participación de jóvenes y ancianos es una parte esencial de cualquier estrategia de participación. A los efectos de esta ficha, se entiende por jóvenes a los menores de 18 años, y por ancianos, quienes han alcanzado la edad de jubilación. Ambos grupos probablemente tengan experiencias que difieran de las de los demás grupos de edad y, en consecuencia, identificarán diferentes cuestiones, problemas y prioridades. Incorporarlos a los proyectos de transporte resulta crucial si se quiere que la evolución del transporte sea enfocada y efectiva.

Será necesario concebir diferentes técnicas de participación para estimular y facilitar la participación de distintos grupos de edad. Asimismo, habrá que tener en cuenta sus requisitos específicos; por ejemplo, es posible que los ancianos necesiten ayuda práctica adicional en los actos.

¿Cuándo recabar la participación de jóvenes y ancianos?

Lo mejor sería aproximarse, en una fase temprana del proyecto, a jóvenes y ancianos para investigar cómo les gustaría intervenir y qué técnicas serían más efectivas.

Desde un primer momento se deberán considerar los tipos de técnicas que habrán de desarrollarse con el fin de garantizar que las personas intervengan y continúen participando. Lo dicho es particularmente importante en el caso de los jóvenes, cuyo interés probablemente desaparezca si las actividades ofrecidas les aburren.

Hay que mantener a los agentes implicados en la toma de decisiones al tanto de los avances del proyecto e informarles de cómo se han incorporado sus aportaciones a la toma de decisiones. Para mantener el interés de los jóvenes en el proyecto, se podrían recurrir a ideas innovadoras tales como juegos en los boletines o carteles/folletos con historietas.

¿Por qué y cómo recabar la participación de los jóvenes?

Implicar a los jóvenes en los proyectos de transporte ayudará a identificar cuestiones específicas y problemas que otros grupos de edad o el equipo del proyecto pudieran no reconocer. Además, pueden aportar ideas nuevas al proyecto. El proceso puede resultar igualmente beneficioso para los jóvenes, pues puede ayudarles a entender de qué manera les afectan las cuestiones y hacerles sentir que su voz marca una diferencia en la toma de decisiones. A la hora de recabar la participación de los más jóvenes, no se pueden perder de vista las siguientes cuestiones:

- Cree técnicas divertidas e interesantes: utilice juegos, imágenes y concursos;
- Seleccione para los actos recintos adecuados, en los que los jóvenes se sientan cómodos; y
- Recalque por qué es importante su participación y las ventajas de participar.

¿Por qué y cómo recabar la participación de los ancianos?

Los ancianos tienen necesidades y problemas específicos que no experimentan otros agentes implicados en la toma de decisiones, y que se pueden identificar a través de las actividades de participación. Para muchos ancianos, las cuestiones del transporte (particularmente las relativas al transporte público) son importantes, pues muchos dependen de él para acceder a servicios esenciales. Muchos ancianos tendrán un conocimiento profundo de su zona y podrán realizar importantes contribuciones a la toma de decisiones. A la hora de recabar la participación con ancianos se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Utilice técnicas con las que los ancianos se sientan más cómodos, por ejemplo, evite los métodos basados en internet;
- Considere los requisitos de los ancianos (por ejemplo, ¿se necesita material impreso con fuentes grandes?); y
- Elija un recinto apropiado en el que los ancianos se sientan relajados.



Taller de jóvenes para plasmar sus puntos de vista en torno a los problemas del transporte local.

NOTAS



¿Cómo recabar la participación de los jóvenes?

Las siguientes técnicas pueden revelarse útiles a efectos de estimular y facilitar la participación de los jóvenes.

Proyectos y concursos escolares

Los proyectos y concursos escolares son una buena forma de conseguir que los jóvenes se impliquen más profundamente en cuestiones específicas. Podría tratarse de concursos de dibujo, encuestas in situ/ en la comunidad o diseñar y construir maquetas de soluciones potenciales.

Ejercicios de dibujo/bocetos

Los jóvenes podrían trazar o dibujar encima de mapas, planos o fotografías que muestren la zona del proyecto para ilustrar los cambios que les gustaría ver implantados.

Juegos y páginas web interactivas

Se podrían diseñar juegos y páginas web interactivas que estimule que los jóvenes reflexionen acerca de las principales cuestiones que les afectan y sobre las soluciones potenciales. Tendrían que ser de alta calidad para garantizar que los jóvenes no pierdan el interés fácilmente.

¿Cómo recabar la participación de los ancianos?

Las siguientes técnicas se podrían utilizar para recabar la participación de los ancianos.

Visita en autobús

Se podría animar a los ancianos a que piensen acerca de problemas y soluciones específicos tomando parte en una visita en autobús a la zona de estudio. Las principales cuestiones y las soluciones potenciales se podrían debatir en grupos de trabajo después de la visita.

Promoción en lugares y actos de ocio

Se podrían promocionar los actos de participación en lugares de ocio como salas de bingo o centros de día para ancianos. Se podría llevar a cabo con carteles, folletos o presentaciones coloristas. Deberían subrayar la importancia del proyecto y podrían ofrecer incentivos para fomentar la participación.

Mesas redondas en torno a una comida

Podrían constituir una oportunidad para que los ancianos se reúnan para debatir ideas para el proyecto. Se necesitará a una persona que tome notas y los actos sociales mayores se podrían organizar con ponentes invitados.

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Es importante fomentar la participación tanto de ancianos como de jóvenes en los proyectos de transporte con el fin de que tengan la oportunidad de influir en las decisiones que pueden afectarles.

¿Cuánto cuesta?

Los costes de la participación de jóvenes y ancianos dependerán de las técnicas empleadas y de los requisitos especiales de los agentes implicados en la toma de decisiones. Crear páginas web interactivas, maquetas y juegos para los jóvenes probablemente afecte a los costes, al igual que facilitar diferentes formatos de materiales (por ejemplo, impresiones con fuentes grandes para los ancianos). Se pudiera necesitar personal adicional para supervisar a los jóvenes y ayudar a los ancianos. También se podrían necesitar incentivos para estimular la participación de los agentes.

¿Qué capacidades se requieren?

Se precisarán capacidades de comunicación con jóvenes y ancianos para garantizar que los actos de participación discurren sin problemas. También será preciso comprender los requisitos de los jóvenes y de los ancianos. Se podría precisar asistencia adicional para supervisar a los jóvenes y ayudar a los ancianos.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

A cada grupo de edad le corresponderá una técnica diferente. Las páginas web interactivas o los grupos de trabajo centrados en la creación de diseños y maquetas pudieran resultar apropiadas para los jóvenes, mientras que para los ancianos, los encuentros públicos y las entrevistas pudieran revelarse como técnicas más efectivas. Esta ficha debería utilizarse junto con las de "identificación de los agentes implicados en la toma de decisiones", "preparación de la estrategia de participación" y "participación de los agentes discapacitados".

¿Cuáles son los inconvenientes?

Es posible que necesite más tiempo para el proyecto al objeto de crear diferentes conjuntos de materiales y técnicas para los distintos grupos de edad.

F68: Personas con bajo nivel de alfabetización

¿En qué consiste la participación de personas con bajo nivel de alfabetización?

Las personas con bajos niveles de alfabetización tienen dificultades para leer y escribir. Sus niveles de capacidad varían considerablemente: mientras algunos no saben leer ni escribir en absoluto, otros poseen ciertos conocimientos básicos. Las estrategias de participación deberán tener en cuenta estas consideraciones.

Es importante crear materiales promocionales y de participación que puedan entender y utilizar quienes tienen dificultades con la lectura y la escritura. Lo cual quiere decir que las estrategias no deberán basarse únicamente en comunicaciones y técnicas escritas, como cuestionarios e informes.

¿Técnicas para recabar la participación de personas con bajo nivel de alfabetización?

Las siguientes técnicas se podrían emplear para promover la participación de quienes tienen dificultades para leer y escribir:

- Use la palabra hablada, de los grupos de voluntarios, de los actos de la comunidad y de la radio para promover e invitar a las personas a los actos;
- Explique con claridad por qué su participación es tan importante;
- Utilice fotografías, imágenes, gráficos y maquetas cuando sea posible;
- Considere recurrir a grupos de trabajo, entrevistas, la radio y técnicas telefónicas;
- Si utiliza técnicas de lectura/escritura, disponga un colaborador que lea las preguntas y escriba las respuestas de los agentes implicados en la toma de decisiones; y
- Sea sensible, paciente y esté dispuesto a ayudar.

¿Por qué recabar la participación de quienes tienen dificultades para leer y escribir?

Es importante intentar recabar la participación de personas que han de esforzarse para leer y escribir porque:

- Se deben incorporar al proceso de toma de decisiones los intereses, inquietudes y prioridades de todos los agentes implicados en la toma de decisiones;
- Poseen experiencia directa de los problemas a que se enfrentan personas con diversos niveles de alfabetización, incluidas, por ejemplo, las cuestiones relacionadas con las señales y la información pública;
- Las personas con bajos niveles de alfabetización tienden a quedarse fuera de otros procesos de toma de decisiones;
- El proceso ayuda a habilitar a quienes tienen dificultades para leer y escribir; y
- La participación puede ayudar a las personas a desarrollar sus propias capacidades de lectura y escritura y aumentar su confianza.

¿Cuándo implicar a las personas con bajo nivel de alfabetización?

Es importante contar con quienes tienen dificultades para leer y escribir desde una fase temprana del proceso de participación. Consultarles en las fases iniciales cómo les gustaría participar ayudará a crear una estrategia de participación más efectiva.

Los agentes implicados en la toma de decisiones que tengan dificultades para leer y escribir pueden mostrarse interesados principalmente en identificar cuestiones y problemas que les son específicos y en las fases de generación de opciones. Es probable que exija la utilización de gráficos, dibujos o maquetas que estos agentes implicados en la toma de decisiones puedan comentar.



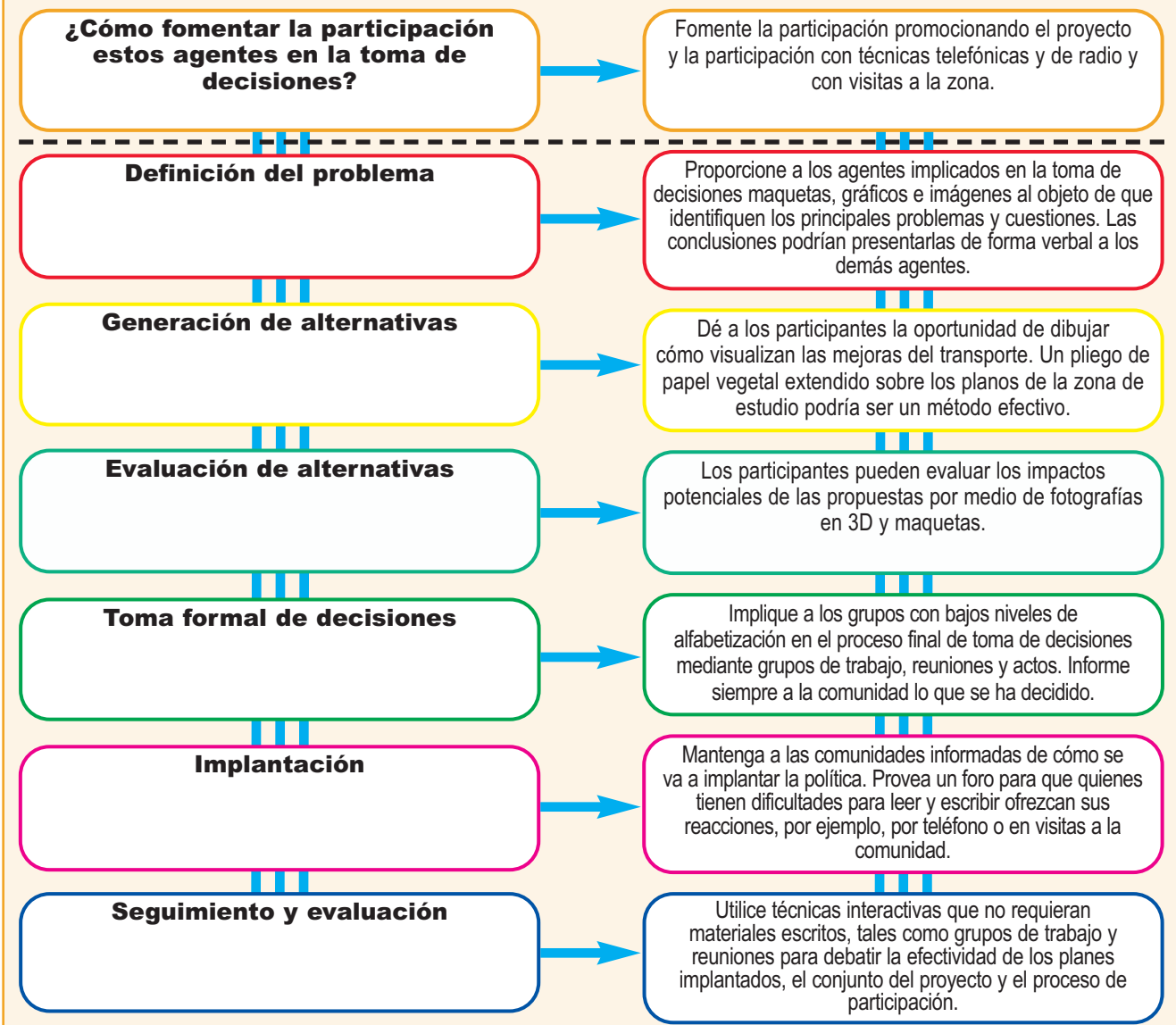
Utilización de gráficos, mapas y fotos para la participación de niveles bajos de alfabetización.

NOTAS



¿Cómo conseguir que participen agentes implicados en la toma de decisiones con bajos niveles de alfabetización?

El siguiente diagrama identifica diversas maneras de fomentar la participación de agentes implicados en la toma de decisiones con dificultades para leer y escribir en diversas fases del proceso de toma de decisiones en materia de transporte:



Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Se debe animar a que las personas con bajos niveles de alfabetización participen en el proceso de toma de decisiones. El equipo del proyecto debe considerar cuidadosamente las técnicas más efectivas que estimulen y faciliten su participación.

¿Cuánto cuesta?

Se podrían necesitar imágenes, fotografías y maquetas de alta calidad y técnicas que consumen mucho tiempo, como grupos de trabajo y entrevistas personales, lo que probablemente aumente los costes.

¿Qué capacidades se requieren?

El personal que trabaje con personas con bajo nivel de alfabetización deberá ser sensible a sus necesidades, paciente y estar dispuesto a ayudar y a responder preguntas. Asimismo, precisarán unas buenas capacidades de comunicación verbal.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Algunas técnicas serán más apropiadas que otras para implicar a personas con bajo nivel de alfabetización. Las técnicas no deberán centrarse en exceso en las comunicaciones escritas. Entre las técnicas apropiadas podrían figurar: utilizar el teléfono para recabar la participación de estas personas, programas de radio, visitas a la comunidad, entrevistas con los principales interlocutores, grupos de trabajo y encuentros públicos.

¿Cuáles son los inconvenientes?

Hay pocas desventajas que se deriven de la participación de personas con bajo nivel de alfabetización. Sin embargo, será necesario crear e implantar formas alternativas de transmitir información escrita.

¿En qué consiste la participación con personas apáticas?

Uno de los aspectos más importantes de cualquier estrategia de participación reside en garantizar que intervengan en el proceso muchos grupos diferentes y el mayor número posible de agentes implicados.

No todos estos agentes querrán, no obstante, participar y es posible que haya algunas personas o grupos que no deseen tomar parte. Ello puede deberse a que:

- No tienen tiempo de participar;
- No están interesados en el proyecto o en la cuestión;
- No comprenden totalmente el proyecto o la cuestión, cómo les afecta o sus ventajas potenciales; o
- No creen que su participación vaya a marcar diferencia alguna.

¿Cómo recabar la participación de personas apáticas?

Las siguientes ideas pueden revelarse útiles para fomentar la participación de quienes son menos proclives a intervenir:

1. Materiales divertidos e interesantes: procure que el material de participación resulte fácil de comprender y visualmente interesante. A ello ayudará la utilización de imágenes, diagramas y diferentes colores.

2. Promueva los debates informales vis a vis: dé oportunidades de debates informales vis a vis para elevar el entusiasmo y promocionar la importancia del proyecto.

3. Incentivos: una buena forma de aumentar la participación de los agentes implicados en la toma de decisiones consiste en ofrecer un incentivo, tales como una comida gratis, un regalo, dinero o el reembolso del viaje.

4. Recalque hasta qué punto la participación de los agentes implicados marcará una “diferencia”: asegúrese que los agentes implicados sean conscientes de que su participación puede influir en el proceso de toma de decisiones y que su participación no es una pérdida de tiempo.

¿Por qué recabar la participación de los agentes implicados en la toma de decisiones que se muestran apáticos?

Es importante intentar implicar a los agentes implicados que no están interesados en participar porque:

- Las opiniones de todos los agentes son importantes y se deben incorporar al proceso de toma de decisiones;
- Quienes menos participen en el proyecto pueden tener opiniones o respuestas diferentes a las de quienes están más dispuestos a participar;
- Los grupos y personas menos implicados podrían quedarse fuera de otras actividades de participación;
- Envía mensajes positivos a la comunidad en el sentido de que se intenta que todo el mundo participe; y
- Podría estimular a las personas que participen más en las futuras actividades de los agentes implicados.

¿Por qué involucrar agentes implicados que son apáticos?

Es importante tratar de involucrar agentes implicados que no están interesados porque:

- La visión de todos los agentes es importante y puede incorporarse en el proceso de toma de decisión;
- Aquellos que están menos participativos en el proyecto o aspectos del mismo pueden tener diferentes opiniones o respuestas que aquellos más dispuestos a participar;
- Los grupos e individuos menos involucrados pueden haberse quedado fuera de otras actividades de participación;
- Se envía de esta manera mensajes positivos a la Comunidad de que se está intentando involucrar todo el mundo;
- Se anima a la gente a involucrarse más en futuras actividades de agentes implicados; y
- Podrían iniciar la oposición a una medida cuando se llega a la etapa de implantación.

¿Cuándo recabar la participación de agentes implicados apáticos?

Es importante identificar a aquellos agentes implicados que estén menos dispuestos a participar e intentar implicarlos en el proceso lo antes posible. Ello garantizará que haya suficiente tiempo para vencer los obstáculos a su participación y que sus consideraciones e inquietudes se puedan tener en cuenta desde una fase temprana.

Una vez que los agentes implicados se avengan a participar, será importante mantener su interés a lo largo de todo el proyecto con el fin de garantizar que sus observaciones y opiniones sigan llegando. Esto será también importante para seguir disfrutando del apoyo al proyecto del agente implicado.

NOTAS



¿Cómo fomentar que participen los agentes implicados en la toma de decisiones no interesados?: principios fundamentales

¿Qué hacer?

¿Cómo hacerlo?

Capte su atención

Utilice técnicas que consigan que el proyecto destaque. Puede tratarse de cualquier cosa, desde crear carteles llamativos a organizar un acto divertido.

Explique la importancia de la cuestión o del proyecto

Los agentes implicados en la toma de decisiones no participarán si consideran que la cuestión no es importante o no les atañe directamente. Comunique con claridad cómo les afecta el proyecto y las principales ventajas.

Explique las repercusiones de su participación

Los agentes implicados en la toma de decisiones tienen que estar tranquilos de que su participación marcará una diferencia. Explique con claridad por qué su participación resulta fundamental y de qué manera influirán sus opiniones en el proceso de toma de decisiones.

Conserve su interés

Es importante mantener a los agentes implicados en la toma de decisiones al tanto de los avances del proyecto, mostrándoles con claridad cómo han influido sus opiniones en el proceso. Los boletines o periódicos son una forma conveniente de mantener informados e interesados a los agentes implicados en la toma de decisiones.

Información práctica

¿Quién participa y de qué manera?

Es importante procurar estimular a las personas y grupos no interesados en el proyecto a que se impliquen y participen. Todas las opiniones de los agentes implicados en la toma de decisiones son importantes y se deben incorporar al proceso de toma de decisiones. Las técnicas empleadas deberán resultar divertidas e interesantes e incluir materiales informativos brillantes.

¿Cuánto cuesta?

Se deben tener en cuenta los costes de personal para la participación vis a vis y los debates de propuestas del proyecto. Crear materiales de participación de alta calidad, con colores y gráficos puede influir en el coste del proyecto, al igual que ofrecer incentivos, tales como reembolso de viajes o regalos.

¿Qué capacidades se requieren?

Unas buenas capacidades de comunicación y marketing y la capacidad de promocionar y explicar el material del proyecto con claridad y de manera entusiasta serán importantes para conseguir la participación con los agentes implicados en la toma de decisiones menos interesados.

¿Cómo se emplea con otras técnicas?

Muchas de las técnicas del Manual se podrían utilizar para recabar la participación de personas y grupos menos proclives a participar. Los materiales impresos, incluidos los carteles y folletos, deben ser "llamativos" e informar con claridad al lector sobre por qué es importante que participen.

¿Cuáles son los inconvenientes?

No siempre será posible interesar a todos en una cuestión o proyecto. No importa lo mucho que se intente, siempre habrá personas o grupos que no deseen participar en el proceso de toma de decisiones en materia de transporte. Es importante, sin embargo, procurar recabar la participación de los agentes implicados en la toma de decisiones menos interesados y que esto se registre como parte del proceso de participación.

Para cualquier aclaración sobre los términos y referencias usadas en el volumen 2, acuda a:

Volumen 1: Conceptos y herramientas

Sección 4: Glosario y bibliografía, de las páginas 83 a la 97

Toma de decisiones en transporte

Un manual de gestión de proyectos y participación pública diseñado para proporcionar una lectura fácil, una guía detallada sobre las últimas investigaciones en toma de decisión y procesos de participación en la planificación del transporte.

El manual ha sido desarrollado para dar soporte a los decisores involucrados en la planificación local y regional del transporte en Europa. Está orientado primeramente a profesionales del transporte que trabajan en autoridades locales o empresas de transporte, pero también para agentes relevantes implicados en el proceso de decisión, participación y gestión del proyecto: políticos, líderes locales, operadores del transporte o financieros, ONGs y ciudadanos interesados.

El manual está basado en una investigación llevada a cabo durante tres años con el proyecto europeo "Gaining understanding of improved decision-making and participation strategies" – o GUIDEMAPS en forma abreviada – que ha involucrado a once socios de siete países europeos, incluyendo dos nuevos estados miembros. Es una guía práctica ilustrada con veinte ejemplos en dieciséis ciudades europeas, con útiles consejos sobre como aplicar las lecciones aprendidas.

© Consorcio GUIDEMAPS 2004
ISBN de la edición en inglés: 3-88354-144-3
Volumen 1: Conceptos y herramientas
Volumen 2: Fichas

GUIDEMAPS ha sido financiado por la Comisión Europea dentro del V Programa Marco. El Consorcio Regional de Transportes de Madrid ha cofinanciado la edición de este manual en español.



Comunidad de Madrid

CONSEJERIA DE TRANSPORTES
E INFRAESTRUCTURAS

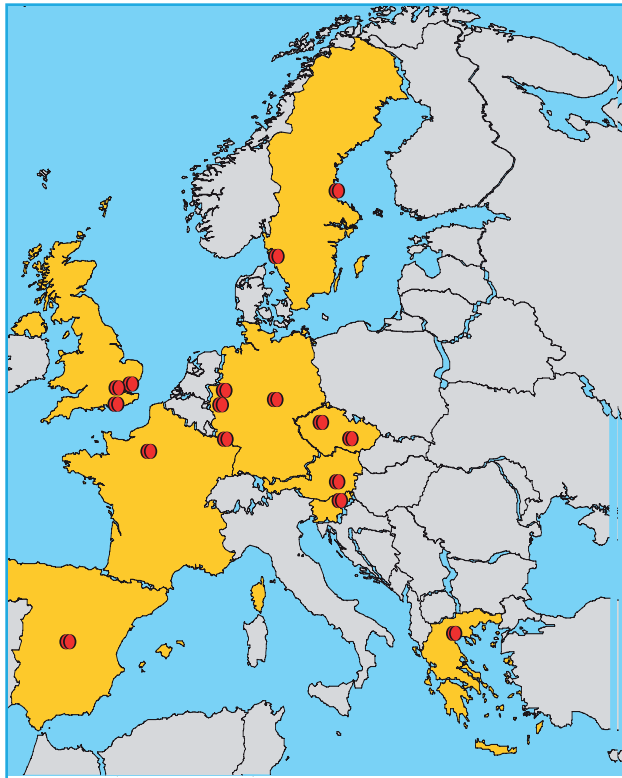
**CONSORCIO
TRANSPORTES
MADRID**

Introduction to the Practice Examples

The following pages describe the GUIDEMAPS Practice Example projects. The information is designed to complement the references to the Practice Examples in the GUIDEMAPS handbook by providing more detailed information on the projects.

The examples have been grouped into four colour-coded project types. This allows readers to easily identify projects which are similar in scope to their own. The four project types are:

- Strategic transport plan or policy (red);
- Major infrastructure project (green);
- Travel demand management project (blue); and
- Neighbourhood scheme (yellow)

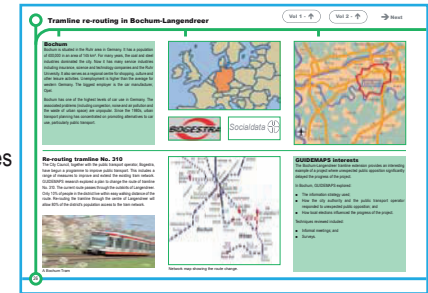


The Practice Example projects

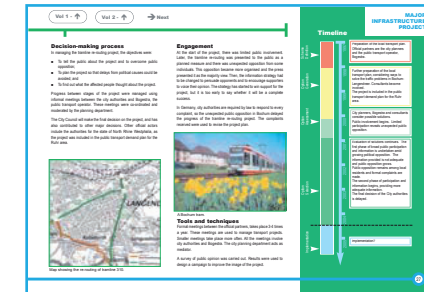
STRATEGIC TRANSPORT PLANS / POLICIES	<ul style="list-style-type: none"> ● Strategy documents in Brighton and Hove ● Local Transport Plans in Erfurt ● Cycling in Gävle ● Urban Transport Plan in Ile-de-France ● Cycle Network in Maribor
MAJOR INFRASTRUCTURE PROJECTS	<ul style="list-style-type: none"> ● Tramline re-routing in Bochum-Langendreer ● Building a ring road in Brno ● MetroSur in Madrid ● Light rail in Saarbrücken ● Redesign of City Ring Road in Cologne ● By-passed roads in Essex
TRAVEL DEMAND MANAGEMENT PROJECTS	<ul style="list-style-type: none"> ● City-Wide Speed Limits in Graz ● Park and Ride in Prague ● Transport Planning in Surrey
NEIGHBOURHOOD SCHEMES	<ul style="list-style-type: none"> ● Carpooling in Lundby ● Underground car park in Panorama

The Practice Example descriptions

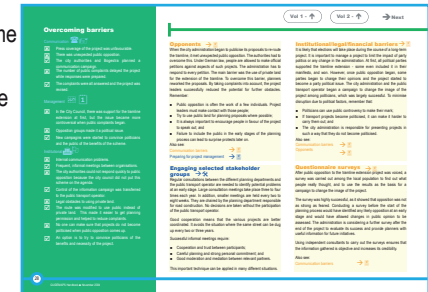
Page 1 provides an introduction to the practice example. It includes a description of the area, including maps. It also describes the project, and gives information on the topics explored in GUIDEMAPS.



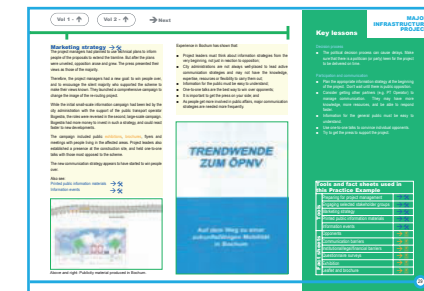
Page 2 gives more detail on the project, describing the decision making process and engagement. It also includes a timeline which describes who the project progressed.



Page 3 describes some of the principles or techniques used in the project. It also identifies the barriers encountered and provides on how they were overcome.



Page 4 describes one principle or technique in greater detail, and describes the key lessons learnt from this practice example.

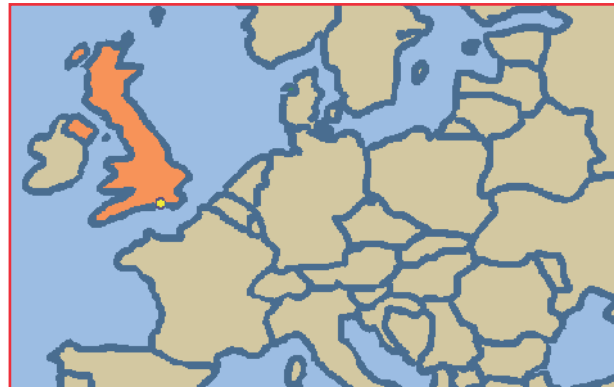


Strategy documents in Brighton and Hove

Brighton and Hove

The city of Brighton and Hove, in south east England, has a population of 250,000 and covers an area of 85 km². It serves as a shopping and employment centre for the region, and is also a popular conference destination and coastal resort. However, in contrast to south east England's general image of prosperity, Brighton and Hove has a number of social and economic problems, including an unemployment level higher than the national and regional averages.

The focus for planning policies in the area is on encouraging sustainable economic development while safeguarding the diverse natural and built environment.

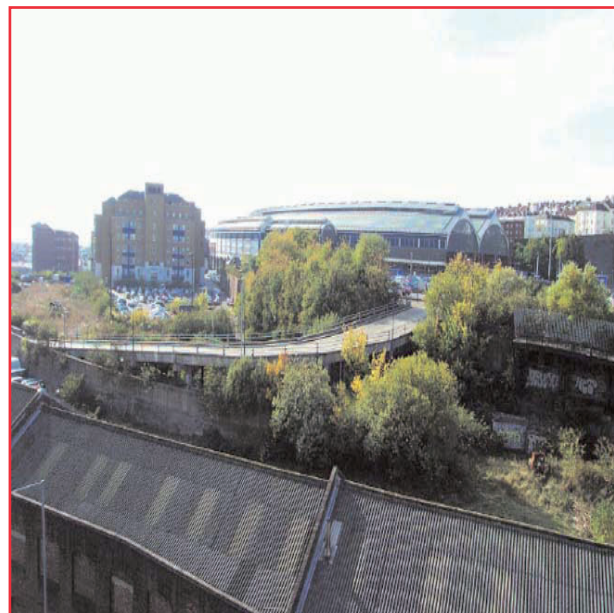


Planning strategy documents

GUIDEMAPS explored aspects of three major planning issues in Brighton and Hove: the draft Local Plan on land use; the Local Transport Plan; and the proposals for the development of the Brighton Station site.

The three were interrelated. The Draft Local Plan provides a framework for the use of land and buildings over a 10-year-period. Its policies influenced the formulation of the Local Transport Plan, which outlines transport schemes over five years. These strategy documents formed the backbone of the council's policy towards the Brighton Station site, earmarked for development for the past three decades.

The council has now approved proposals for the site put forward by a development consortium. GUIDEMAPS examined the development of these three issues, and the consultation processes involved.



The station site.

GUIDEMAPS Interests

The Brighton and Hove project illustrates the decision-making and participation processes for strategy level documents.

In Brighton and Hove, GUIDEMAPS explored:

- How transport and land use planning are linked at the strategy level; and
- How transport and land use strategies can be applied to an actual scheme.

The consultation and decision-making processes for the Local Plan and Local Transport Plan included:

- Community visioning;
- Workshops;
- Exhibitions; and
- Focus groups.

Decision-making process

Brighton and Hove Council was formed as a unitary authority in 1997, and wanted to develop a Local Plan as quickly as possible. It realised that if it held wide-ranging consultations at an early stage, it could avoid delays caused by objections at a later stage. The project leaders conducted consultation, wrote a Pre-Deposit Draft Local Plan that incorporated the suggestions made, conducted more consultation, and then produced the first Draft Deposit Local Plan. They then conducted more consultation in writing, and produced a second draft plan.

The council was also keen to see the station site developed, as it had been run-down for many years. A previous application was refused in 1997/8. So the council involved members of the public in developing the Supplementary Planning Guidance before approving any application for development.

For both projects, consultants and independent auditors helped the council monitor the process.

The Local Transport Plan was developed with more limited consultation. A Transport Forum of key stakeholders developed ideas, which were used by the local authority.

For each of the three issues, final decisions were taken at key stages by committees of councillors, based on advice from council officers. The decisions are subject to national government approval.



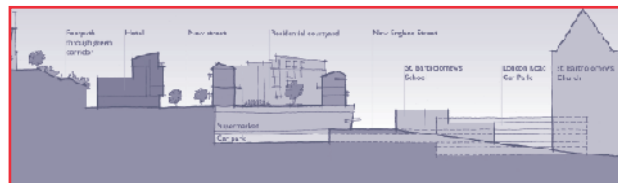
Above and right: Diagrams and maps are used to illustrate the new plans for the station site.

Engagement

Consultation has been an integral part of the development of both the Local Plan and the Brighton Station project. An independent assessment of the Local Plan declared it among the very best examples in current practice in the UK. The station site project has also received positive feedback.

Those involved included:

- Brighton and Hove City Council: councillors, transport planners and planning officers;
- National government, including the Regional Development Agency, and awarded funding;
- Members of the public;
- Interest groups;
- Schools;
- Residents groups; and
- Railtrack, which owned the station site.



Tools and techniques

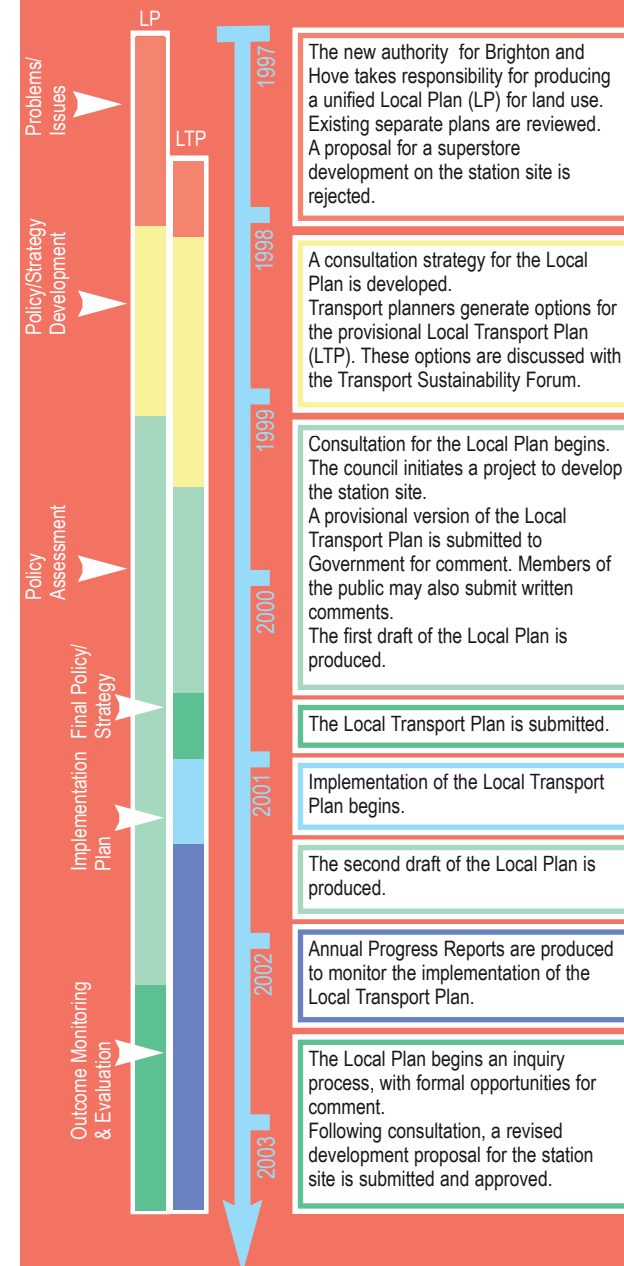
The key technique for the Local Plan was the development of a Pre-Deposit Draft Local Plan, which showed stakeholders how their views were influencing new policies. It was written in ordinary language. It was sent to all participants, who were invited to comment.

A working group was set up to involve stakeholders in the station site project. It met every two weeks between January and May 2000. The group included councillors, council officers, consultants, private developers and members of community groups, among others.

Other techniques used included:

- Community visioning workshops;
- Face-to-face meetings;
- Focus groups; and
- Community Planning Weekend (a series of workshops).

Timeline



Overcoming barriers

Communication

- Strong minority opposition was encountered.
- Proposed policies were cross-checked against a wide range of opinions.
- A working group was established to consider the conflicting needs of local people.
- It was difficult to turn consultation views into policy recommendations.
- Wide consultation was well received.

Institutional

- There were some concerns about how to make the informal guidelines work.
- There was wide support for change within the council.
- There was disjointed working between different council departments.
- A more coordinated approach was adopted to overcome this.
- There was some conflict between the Local Plan and the Local Transport Plan.
- The coordinated approach allowed the contradictions to be reduced.

Engagement strategy → ✕

Brighton and Hove City Council carried out wide-ranging consultation to develop the Local Plan, the set of policy guidelines on land use development proposals.

The council commissioned consultants to devise a strategy in advance. It involved **focus groups** with stakeholder organisations, community visioning **workshops** with groups and individuals not normally represented in such exercises, and some face-to-face interviews. The council also produced **leaflets** about the plan asking for people's views.

Officers wrote a Pre-Deposit Draft Local Plan based on the consultation reports, then asked for views in writing. They then drew up the 1st Deposit Draft Local Plan, and carried out more consultation in writing. Finally, they produced a 2nd Deposit Draft Local Plan.

The consultation process has been highly praised. The Local Plan itself has some weaknesses, but is considered better than most.



Map of the station site.

Engagement strategy → ✕

Brighton and Hove City Council wanted to prove to people taking part in the consultation process that it was taking their views into account.

Officers sent results of consultations to all those who took part in any way. They also wrote a Pre-Deposit Draft Local Plan (**technical report**) to show how people's views were influencing the emerging policies. They were sent out to all the participants who were asked to comment.

Officers also carried out follow-up events, to explain how people's contributions had influenced policy and find out if they were satisfied with the outcome. They also explained how participants could stay involved.

Experience in Brighton and Hove showed that it is important to:

- Maintain contact with participants after a consultation event;
- Summarise stakeholders' views as accurately as possible in any report;
- Give feedback to participants;
- Acknowledge all correspondence;
- Show how policies are being influenced by people's views; and to
- Give full explanations when people's ideas are not adopted.

A working group was set up to reach agreement on Supplementary Planning Guidance for the station site development. This guidance is used alongside the Local Plan to influence decisions on planning applications.

The working group was formed of council officers, councillors, consultants, developers, community leaders, and representatives from Railtrack and South East Regional Development Agency. It met every two weeks between January and May 2000. Its suggestions went out to wider consultation in Summer 2000, after which it met again to consider the comments.

Work was complicated by the fact that some members were opposed in principle to developments involving large businesses. In the end, delegates reached a majority decision rather than a consensus, and the guidance was approved by the council in October 2000.

Overcoming barriers → ✘ (station site)

In 1997/98, a private consortium put forward proposals to build a superstore on the Brighton Station site, without consulting the local community. The plans were rejected by both the council and a public inquiry, but there was some anger that such a proposal had got as far as it did.

The council decided to draw up Supplementary Planning Guidance for the site, in addition to the policies in the Local Plan. They wanted to involve the public throughout the process. With the help of consultants, officers held a community planning weekend that involved a series of **workshops** with local stakeholders.

As there was a wide range of conflicting views on possible developments, they set up a working group to discuss the issues further. The working group drew up draft Supplementary Planning Guidance, which went out to consultation before being approved by the council.

Since then, a development consortium has drawn up a planning application that appears to have much wider acceptance among the community than the previous attempt. The process has taken longer than the previous application, but has now been approved by the council.

The practice example showed that:

- A thorough consultation process is costly, so is probably best suited to addressing controversial decisions;
- It is important to maintain trust between different groups where feelings run high; and that
- Ambiguous guidance should be avoided, as it satisfies none of those involved.

Also see:

Managing contentious issues → ✘



Above and below: Pages from a brochure describing the proposals for the station site.



Key lessons

Decision process

- Objections can cause delays. Consult people at an early stage to pre-empt such problems.
- Integrate consultation into the planning process, so that it influences decisions rather than just ratifies them.

Participation and communication

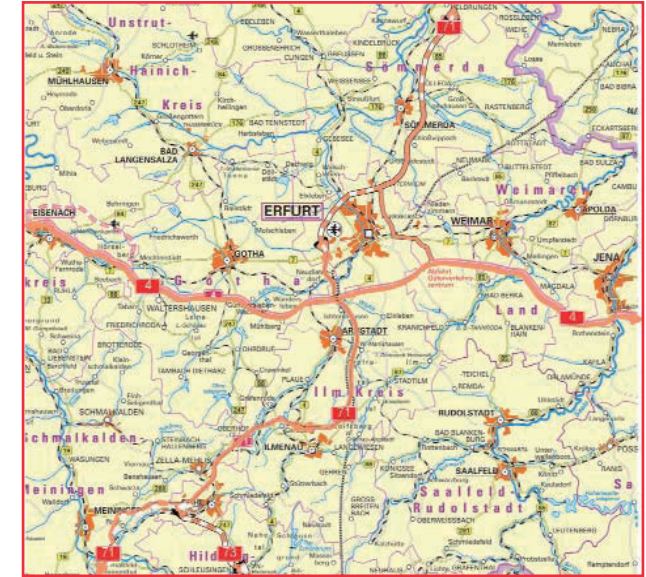
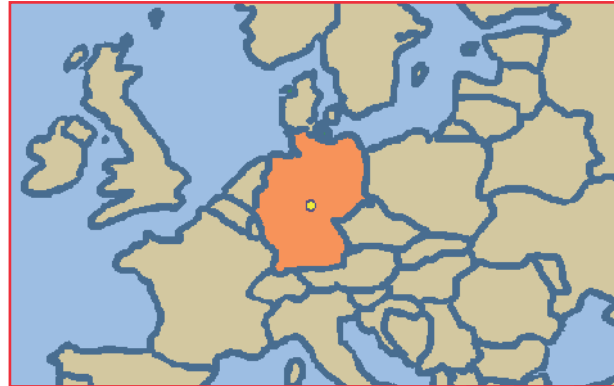
- Involve the public in the decision-making process rather than face unexpected opposition later on.
- Keep the same officers in contact with stakeholders throughout the different stages of development.
- Keep in contact with stakeholders after consultation.
- Summarise stakeholder views as accurately as possible in any report.
- Acknowledge views expressed in writing.
- Show how emerging policies are being influenced by stakeholder views, such as in a pre-deposit draft plan aimed at stakeholders rather than professionals.
- Give good explanations when ideas are not adopted.
- Tailor the amount and style of information to the people you are consulting.
- Make sure local authority officers are seen as neutral.
- Avoid ambiguous and open-ended policies.

Tools and fact sheets used in this Practice Example

Tools	Engagement strategy	→ ✘
	Overcoming barriers	→ ✘
	Managing contentious issues	→ ✘
Factsheets	Focus group	→ 🗨️
	Workshop	→ 🗨️
	Leaflet and brochure	→ 📄
	Technical report	→ 📄

Erfurt

Erfurt, with a population of 200,000, is the capital of the German federal state of Thüringen. It is the administrative, cultural and economic centre for the region, and also has two universities. The city underwent great economic and social change with the reunification of Germany in 1990. The importance of trade, service industries and administration rose dramatically, while production declined. Like other cities in eastern Germany, Erfurt has many social and economic problems. Its unemployment rate is 18.5% (basic year 2003)- higher than both the regional level (16%) and the national (10.1%). Reunification has also led to massive transport problems. The number of motor vehicles has increased by 60%. Erfurt's geographic position has in effect changed: it now lies at the heart of Germany. It is expanding, and new residential and industrial developments in the suburbs have altered the directions of the traffic flows. Therefore, Erfurt needed to implement a new Local Transport Plan quickly.



Developing Local Transport Plans

GUIDEMAPS explored the development of the first two Erfurt Local Transport Plans to be drawn up under the laws of the Federal Republic of Germany. Their over-arching aim was to balance transport needs with the interests of the urban environment. They were designed to encourage public transport usage, walking and cycling through traffic calming measures and parking controls.

Two Local Transport Plans were produced. The first identified the general aims, while the second defined strategies designed to support sustainable transport. Sub-projects included:

- ! Expansion of the city railway, due for completion in 2008;
- ! New provision for cyclists, including safe cycle paths and parking places;
- ! The continuation and further development of the park-and-ride system;
- ! Construction of a ring-road to relieve the city-centre of through traffic;
- ! Restrictions on cars in the town centre, particularly on Saturdays in a continuation of former plans;

- ! management of parking spaces; and
- ! concepts for specific town districts.

GUIDEMAPS looked at the factors that led to the introduction of two successful Local Transport Plans in just eight years.

GUIDEMAPS Interests

Lessons learnt from the situation in the new German federal states in the 1990s might be useful for the Accession Countries today.

In Erfurt, GUIDEMAPS explored:

- ! How the development of a strategic plan can be managed pragmatically, in parallel with rapid changes in transport demand and infrastructure;
- ! Which strategies are appropriate to fulfil the expectations and demands of people and companies concerning transport

conditions (short-term), and to consider how to address the long term objectives of sustainable traffic;

- ! How the new structure of the municipal administration affected the development of the plans;
- ! The role of outside agencies in moderating the planning process;
- ! How to involve people who have little or no experience of public participation in the decision-making process;
- ! Changes in how people participated between 1994 and 1998;
- ! The participation and decision-making processes for LTPs; and
- ! How to develop a public relations strategy on a limited budget.

Techniques reviewed included:

- ! An internal working group in the local authority;
- ! A political party working group;
- ! A public exhibition of the draft plan;
- ! On-site discussions with the public and various stakeholders;
- ! An evaluation scheme for the 10 year LTP in Erfurt; and
- ! A central organisational unit for all transport related topics.

Decision-making process

In February 1991, Erfurt's city council ordered municipal officers to draw up a Local Transport Plan. The transport department worked on the project with the help of an external planning bureau until 1993. A second plan was developed and moderated by the transport planning department based on the experience gained from the first plan.

In order to achieve an "open" planning process, and involve different view points, two working groups were set up. One comprised members of relevant municipal departments, such as the town planning unit and the environmental office and was chaired by the department of transportation. The other consisted of members of the political parties represented on the town council. Outside bodies such as the local public transport operator were also involved in the decision process.

The first LTP was adopted by councillors in spring 1994. At that time, the city council decided to expand the plan to include the districts added to the city in recent boundary changes. The second Local Transport Plan was drawn up between 1995 and 1997, with input from officials from the new districts. It was adopted by the city council in January 1998.

Evaluation

The main results were summarised in a transport department publication called '10 Years of the Erfurt Local Transport Plan'. Surveys were conducted in 1991, 1994 and 1998, by local government, covering topics such as:

- Modal split;
- Journey lengths;
- Access to cars by different social groups; and
- Transport modes used by different social groups.

There was no formalised in-depth evaluation of the planning, participation or decision-making processes and the tools used for public participation. But there was an informal evaluation by a regular check of aims and efforts.

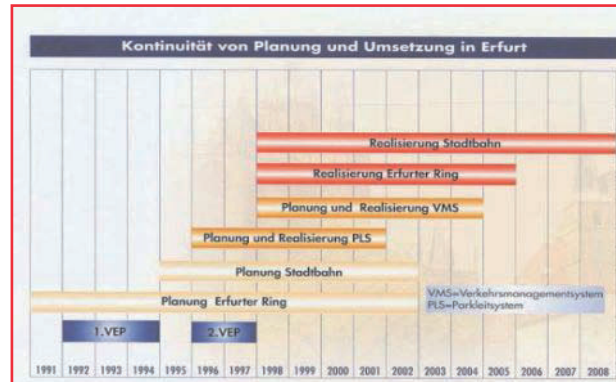
Most traffic problems could be solved and it seems that most citizens are satisfied with the LTP, because there have not been many controversial debates in the recent years.

Engagement

For the first LTP, attempts were made to involve residents in the development of the Plan. They showed little interest in the planning process - but raised objections to some measures when they came to be implemented. This was largely due to the fact that the concept of consultation was new to them. In the former German Democratic Republic, the public were told of, rather than involved in, decisions. Consequently, Erfurt's planners and citizens had little experience of community participation. It was a new tool that was introduced into the daily work of planners. Therefore, there was a learning process on both sides.

Local residents were not used to becoming involved. The grass-roots campaigns that had sprung up after the end of the GDR had died down within three years of reunification. Problems such as unemployment and housing took up people's time and energy instead.

However, some community organisations, such as associations of disabled people, did make useful contributions.

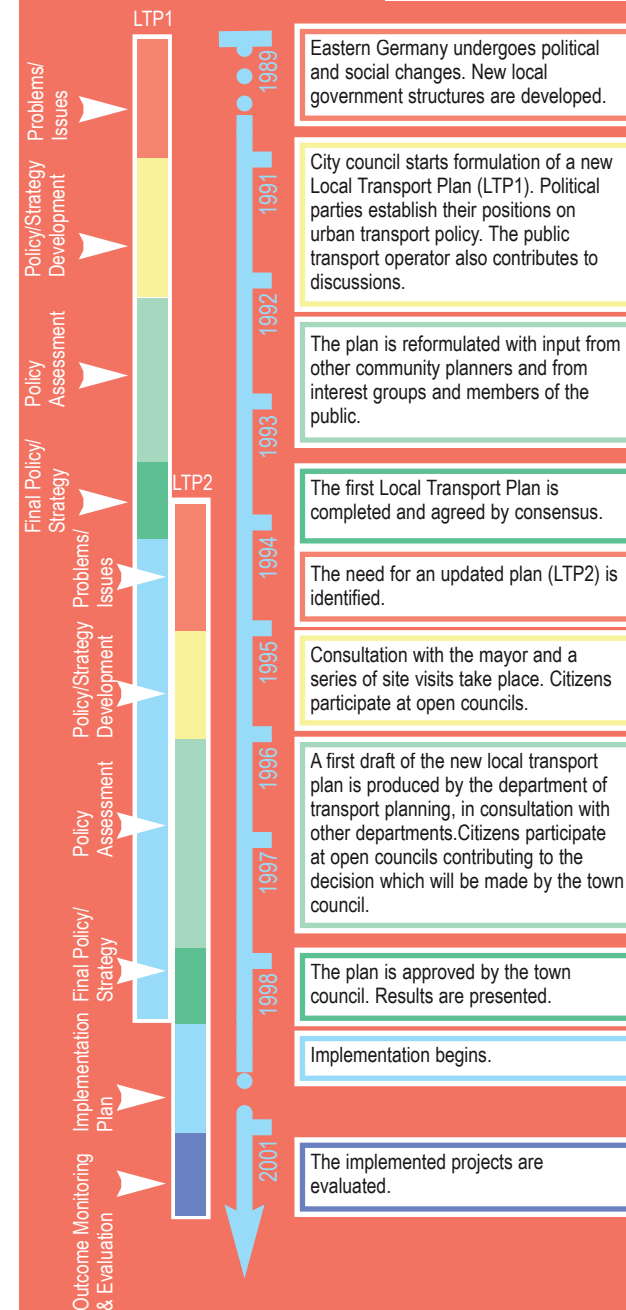


Continuity of planning and implementation of the LTP.

Tools and techniques

Two working groups were set up. One was made up of two members of each political party represented on Erfurt City Council, and met five times over two years. The other included members of city council technical departments and met eight times in two years. Both were moderated by the external planning bureau.

Timeline



Eastern Germany undergoes political and social changes. New local government structures are developed.

City council starts formulation of a new Local Transport Plan (LTP1). Political parties establish their positions on urban transport policy. The public transport operator also contributes to discussions.

The plan is reformulated with input from other community planners and from interest groups and members of the public.

The first Local Transport Plan is completed and agreed by consensus.

The need for an updated plan (LTP2) is identified.

Consultation with the mayor and a series of site visits take place. Citizens participate at open councils.

A first draft of the new local transport plan is produced by the department of transport planning, in consultation with other departments. Citizens participate at open councils contributing to the decision which will be made by the town council.

The plan is approved by the town council. Results are presented.

Implementation begins.

The implemented projects are evaluated.

Overcoming barriers

Communication

- ✗ The culture of participation had not yet been established. Interest was limited, as the public were not aware of the ways in which their participation could influence decisions.
- ✓ The majority agreed with the transport objectives, so there was a shared public interest in finding ways in which they could be implemented.
- ✗ Some local residents opposed sections of the strategy.
- ✓ The transport planning department adopted a strategic and pragmatic approach, which allowed objections to be considered.

Management

- ✗ Staff lacked the necessary experience for effective consultation.
- ✓ Experience deficits were addressed through the exchange of knowledge with colleagues in Western Germany.
- ✗ The formation and agreement of the plan is a time-consuming process.
- ✓ An internal working group of planning staff was used to manage the technical development of the plan.
- ✓ A working group of politicians from all parties met frequently to discuss the plan in order to reduce the likelihood of political delays arising at a late stage.

Institutional

- ✗ In the changing political climate, there was legal uncertainty as some planning structures were not clearly established.
- ✗ Administrative structures were unfamiliar.
- ✓ Sharing skills and learning from other cities helped institutional problems to be addressed or avoided.

Elected officials →


The parliamentary working group was set up to coordinate the contribution of politicians to the development of the first Local Transport Plan. It was set up and overseen by the transport department of the City of Erfurt.

The group met five times in two years. Two members of each political party represented on the city council took part. An external planning agency helped moderate the workings of the group.

Transport planners found the group helpful. Its informal working methods made it easy to coordinate developments, and it helped prevent any delays in completing the Local Transport Plan.

Although developing the Local Transport Plan was a structured process, informal approaches such as the working group helped improve communication. These techniques can help get swift agreement from politicians for aspects of a project.

Also see:

[Technical working party](#) → 

[Expert advisors](#) → 

Community visits and study tours →

On-site discussions

For the second LTP, the participation process was carried out in a stepwise manner. After a general discussion, on-site discussions with stakeholders and citizens took place in several town districts. This was done in order to obtain more practical and site-related inputs from local politicians, experts and citizens living in the area.

Exhibition →

The transport department of the City of Erfurt wanted to find a lively and accurate way of presenting the Local Transport Plan. It was important that the display was central and easy to access.

The **exhibition** took place in the Information Centre of the City of Erfurt. A transport planning office employee was on hand to answer any questions. Opinions are divided about how useful the exhibition was. Some of those involved said it was well-attended and informative. Others said there was little public interest in drawing up the Local Transport Plan, and the public did not get involved until later, at the implementation stage.

Technical working party →

The aim of the internal working group was to coordinate work on the Local Transport Plan of the various technical departments of the City of Erfurt.

The group met eight times in two years. It was set up by the transport department, and also included the department of urban development, the department for environmental affairs, plus various regional planning departments and public services.

Transport planners and town planners found the group helpful, and felt its informal communication methods were effective. They also believed the technique could be applied successfully to other transport projects.



The new 'green' tram tracks in Erfurt.

Management of information →

Another important success factor was to keep the preparations of policy statements, the planning process, the realisation of related projects and the monitoring of effects within one organisational unit ("Verkehrsamt"). This unit was able to bundle necessary interdisciplinary skills, and could provide a link between the planning and implementation stages. The Department/Office for Transport was responsible for the entire process, for technical questions as well as for reporting to political boards, for co-ordination with other institutes and institutions, as well as for citizen participation. During the process, the whole unit was also able to build up the necessary expertise for the management of the second LTP. All planning matters were addressed by a form of "teamwork" between the public planning authority, external experts and the working groups. Furthermore, the head of the department and the head of the unit acted as a kind of "**project champion**", and gave continuity because they had been involved in the transport planning of Erfurt for a long time.

Preparing for project management → ✂

At the time the first Local Transport Plan was developed in Erfurt, local municipality officers had little experience in involving the public. Furthermore, the expertise of East German planners was called into question by the population at the beginning of the 1990s. Therefore, project managers decided to take on an external moderator to ensure neutrality, and give the project the benefit of 'western know-how'. The planning agency "Schnüll, Haller and Partner" was given the task of moderating the first Local Transport Plan. The project partners included the transport department of the City of Erfurt, the political parties represented on the city council, various city technical departments and regional planning bodies, and various interest groups.

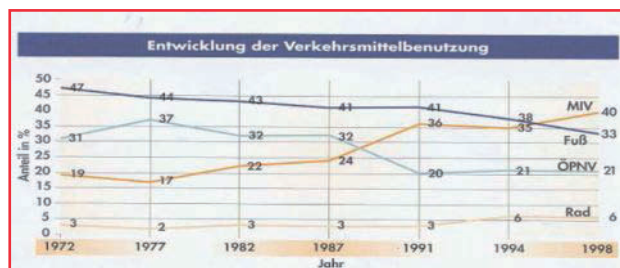
The work of the moderator was rated highly. Participants felt they had learned a lot. The moderator was able to bring new expertise to the discussions, and smooth the handling of contentious issues when required. The agency also had a great deal of experience in public participation.

External moderators can bring new view points and expertise into the planning process. Such a technique could be used elsewhere - but most German cities lack the funds to employ a moderator. If this is the case, it might be useful to assign the role to a member of staff, though he or she might not be seen as neutral. Good relationships between the moderator and the city administration are essential.

Also see:

[Overcoming barriers](#)

[External consultant](#)



Development of Modal split: still a high level of sustainable modes after the reunification



Park and Ride facilities for traffic calming in the inner city

Key lessons

Managing the decision process

- Balance long term objectives and short term wishes of people, politicians and companies.
- Stay flexible and be pragmatic when it comes to finances. Some measures might have a better chance of securing funding than others.
- Establish effective administration structures. The new transport department in Erfurt included all relevant sectors, and was therefore able to take full responsibility for the plan.
- Keep continuity. The LTP was seen as a process which was managed by local planners who were able to make the link between strategic targets and implemented transport projects.
- Make the most of favourable circumstances. The Erfurt Local Transport Plan was drawn up during an economic boom, which helped speed up the process.
- Exchange know-how. In Erfurt, the project leaders had good links with planners in West Germany, both before and after unification.
- Make sure the plan is credible. An external moderator is helpful to design a complex strategic document which has to be discussed with various stakeholders.
- Involve the public in the decision-making process, rather than face unexpected opposition later on.
- Review progress: a review after 10 years was useful to show effects and the continuity of aims and implemented measures

Tools and fact sheets used in this Practice Example

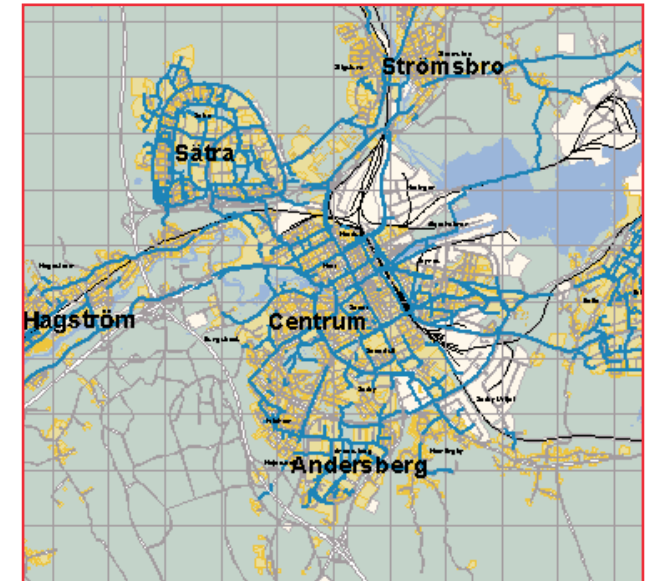
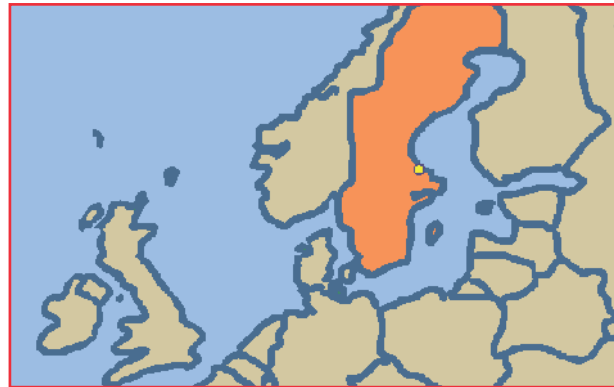
Tools		
Preparing for project management	→ ✂	
Overcoming barriers	→ ✂	
Project champion	→ 📄	
Elected officials	→ 📄	
Technical working party	→ 📄	
Expert advisors	→ 📄	
Community visits and study tours	→ 📄	
Exhibition	→ 📄	
Management of information	→ 📄	
External consultant	→ 📄	

Cycling in Gävle

Gävle

The city of Gävle, about 170km north of Stockholm on the east coast, is considered to be an average Swedish town. It has 90,000 inhabitants and covers an area of 1,600km², meaning its population density is quite low compared with similar-sized European cities. The county administration board and a large county hospital are both situated in the city.

The fast-growing university of Gävle has about 12,000 students and is well-regarded in the fields of housing, planning and building. The city is also home to a wide range of industries - employing over 40,000 people - including forestry, metal and engineering and telecommunications. Trade and the hotel and restaurant industries are also important. However, the county of Gävleborg faces a decreasing population and a relatively high level of unemployment (5.8% compared with 3.9% nationally).



'Cykelstaden Gävle'

The idea for Cykelstaden Gävle came from a cycling conference in Sweden in 1994. Project leaders presented figures showing that only between 30 and 40% of journeys in Dutch cities were made by car, while a significant number of trips were by bike. The Gävle representatives wondered if they could repeat this success at home. Shortly afterwards, the National Road Administration produced a report saying emissions must be reduced immediately.

Gävle looked like a promising site for a bicycle project: it is flat, with a good cycle path network. However, it was thought the city might be too spread out for cyclists. Gävle proved that theory wrong. Today, 20% of all trips are by bike, and there are more than 200km of cycle tracks in the city compared with 400km of roads. Efforts that were made to reduce cycling accidents and encourage people to wear bike helmets have been harder to assess.

The majority of the population has been very supportive of the initiatives.



Above: The Health Pedallers campaign logo.

Right and below: A flier inviting people to join the project.



HÄLSOTRAMPARE • HÄLSOTRAMPARE • HÄLSOTRAMPARE • HÄLSOTRAMPARE

Six health cyclists wanted

Would you like to become one of our six test cyclists? If you have:

- at least 5 kilometres to work
- have a desk bound job
- don't exercise much
- use your car to work

If this is you, then you have the chance to become one of our test cyclists. We only ask that you leave the car at home and cycle instead. And we would like to regularly test your physical condition during the year.

We'll supply you with:

- a new bike
- helmet and winter tyres
- a bus pass (just in case the weather is really bad)
- a windproof jacket

If you're interested in becoming one of our test cyclists ring the council's Technical Office on 178219 or 178211 for further information.

Gävle Dagblad
OM DU VILL VETA MER
Gävle Cykelstad

HÄLSOTRAMPARE • HÄLSOTRAMPARE • HÄLSOTRAMPARE • HÄLSOTRAMPARE

GUIDEMAPS interests

The Gävle practice example shows how the involvement of private companies, the media and the public can be the key to success.

In Gävle, GUIDEMAPS explored:

- The involvement of the media, businesses, sponsors and the public;
- The way the partners involved in the project placed themselves under positive pressure by outlining their aims in the media; and
- How the project manager involved partners and the public.

Techniques reviewed included:

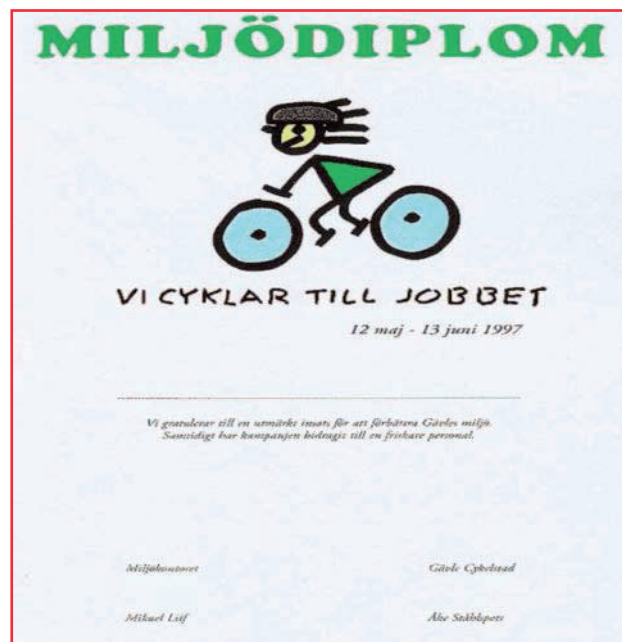
- The appointment of a project manager with a background in marketing and good contacts with the media.

Decision-making process

Discussions about a possible cycle project were begun by the manager of the local technical authority. In 1996, the project was officially launched when the politicians at the technical authority approved a three-year contract (later extended) between three partners. This laid out how the project should be financed, what measures should be taken, and how the results should be presented.

A bicycle group was then formed within the municipality administration, and a full-time project manager appointed in May 1996. His first task was to draw up a plan to increase the proportion of cycling in the city. He began by collecting information from similar projects elsewhere, and improving provision for cyclists. He was then able to begin the various campaigns to promote cycling and cycle safety among the public.

As the project progressed he was allowed greater independence by the project partners. They held occasional meetings and received reports, but made no changes to the way the project was run.



A newsletter: 'Cycling to Work'.

Engagement

The municipality of Gävle, the National Road Administration and the Public Health Committee were all easily persuaded to contribute to the campaign's costs. To meet the shortfall, the project manager got sponsorship from private companies by showing them what they could gain.

The partners made minor changes to the project manager's plan, and held coordination meetings once or twice a year. The project leader also had to draw up reports for the municipality's bicycle group and for the technical authority. Overall, the partners regarded the project as both useful and fun.

Public involvement was crucial. Some 7,000 people took part in the 'Cycling to Work' campaign. The Health Pedallers initiative, in which eight car drivers used bikes for a year, gained a great deal of media interest.



Poster and photograph of the Cykelstaden Gävle campaign.

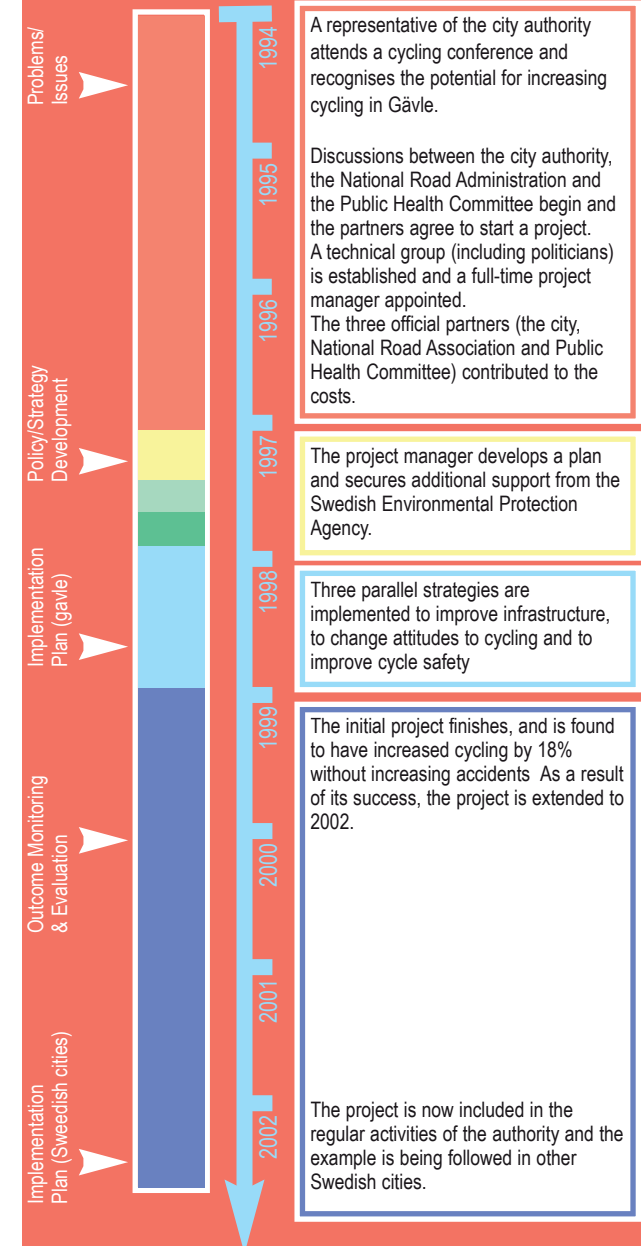
Tools and techniques

The project leaders wanted to increase cycling - but not cycling accidents. Two techniques were used to persuade the public to take up cycling and encourage them to use cycle helmets.

Firstly, the largest newspaper in the city kept people up-to-date with the campaigns. It also promoted the health benefits of cycling - particularly through an article on the Health Pedallers campaign. By responding to letters in the paper, the project manager was able to counter public criticism.

Secondly, the public was involved directly through different campaigns. In order to reach as many people as possible, companies were invited to enter a competition to see which had the highest number of cycling employees. The companies that took part were given free adverts in the local paper.

Timeline



Overcoming barriers

Communication

- ✗ There was considerable vocal debate about whether cycling in pedestrian areas should be encouraged.
- ✓ The project manager had good communication skills and contacts with the media. This meant that he was able to make sure that the benefits of the scheme were communicated effectively and that concerns of opponents were addressed.
- ✓ Financial problems were largely avoided, as the project did not need large public investment.
- ✓ Information was carefully targeted to make sure that it reached the public effectively.

Management

- ✓ Ambitious participants helped to ensure that any problems were overcome.
- ✓ Involving politicians from the beginning helped to ensure that the project gained the necessary support. The politicians could benefit from the positive image of the project, so their involvement was mutually beneficial.
- ✓ Learning from other projects helped problems to be avoided.
- ✓ Avoiding a bureaucratic management structure helped the project progress smoothly and adapt to changes quickly.

Financial

- ✗ There was no money available for continuous monitoring and evaluation.
- ✓ Using informal reports and meetings, it was possible to keep the cost down.

Project manager →


The **project manager** in Gävle used a variety of imaginative techniques to persuade residents to take up cycling. He began his work by studying similar campaigns, and included their best techniques in a strategy plan.

He then searched for suitable sponsors. The project manager already had extensive knowledge of local companies, so was able to tailor suggestions. Before contacting firms, he developed a pitch that showed them what they had to gain from backing the project. He won the backing of several private firms, and was able to put his ideas into practice.

Experience in Gävle showed that:

- Market oriented thinking can help project implementation;
- A practical approach is necessary; and
- The interest of potential partners is crucial.

Also see:

[Project champion](#) → 

[Managing resources: skills](#) → 

Managing resources: costs →

The project was financed by the municipality, the National Road Administration and the Public Health Committee. The three partners also had a say in how the project was run. Their funding launched the project, as it allowed the employment of a project manager. He found further funds from private companies, who sponsored campaign activities.

The project partners believe they gained a lot through financing the project, and are happy with how it progressed. When securing resources, it is important to raise interest among potential partners by showing them how involvement improves their image.

Cooperation between different authorities is sometimes difficult, but worked well in this case as all partners had similar interests and were committed to the initiative.

Also see:

[Institutional/legal/financial barriers](#) → 


Managing resources →

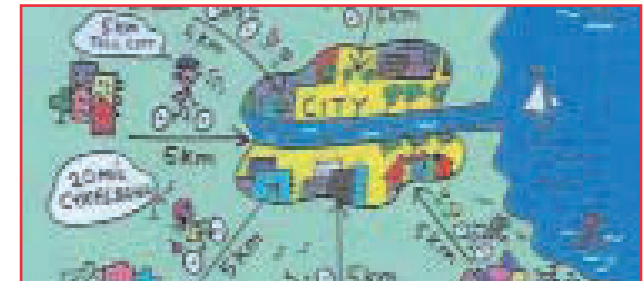
The **project manager** was the key figure in making this project a success. His task was to maintain contacts and make sure the project made progress. He was employed by the municipality and his salary sponsored by two project partners. At first they influenced the course of action, but gradually the project manager became more independent. All partners trusted him.

The project manager's background, outgoing nature, market-based thinking and competence made the project a success. He played a crucial role in pushing the project ahead and in coordinating it, and his background in marketing was seen as an advantage.

The project manager's role is crucial - so recruit carefully!

Also see:

[Management barriers](#) → 



Simple map showing the cycle network.

Project monitoring →

Each official partner had its own reason for supporting the project. For example, one wanted to increase helmet usage, while another aimed to improve public health. They all wanted to monitor the project's direction and impact.

The project manager drew up yearly reports, and held regular meetings with the partners. The partners also checked on progress through occasional informal phone calls or emails. They hoped to check accident statistics to make sure that more cyclists did not result in more accidents. However, this was never done as there was not enough money, and the available statistics were unreliable.

Although such an informal approach can create tensions between partners, all were happy with the outcome in this case.

Media strategy → ✕

The over-arching aim of the project was to increase cycling without increasing the number of cycling accidents. Two main strategies were used to get the message across.

The first strategy was of indirect communication. The largest newspaper in the city, Gefle Dagblad, supported the project by providing information for readers. It kept people updated on the progress of the campaigns. The project manager was also able to respond to public opposition by answering critical letters in the paper.

The newspaper was a very effective partner, and conveyed the message to a wide audience. Other projects could try using this technique - depending on the views of the local newspaper.

The second strategy involved the public directly through different campaigns. In order to recruit as many people as possible, the project manager enlisted the help of local companies. They were invited to enter a competition to see who had the most cycling employees, and each entrant was given a free newspaper advert.

Overall, the project built up a positive image of cycling, which reflected well on the partners. The communication strategies were integral to how the project was run.

Also see:

Printed public information materials → ✕

The media → 📰



Above and left: Publicity materials for the cycling campaign.

Key lessons

Decision process

- Involve politicians from the start. This is essential for a project's success.
- Take care when appointing the project manager. Make sure his or her skills suit the task in hand.
- Learn from other similar projects. Carry out research to find out what works and what doesn't.
- Make sure all official partners feel involved and committed. Keep them informed of progress.
- Use informal communications methods for 'soft' projects. This makes coordination smoother.

Participation and communication

- Show companies what they can gain if they sponsor the project and get involved.
- Be creative. Design campaigns that capture the imagination of the public.
- Use the media wisely. This can be essential to get your message to a wider audience.

Tools and fact sheets used in this Practice Example

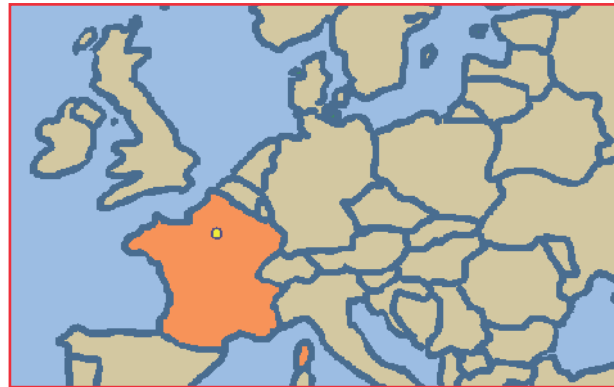
Tools	Project champion	→ ✕
	Managing resources	→ ✕
	Project monitoring	→ ✕
	Media strategy	→ ✕
	Printed public information materials	→ ✕
Fact sheets	Project manager	→ 📰
	Managing resources: skills	→ 📰
	Managing resources: costs	→ 📰
	Institutional/legal/financial barriers	→ 📰
	Management barriers	→ 📰
	The media	→ 📰

Urban Transport Plan in Ile-de-France

Ile-de-France

The Ile-de-France covers 12,000km² of the central-northern part of France. It contains the heavily built-up area of Paris, but 49% of the region is farmland and 23% forest. It has 11m inhabitants - including 2.1m in Paris proper - and 4.7m jobs. It is one of the world's largest urban areas, and its fourth most productive metropolis.

Travel needs have grown steadily over the past 20 years. More people are travelling between Paris and its suburbs, and between suburbs. They are doing so less and less for work and more and more for leisure. Cars now account for 45% of the region's journeys. Unsurprisingly, the consequences have been a rise in noise and air pollution; road accidents and urban sprawl are also issues.



Developing the Urban Transport Plan

GUIDEMAPS looked at the development and introduction of the Urban Transport Plan for the Ile-de-France. Such Urban Transport Plans are compulsory for towns of more than 100,000 people within France. Their basic aims are to achieve a balance between cars and other forms of transport, and to place transport issues under the control of a single authority. They are drawn up in consultation with a broad range of groups, including community authorities, operators, and users.

Normally, the authority in charge of organising transport controls the plan, but in Ile-de-France it is run by the state. This is largely because of Paris' role as the capital of France.

The Ile-de-France plan includes measures aimed at encouraging the use of public transport, improving the planning of major road networks, encouraging a more sustainable modal split for freight, and managing its operation in towns. It is consistent with the Regional Land Use Master Plan.



The plan document, available at <http://www.pduif.org/lepduif/plan.php>



Above: Traffic congestion in Ile-de-France - one of the problems addressed by the Master Plan.

Below: Seeking multi-modal solutions.



GUIDEMAPS interests

Planners are using new consultation and decision-making procedures at the development and the implementation stages of the Ile-de-France plan.

In Ile-de-France, GUIDEMAPS explores:

- How the plan evolved;
- What hurdles it encountered;
- What measures were put forward and applied to overcome these hurdles;
- What factors were crucial in its success; and
- The decision-making procedures.

Techniques reviewed include:

- The use of task forces in drawing up the plan - an original feature of the project; and
- The numerous committees, especially road, hub and local committees, set up to implement the plan.

Decision-making process

The development of the Ile-de-France Urban Transport Plan was long and complex. Work began in March 1997, under the Ile-de-France Regional Public Works Department (DREIF). In 1998, six task forces/thematic groups produced reports and a series of action proposals, on issues such as quality of service and alternative modes of transport, after analysing the results from a wide investigation over the whole region. These were compiled into one document, which formed the basis of the preliminary plan published in April 1999.

The period from May 1999 to April 2000 was mainly devoted to gathering feedback on proposals from local authorities, and some amendments were made accordingly. The resulting document was the subject of a public inquiry between June and November 2000. It was approved in December 2000.

The implementation of the plan began with the formation of road and hub committees. Their proposals (based on studies leading to schemes or policies) should be carried out by 2005 at the latest. Local committees have also been set up to approve, manage and monitor local travel plans.



A leaflet providing information and asking for public comments.

Engagement

Many groups were involved at different stages of the development and implementation of the Urban Transport Plan.

In the initial stages, they included:

- Steering committees;
- Task forces;
- Scenarios forecasters; and
- Expert groups.

The project leaders wanted to improve the drafts by inviting comments from people concerned with mobility issues, yet not always consulted on such topics, including:

- Regional and departmental administrators;
- Transport operators and associations; and
- Local institutions.

The outcome was that more than 50 people attended most meetings of the different committees and work groups. At a later stage, the project leaders invited the general public and interest groups to take part in the inquiry. Hub, road and local committees were set up to implement the plan.

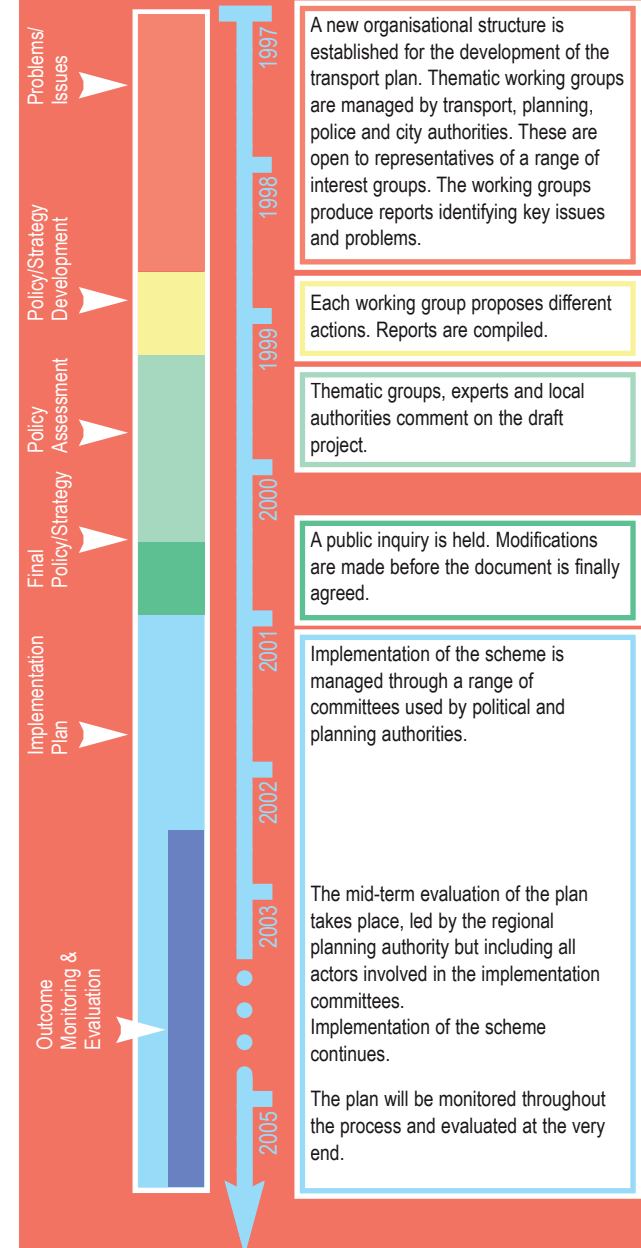
Tools and techniques

Local and national newspaper adverts, radio commercials, a press conference, posters, information panels and flyers were all used to invite people to take part in the public inquiry. The inquiry committee held debates in the town halls of Ile-de-France and feedback was collected by post.

Additional methods used in the implementation stage include:

- Website. This is the main channel of communication. Committee members and the general public can exchange views, follow project progress and put forward suggestions or questions in an online forum;
- Meeting and training days for committee members; and
- Professional gatherings.

Timeline



Overcoming barriers

Communication

- It was difficult to get the public involved in the project.
- An extensive communication campaign was undertaken.
- Technical reports were not always clear and it was not always easy to identify the most important information.
- Using skilled writers to structure and summarise reports can significantly improve their value.
- Allow more time for analysis of reports.

Management

- Staff lacked experience in new procedures.
- The working groups had large numbers of participants.
- Steady and well-organised management was required, with training workshops for managers.

Institutional

- In the committees, there was a lack of clear political leadership.
- Strong management of meetings was required.

Financial

- Some committee projects were not realistic financially.
- Expectations of what is possible and what resources are available should be managed from the outset.

Engagement strategy →

The project leaders hoped that the plan would be enriched by contributions from a wide variety of people, including those who do not usually take part in such initiatives. They also wanted people to feel that the project was “theirs”.

As a result, many people were involved at different stages. Regional and departmental institutions, transport operators and associations attended thematic groups. Local institutions were asked to comment on the draft document. The general public took part in the public inquiry. There were also task forces, ‘concertation’ authorities and steering committees.

The strategy was successful. More than 50 people on average attended the meetings of the different committees. People involved at all levels have expressed their views on the issues.

Preparing for project management →

The project managers wanted to make decisions on how to implement the Urban Transport Plan through agreement between all parties involved. They formed committees made up of transport operators, community associations, local and district authorities, etc. to discuss the issues.

It took a great deal of effort to translate the general principles set out in the Urban Transport Plan into actual projects. The committees discussed the possibilities from every angle. The final decision rested with the committee leader, but the aim was to reach consensus. The committees contributed greatly to the decisions made. However, the ‘concertation’ procedure also slowed things down.

At first, project managers thought the committees would need to work on the project for about 18 months. This turned out to be too short.

Some of the leaders did not have the relevant experience, especially in this new kind of policy process. They also lacked detailed knowledge on specific topics and clear political guidance.

The options put before the committees must be drawn up with care, by experts with relevant experience and local knowledge.

Also see:

Managing resources: time



Managing resources: skills



Management barriers



Identifying issues that require engagement →

The project leaders wanted to make sure the Urban Transport Plan was not seen as being imposed by the state. Therefore, they were keen to get local associations and people to help in drawing up the plan, so that would support it later on.

‘Concertation’ is a collaborative approach used to reach consensus on various issues. In Ile-de-France, the process brought together a wide range of people in order to find solutions which were technically, economically, socially and politically acceptable. The various actors were involved in diagnosing the problem, discussing the different scenarios and drawing up the final proposals. Their suggestions were compiled by a ‘scriptwriters group’, and most were taken into account.

Bear in mind that:

- Concertation procedures take time;
- Concertation only really works if introduced at an early stage - when it is still possible to influence the outcomes; and
- Some people suggested that consensus was only reached because the plan was general rather than specific.

Engaging selected stakeholder groups →


The regional planning department (DREIF) has organised a series of coordination meetings and training **workshops** for leading members of the road, hub and local committees.

The meetings allow staff to swap experiences, and hear from experts on topics such as sustainable transport, goods movement and ‘soft’ modes. They also discuss ways of evaluating how their work is progressing.

Committee leaders have found the meetings useful, and say they have learnt from them. DREIF regards the meetings as an effective way of finding out the needs of the committee leaders, in order to set up targeted training and relevant guides (also accessible on-line).

The meetings appear to speed up and ease the decision-making process. Although not common practice yet in France, the managers believe they could be used in other major transport projects.

Also see:

Technical working party → 

Managing stakeholder involvement → ✘

A variety of committees have been set up to decide how to put the principles of the Urban Transport Plan into practice. They include representatives from all the local bodies who are involved in implementing the measures.

The regional planning department (DREIF) oversees the road committees, the regional transport authority (STIF), the hub committees, the urban districts the local committees. They set up work schedules, organise regular meetings, and send out information and reports to participants.

The committees have precise objectives: to set up road, hub or local transport plan contracts. Each committee has a leader, who sets out a timetable and organises meetings. The committees define the roles of each person involved, plan budgets, design, manage and further monitor the different projects.

The committees were set up to involve local bodies in planning, rather than imposing decisions made by the people at the top. They are

generally successful, though the following points must be taken into account:

- To be a good project management tool, such committees need a strong leader. They must be able to choose the best solution if committee members cannot agree. They must make sure the committee progresses smoothly, by recording participants' opinions during the meeting and sending the minutes to the participants after the meeting.
- The committees slow down the decision process, as it takes time to set them up and ensure they function properly. They need more than the 18 months allocated initially.
- It costs almost as much, in time and money, to set up consultation committees for small projects as it does for larger ones. Therefore, such an approach might be 'over the top' for a small project.

Also see:

Technical working party → 📄



Above: One of the initial meetings at the beginning of the project.

Key lessons

Decision process

- Make sure thematic groups are well organised and managed.
- Keep all participants motivated, especially community associations.
- Get help from experts and consultants.
- Find strong leaders to manage local committees. They must be able to search for consensus, and take decisions where disagreements occur.
- Allow plenty of time for projects, especially during the development and implementation of the project. Considering the large number of actors involved and associated issues, 18 months was not enough.

Participation and communication

- Involve as wide a range of people as possible. Their input will enrich the process.
- Take feedback into account.
- Develop efficient (well-targeted, innovative and friendly) methods of information dissemination and communication.

Tools and fact sheets used in this Practice Example

Tools	Engagement strategy	→ ✘
	Preparing for project management	→ ✘
	Engaging selected stakeholder groups	→ ✘
	Managing stakeholder involvement	→ ✘
Fact sheets	Managing resources: time	→ 📄
	Managing resources: skills	→ 📄
	Overcoming management barriers	→ 📄
	Workshops	→ 📄
	Technical working party	→ 📄

The practice examples for Ile-de-France dealt with two levels. One is the elaboration of the Urban Transport Plan of the region (see before). The focus of the following detailed description is the local implementation of this plan by means of new project management tools called 'axis committees' which deal with suburban bus lines. These axis committees are steering and organising both the technical committees and 'selective' meetings. A second focus is the use of the Plan's website as a management and engagement tool. Its objective is to give access to all kinds of information to all the actors involved, as well as to the general public. Anyone can exchange opinions, ask questions and make suggestions through a discussion forum. Moreover, all the actors involved in the plan can access a 'private/professional space' where organisational (meetings agendas and minutes, training sessions schedules and booking forms), practical (examples from other committees), methodological issues (how to make a 'bus line project'? How to elaborate 'parking plan'? 'How to make a low speed zone'? etc) information is available.

Legal situation

The French Urban Transport Plans (PDU) are drafted by authorities in charge of organising transport within areas served by urban transport. The engagement required for the elaboration of the plan is pre-defined: the authorities in charge of organising transport lead the process and must associate representatives from the State. Representatives from transport professionals, transport users, chambers of commerce and industry and environmental associations must be consulted at their request.

Local strategy

The Urban Transport Plan of Ile-de-France is implemented locally through the region by three kinds of committees: the axis committees, the hub committees and the local committees. These are partnership-based groups working in order to improve the main bus network, exchange hubs and traffic-generating hubs, and to establish local travel plans. The intention of the genuine managers was to obtain a master plan with the agreement of all the regional and local actors concerned about mobility issues.

Motivation

All actors should agree with the global transport Plan, should share its proposals and should be prepared for its implementation. To achieve this, management through committees and communication tools are needed. The actors who elaborated the Plan were highly motivated. But those in charge of the local implementation might feel bored, inexperienced or not supported sufficiently. The committee meetings enable local projects to be developed and define everyone's tasks and responsibility. The Internet website as a two-way communication tool providing day-to-day information and technical assistance has become crucial to maintain motivation and participation.

Feedback and Monitoring

DREIF is evaluating the Transport Plan implementation process with the technical support of external consultants. Feedback is planned for some committees to know if the different participating actors are satisfied with the final results and also with the process. Beside the usual assessment of the outcomes (including indicator analysis), the objective is to learn about the participation process itself. However, this feedback won't be available before the end of the committees' work or the end of the Transport Plan.



Experience

The concern of ensuring such a large participation from the very beginning was completely new in Ile-de-France. It was the first time that a huge participation process took place for a public transport decision/plan. Transport and urban planning professionals, operators, experts, etc. were and are involved within the Plan elaboration and implementation. Specific companies have been hired for communication and design purposes. For the moment, the website is not used much by the general public (350 visitors/day), but this is still a new tool. In local municipalities, participation strategies have been so far more classical (exhibitions, e-mail, post, fax and phone).

Technical support

The website was built by DREIF working with an external consultant. Several versions evolved since 2000. At first, the website just contained general information about the Urban Transport Plan. In the course of 2001, the idea of improving it emerged, from building up a complete library with official documents to creating a participation forum. Cartographic documents and updated newspaper articles were also introduced. The third version of the plan website was on-line in 2003 and allows professional actors involved within committees to log in with a personal password in order to follow their committees' state of affairs (including schedules, documents and reports produced, meetings minutes...).

Obstacles

The committees have to deal with different competing objectives (sometimes on different territories) and local authorities facing difficult political decisions (for technical issues consultants are able to help!). Some other obstacles to the participation process include the lack of local competence in those new procedures and tools (such as management through committees and communication), the non-attendance at the meetings of some political actors/decision-makers, and the lack of time to implement the projects. In spite of training organised within the region on how to use the website efficiently, people have not really measured the potential of such a tool yet.

Responsibility

The region Ile-de-France is split into 8 departments. Theoretically for each department, the team responsible for the Plan implementation is also responsible for the whole participation strategy of the axis committees within its territory. The website was built and is maintained by a team of four staff members of the DREIF (Direction Régionale de l'Équipement d'Ile-de-France), working with an external consultant. The committees' managers were asked to introduce detailed information concerning their committees' state of affairs on the monitoring boards/tables of the website (which are not in used today unfortunately).

An engagement tool: the Website

The website is structured into four main parts:

1. General information about the Plan: its elaboration, its aims, and its organisation.
2. The state of implementation: this information should be renewed periodically with the actual state of affair of each committee and with refreshed local news including dates of next meetings or special events (even trainings sessions).
3. Documentation: all the documents published by the DREIF (including several methodological guides, training synthesis, fact sheets), since the approval of the Urban Transport Plan is available on the site. It also includes several maps illustrating committees' projects at different scales.
4. Participation: the general public and committees' members (who are registered users) have access to a discussion forum where they can ask for information and exchange experiences. Professionals are allowed to get access to more confidential or technical details than the public.



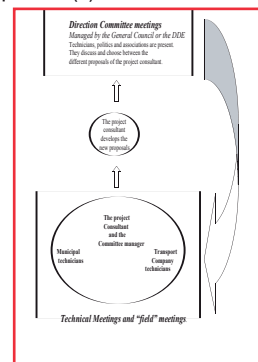
Beside this commonly available information, news and library, the website should provide elements from within the committees: progress and meetings reports, documents to be discussed, technical issues considered by the consultant, etc. In this case, it is a "private space" where the actors involved into committees can exchange opinions, ask questions and make suggestions through their dedicated discussion forum (accessible with a personal password).

The general public does not have access to those professional debates, since they were designed to be a way for the technicians to exchange experiences and information. However, anyone can download all the general information about the committees and the Plan's official documents.

A project management tool: the organisation of 'selective' meetings

"Selective" meetings involving only some "selected" actors have been organised by the managers of the axis committees' to discuss specific local issues that could not be efficiently dealt with by a larger number of participants.

The organisation of all these "selective" meetings has become something normal and almost necessary in the implementation process. These additional meetings are planned by the axis committees' managers, usually during or at the request of the steering committees, when it appears that a problem cannot be solved and needs a detailed discussion with a local authority or with the transport operator(s).



In the axis (that is the bus line) committees, all the preparation for the meetings involves on one side the departments (that lead the meetings) and the project consultant, and on the other side the local technicians (sometimes with the mayor) or the transport company technicians, or both. The main objective is to define the best technical solutions for each area/section of the project/bus line.

The scheme above shows how the "selective" meetings are linked, and fill the technical and steering meetings. All these different meetings are also a good way to manage the information (the team managers meet separately with the main actors/deciders and collect the different pieces of information that can be useful for the project), to manage the costs, and to manage the role of the different actors.

Lessons learnt

Lessons learned concerning the website

- 1. People are not used to this method of working and the committees' managers who already face a lot of other issues, have chosen traditional (and thus better mastered) forms of communication.
- 2. People have not yet really measured the potential of such a tool.
- 3. Using the website as a communication platform for the committees' members was not successful until now, because the website was not often used by them actually.
- 4. In order to make the Website more useful it would be necessary to establish an operational plan to manage the information available/accessible on the site and to appoint a person from each committee responsible for updating/maintaining it.

Lessons learned concerning 'selective' meetings

The implementation of 'selective' meetings and their linkage to the technical and to the steering committees meetings makes it possible for the project to develop smoothly and to be precisely designed, for the different actors to get tasks and involvement pre-defined, and for the budget to be programmed.

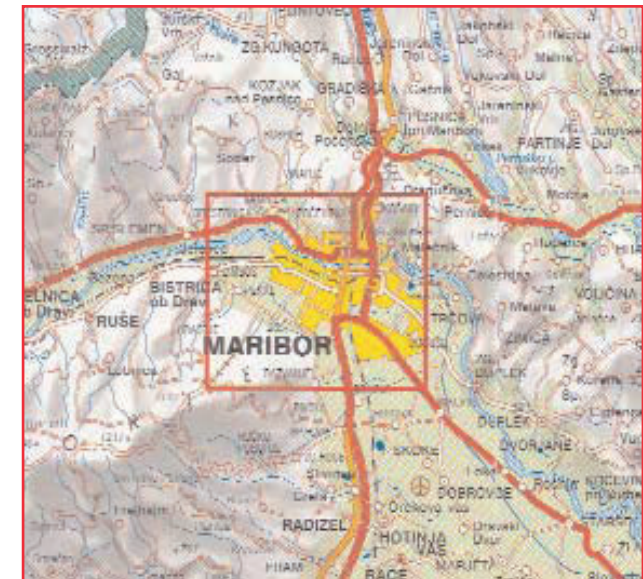
It is more efficient than management from the top (in this case from the State), because the local actors who are going to support the new urban and transport decisions/projects are attending those meetings, thus participating in the whole process.

Maribor

Maribor, Slovenia's second largest city, has a population of 156,000 and covers an area of 360km². It is the economic and cultural centre of north east Slovenia, and is situated at the intersection of two major cross-European routes.

Maribor used to be an important industrial centre, particularly in the fields of machinery, electronics, metal, chemicals and textiles. However, conflict in Yugoslavia from 1991 meant the collapse of Maribor's southern market. Many of the city's factories closed down, and unemployment increased.

Maribor has a city road network totalling 500km. Most people use private cars, and most do not consider sustainable options. Although the city has a bus system, its share of the market is low. The most visible effect of the high car usage is that drivers park wherever they choose.



Campaigning for provision for cyclists

GUIDEMAPS looked at the process of developing a cycling network in Maribor. The scheme was the result of sharing ideas between many individuals in Maribor. It was initiated by a campaign group, the Maribor Cycling Network, which put pressure on the city administration to put new measures in place.

Work began on the network in 1996. So far, some new recreational paths have been created, and some have been remarked. The project stalled early on due to lack of political will and funds, but restarted in 2002. It is due to be completed in 2005.



A Maribor cycle path.



Panoramic view of the city of Maribor.

GUIDEMAPS interests

The Maribor practice example gives insights into how sustainable transport projects are treated in a country where the concept is a new one.

In Maribor, GUIDEMAPS explored:

- How strategy decisions are made in Slovenia;
- How pressure groups are involved in the preparation of strategy documents;
- What mechanisms exist to allow the public to be involved in making strategy decisions; and
- What are the weaknesses of the decision process in relation to public participation.

Decision-making process

In 1994, a group of cyclists formed the Maribor Cycling Network (MCN) to put pressure on the city administration to improve provision for bikes. Officials realised that they lacked expertise in this area, so they commissioned wide-ranging research from independent experts.

Council committees were set up to examine the research recommendations and make amendments. In some cases, a forum was set up in which professionals could make their comments. The resulting documents were adopted by the City Council with little discussion.

However, despite the agreements, not much action was taken due to lack of funds and political will. The MCN kept up pressure through a series of campaign activities, and more measures were put in place in 2002.



Cyclists and pedestrians cross the bridge separated from motor vehicles.

Engagement

The development of the cycling network faced a degree of apathy from politicians and the public, who did not really understand the need for sustainable transport. However, many different bodies were involved in its creation, including:

- The City Council, which approved the plans;
- The City Mayor;
- Consultation bodies, including the Transportation Committee Administration departments: Planning Institute; Communal Agency; Traffic Office;
- Professional organisations, which carried out the research: Faculty of Civil Engineering; Road Traffic Institute; and
- The Maribor Cycling Network, the non-governmental organisation behind the plan.



Media coverage of a demonstration staged by Maribor Cycle Network.

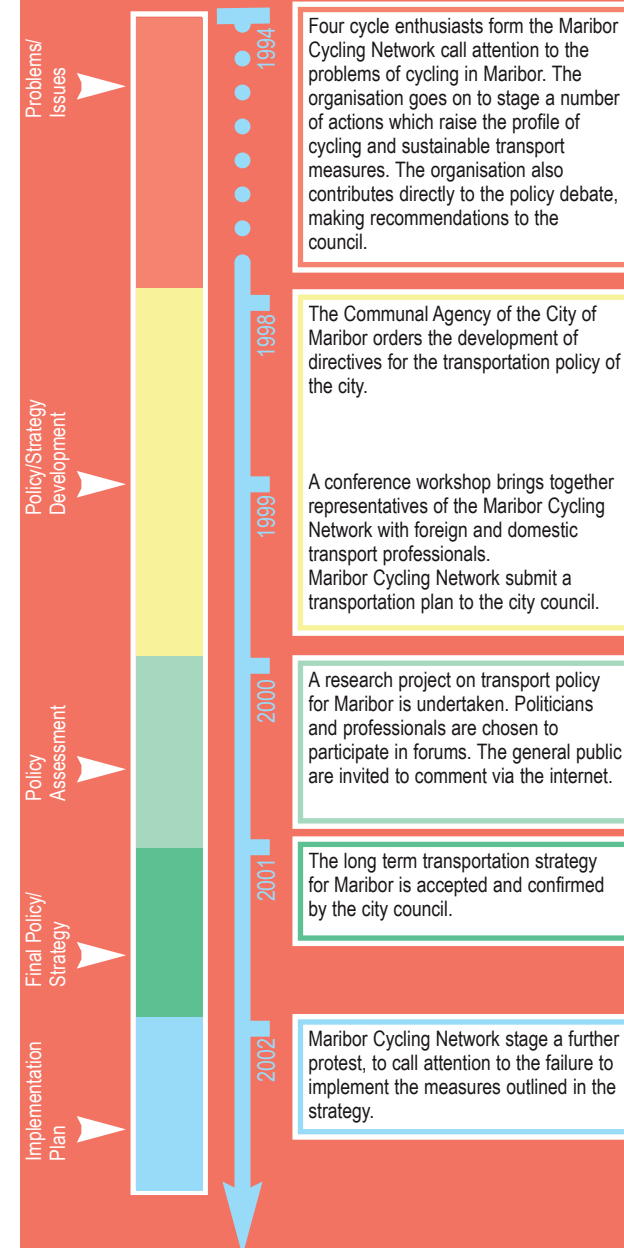
Tools and techniques

The project was instigated and kept alive by a series of campaign activities organised by MCN. These included: riding over the Old Bridge to demonstrate the problems faced by cyclists; highlighting the lack of parking restrictions on cars; and clearing snow from cycle paths to show they were not being maintained.

The protests gained widespread media coverage, which was crucial to building up support among the public. The MCN issued press releases, and learnt how best to talk to reporters.

E-city, the official Maribor city website, was used to keep professionals and the public informed of the progress of the project. All the relevant planning documents were available online.

Timeline



Overcoming barriers

Financial \$ €

- ✗ The city budget had few dedicated financial resources for cycling.
- ✓ Funding was sought from other sources, including local societies, tourist organisations and international organisations.

Management 1

- ✗ Low motivation of political decision makers, fuelled by limited acceptance of the scheme in the political arena and a low level of political courage.
- ✓ Public pressure and good media support were significant in persuading politicians that the scheme was in the common interest.

Legal

- ✗ There was no legal foundation for the measures taken and no regulation regarding traffic penalties.
- ✓ Transportation strategy was adjusted to encourage sustainable development. This gave cycling infrastructure priority status.

Institutional/legal/financial barriers →

Slovenia has undergone major changes on the political scene in recent years, in its transformation from a socialist federation into a democratic state. This has meant introducing new administrative structures at all levels. However, legislation is still car-oriented, and is not expected to change in the near future.

In 2000, the Maribor City Administration was reorganised. A new Transportation Office was set up, with a new urban plan and city transport strategy, which covers cycling. The new office was based on a model common across Europe. Its role is to oversee traffic and transportation in the city, carry out research into local transport issues, and develop and implement projects.

The new structure has led to better management of transport projects. However, the office does not have the staff to fulfil all its tasks. It is also vulnerable to new political decisions.

Managing resources: costs →

The project leaders had to try to get funding for their proposed network of cycle paths. This meant persuading the city council to agree amendments to its budget.

The budget included some money earmarked for cycle paths. There were also some funds available for other soft mobility infrastructure projects, to be allocated as councillors saw fit. Obviously, this depended on their political allegiances and interests.

The campaign group behind the proposals suggested amending the budget, but were only partly successful as cycle measures were seen as low priority. However, some private enterprises did invest in the scheme, enabling a wide network of cycle paths to be built.

See also:

[Institutional/legal/financial barriers](#) → 

Media strategy →


The main goal of the campaign group was to persuade the public to support the cycle network and so put pressure on politicians to give it higher priority.

Favourable media coverage helped win support from the city council and administration. The proposals were covered in the local newspaper, and on television and radio.

The media coverage also opened up the issues to a wider audience. It also prompted more interest in the measures from politicians, which helped kick start the project.

However, the impact of the media coverage was short-lived. In general, the public was keener on cars than on soft mobility measures. Local politicians' interest waned as the media coverage declined.

See also:

[Communication barriers](#) → 


The media →


Campaigners organised media activities, briefed speakers on how to communicate with the media and produced background documents for the media. They invited journalists along to their protest activities, and proved willing to answer all their queries. They maintained contact after the events.

Experience showed that:

- Dealing with the media is time-consuming; and
- It can be easier for NGOs to gain positive media coverage as they are often perceived to be objective and independent from the authorities.

See also:

[Information session and briefing](#) → 

[Technical reports](#) → 

Managing stakeholder involvement → ✂

The most important task of nongovernmental organisations is to act as watchdogs over the work of the authorities, and to offer new ideas. The main goals of the Maribor Cycling Network were to set up environmentally-friendly transport routes in the city, and to ensure safety on the cycle paths. Its secondary objective was to focus the attention of the city services and the mayor on the problems of cycling in heavy traffic.

The MCN campaigned for equal weight to be given to all modes of transportation. This involved promoting walking, cycling and public transport. It tried to encourage people to consider the bicycle as an environmentally-friendly alternative to the car.

It organised activities to put pressure on relevant professionals and politicians. It also took part in the transport committee, suggested transport measures, and promoted cycling through round-tables, seminars, and group bike rides.

Public interest waned somewhat after 1998, which had a knock-on effect on the council's level of commitment to the project. However, the MCN managed to get cycling infrastructure measures included in all the relevant urban plans. But if the measures are to be put into practice, the various institutions in Maribor - city council, transport operators, police - need to work together.

See also:

Marketing strategy → ✂



Above: the problems caused by cars parking on cycle lanes. Left: A pamphlet produced by Maribor Cycling Network to draw attention to the issue.

Key lessons

Decision process

- Keep the pressure up on politicians until you have achieved your goals.
- Beware of apathy from politicians. A lack of active support can hinder plans almost as much as active opposition.
- Bring attention to the problems through protest activities.

Participation and communication

- Make sure you get all stakeholders involved in your project.
- Campaign activities need public support. Keep people constantly informed through methods such as newspaper articles and round-tables.

Tools and fact sheets used in this Practice Example

Tools	Media strategy	→ ✂
	Managing stakeholder involvement	→ ✂
	Marketing strategy	→ ✂
Fact sheets	Institutional/legal/financial barriers	→ 📄
	Managing resources: costs	→ 📄
	Communication barriers	→ 📄
	The media	→ 📄
	Information session and briefing	→ 📄
	Technical reports	→ 📄

The Practice Example for Maribor dealt with cycling, and in particular with the introduction of an integrated citywide cycling network with the support of local NGOs, above all by the Maribor Cycling Network (MCN). While the previous four pages have mainly described the 'history' of the approaches to establishing a cycling network and to raising public awareness for cycling (1994-2002), the following two pages illustrate those activities which took place during the GUIDEMAPS project, i.e. when MCN used the tools and techniques in the GUIDEMAPS handbook for a new campaign that called attention to cycling in Maribor (2003-2004). In so far, engagement activities in Maribor have not been coordinated by the local City Council but by a local NGO, which shows that the GUIDEMAPS handbook can also be useful for improving stakeholder engagement and sustainable transport activities if it is used and applied 'in the hands of the public'. The tools that were used by MCN for the campaign to improve the introduction of an integrated citywide cycling network were the preparation of a leaflet, newspaper feature articles, key person interviews, public meetings and an internet forum.

Legal situation

There is no legal requirement for public participation or public consultation on national or local level in Slovenia. Usual practice involves presentation of the draft strategy, policy or programme to the public in the last phase of decision-making process. Thus, public has a limited opportunities to comment on the proposed document and to explore its content, when different options and alternatives are still open. As a consequence, usual practice can be described as a "top-down" planning approach.

Local strategy

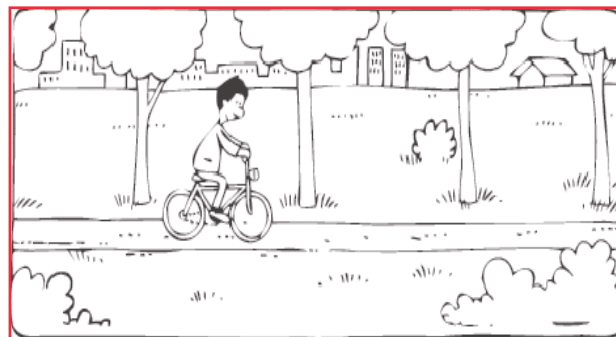
The lack of a legal requirement for public participation and consultation affects common practices at a local level: activities concerning the public are usually implemented in form of 'persuasions' or as 'decide-announce-defend' model. The main goals of such activities are to convince people of the acceptability of the predefined solutions and measures. Moreover, the City Council had not yet carried out any general awareness campaigns for sustainable mobility practices - which was the reason for MCN to start an awareness campaign for cycling on its own.

Motivation

There are various participation and consultation motives and motivations in Maribor, depending on the individual stakeholders' interests. While the motivation for public participation and consultation in the City Council has been at a low level, the highest motivation could be identified at the level of NGOs, with clearly identified demands for public participation - such as transparent decision-making processes in transport projects, early inclusion of the public into decision-making processes, obligatory feedback.

Feedback and Monitoring

To evaluate the effectiveness of the MCN activities, both an ex-ante and an ex-post questionnaires were used, with questions regarding the citizens' knowledge of, and attitude towards, local transport problems for cyclists. The survey was carried out by Maribor University; 300 randomly selected citizens were ready to fill out a questionnaire. Also 10 face-to-face interviews with selected "key stakeholders" were carried out before and after the campaign.



© zoran.smiljanic@siol.net

Experience

Concerning transport issues, MCN and other NGOs were keen to open the debate on cycling to the public, trying to strengthen the importance of sustainable transport modes and to influence political priorities in the city. The experience both on cycling issues and on engagement techniques came from many contacts made through the participation of MCN members at conferences, as well as contact with Maribor University or to other European cities and networks, e.g. also in the context of GUIDEMAPS.

Technical support

MCN as a local NGO, working only with low budget but with highly motivated volunteers, does not have many technical means for participation activities available. Nevertheless, MCN achieved a high awareness with only a little budget and without expensive 'infrastructure': newspaper articles, a press kit, roundtable meetings, radio discussions and a website were all established by MCN members on their own by using private technical means.

Obstacles

The main obstacles for the campaign for cycling and the engagement activities of MCN were the low level of public support for cycling, the resistance of shopkeepers who feared a diminishing number of customers and the opposition of residents who are using existing parking lots for free and who don't want them to be replaced by cycle tracks. Opposition came also from the politicians and the City Council, concerning cycling measures that would lead to additional costs and could not be financed.

Responsibility

Usually, the City Council or the Transport Department should be responsible for setting up a cycling plan or strategy. However, as politicians' and City Council's interest in cycling is low, MCN tried to take over the responsibility for the strategic plans voluntarily. Although it is clear, that 'ownership' of sustainable transport measures is very important it cannot be achieved by NGOs alone. Thus, MCN aimed at cooperating with other stakeholders and in particular with the City Council as far as possible.

Objectives of MCN activities for improving cycling

As previous activities in 1994 to 2002 on setting up an integrated citywide cycling network had been only partly successful and did not gain much interest from responsible politicians and staff at the local authority, the Maribor Cycling Network (MCN) changed its strategy: Instead of trying to set up an individual cycling plan, they aimed at improving the general conditions and facilities for cyclists through the new Parking Development Programme for Maribor (to be developed until 2004/2005) and a new awareness campaign for cycling.

The parking programme will result in recommendations, directives and plans for new parking arrangements in the city centre, including a thorough reorganisation and extension of parking facilities, e.g. underground parking in the city centre. MCN recognised that it also offers the opportunity for solving the problems of other road users as well, particularly those of cyclists that are strongly affected by the parking problem, e.g. when cars are parked on cycle tracks. However, as the latter was not planned from the outset, MCN was striving to open the preparatory phase of the programme to public participation and involvement and to influence its content by public pressure to achieve the following goals:

- To broaden the programme scope with cycling issues;
- To instigate public debate about available alternatives to car-use;
- To strengthen public demands for public involvement in decision-making processes

The MCN activities and tools selected from the GUIDEMAPS handbook were intended to contribute to a more broad-based problem understanding of all stakeholders involved; politicians (decision-makers), city officials (transport), journalists, and the general public.

The overall 'message' for all stakeholders was to use the reorganisation of parking space for reaching a "win-win" situation for all road users: car drivers would benefit from the offering of additional parking facilities, cyclists would benefit from cars not parked on cycle tracks anymore and traffic separated on streets, pedestrians would benefit from cars not parked on footpaths etc.

Tools and techniques applied

For the awareness raising campaign, it was found to be necessary to focus in particular on a media approach with the following tools selected from the GUIDEMAPS handbook:

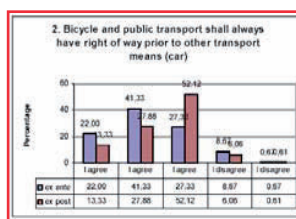
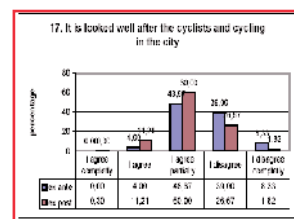
- Preparing newspaper feature articles;
- Arranging radio discussions with a telephone hotline;
- Preparing a press kit/press pack;
- Carrying out a public meeting (roundtable meeting);
- Carrying out key person interviews;
- Preparing a leaflet; and
- Setting up an internet forum.

Two questionnaires (ex ante and ex post) were prepared for the campaign to be able to evaluate the success of the activities.



Results of the awareness raising campaign

A comparison of the results shows that the knowledge about the preparation of the new parking programme and cycling issues rose from 11% to 18% after the campaign. Two thirds of the respondents declared that the media in Maribor had reported more about traffic issues in the city lately. Most notably, the recognition of the problems for cyclists rose significantly, so that after the campaign 2/3rds of the respondents felt ready to participate in public meetings. Consequently, a better informed and sensitised public will be able to monitor transport activities with regard to cycling more carefully in the future.



Lessons learnt

MCN discovered quite a number of important criteria that must be considered if a local NGO tries to prepare an awareness raising campaign efficiently. It depends on a good relationship with the local media. Lessons learned have been, among others:

Media tools for consultation activities have to be chosen carefully: identify your goals (what you would like to achieve) and decide about the means and tools you need in order to achieve your goals. A mixture of media tools should be used, and their content should be consistent and to-the-point: comparison of data (your city, good examples) and graphical presentations are much more informative and comprehensible than pure text.

The media (newspaper and local radio) need to find the issue important for their readers/listeners: issues that are very technical should be presented in a different way and to focus on everyday experiences, so that technical things are understandable for the 'average citizen'.

Media space and radio time are limited: having 30 and 60 seconds for e.g. speeches or radio interviews, means that you must be prepared in advance, in order to 'deliver' the exact message (longer speeches will be edited by the editors and your message might get distorted in an unintelligible way). The same applies for the printed media: try to have statements prepared in advance.

All in all, it was realised that engagement tools and techniques can help to establish a bottom-up approach for achieving sustainable transport and that this can help to 'influence' the decision-making process in the Parking Development Programme more 'positively'.

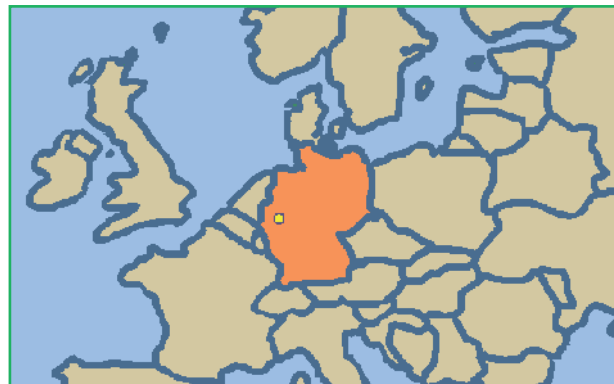
Also, it was found to be useful to monitor and evaluate the specific engagement activities, in order to build trust to citizens, media, and to get feedback and motivation for future activities.

Tramline re-routing in Bochum-Langendreer

Bochum

Bochum is situated in the Ruhr area in Germany. It has a population of 400,000 in an area of 145 km². For many years, the coal and steel industries dominated the city. Now it has many service industries including insurance, science and technology companies and the Ruhr University. It also serves as a regional centre for shopping, culture and other leisure activities. Unemployment is higher than the average for western Germany. The biggest employer is the car manufacturer, Opel.

Bochum has one of the highest levels of car use in Germany. The associated problems (including congestion, noise and air pollution and the waste of urban space) are unpopular. Since the 1980s, urban transport planning has concentrated on promoting alternatives to car use, particularly public transport.

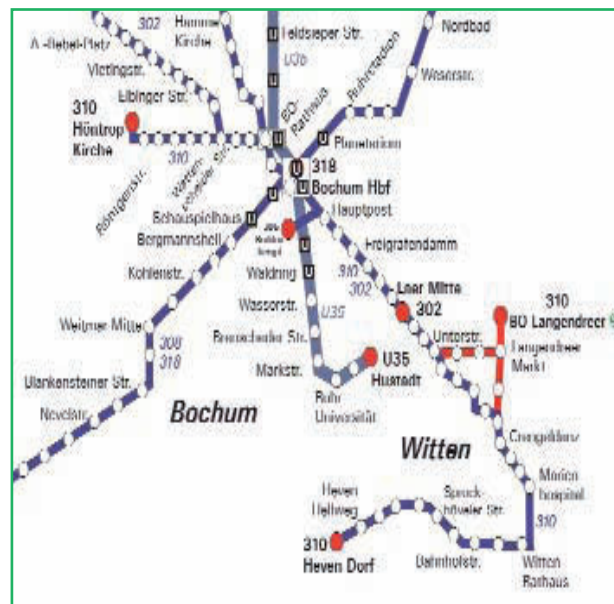


Re-routing tramline No. 310

The City Council, together with the public transport operator, Bogestra, have begun a programme to improve public transport. This includes a range of measures to improve and extend the existing tram network. GUIDEMAPS research explored a plan to change the route of tramline No. 310. The current route passes through the outskirts of Langendreer. Only 10% of people in the district live within easy walking distance of the route. Re-routing the tramline through the centre of Langendreer will allow 80% of the district's population access to the tram network.



A Bochum Tram



Network map showing the route change.

GUIDEMAPS interests

The Bochum-Langendreer tramline extension provides an interesting example of a project where unexpected public opposition significantly delayed the progress of the project.

In Bochum, GUIDEMAPS explored:

- The information strategy used;
- How the city authority and the public transport operator responded to unexpected public opposition; and
- How local elections influenced the progress of the project.

Techniques reviewed included:

- Informal meetings; and
- Surveys.

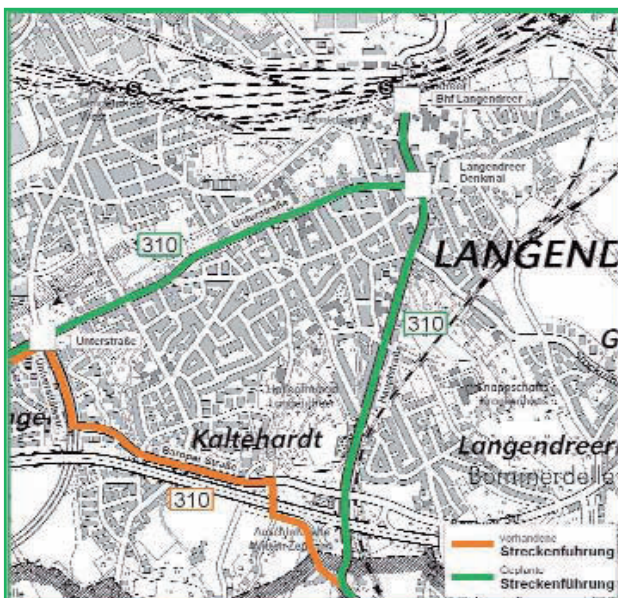
Decision-making process

In managing the tramline re-routing project, the objectives were:

- To tell the public about the project and to overcome public opposition;
- To plan the project so that delays from political causes could be avoided; and
- To find out what the affected people thought about the project.

Progress between stages of the project were managed using informal meetings between the city authorities and Bogestra, the public transport operator. These meetings were co-ordinated and moderated by the planning department.

The City Council will make the final decision on the project, and has also contributed to other major decisions. Other official actors include the authorities for the state of North Rhine Westphalia, as the project was included in the public transport demand plan for the Ruhr area.



Map showing the re-routing of tramline 310.

Engagement

At the start of the project, there was limited public involvement. Later, the tramline re-routing was presented to the public as a planned measure and there was unexpected opposition from some individuals. This opposition became more organised and the press presented it as the majority view. Then, the information strategy had to be changed to persuade opponents and to encourage supporters to voice their opinion. The strategy has started to win support for the project, but it is too early to say whether it will be a complete success.

In Germany, city authorities are required by law to respond to every complaint, so the unexpected public opposition in Bochum delayed the progress of the tramline re-routing project. The complaints received were used to revise the project plan.



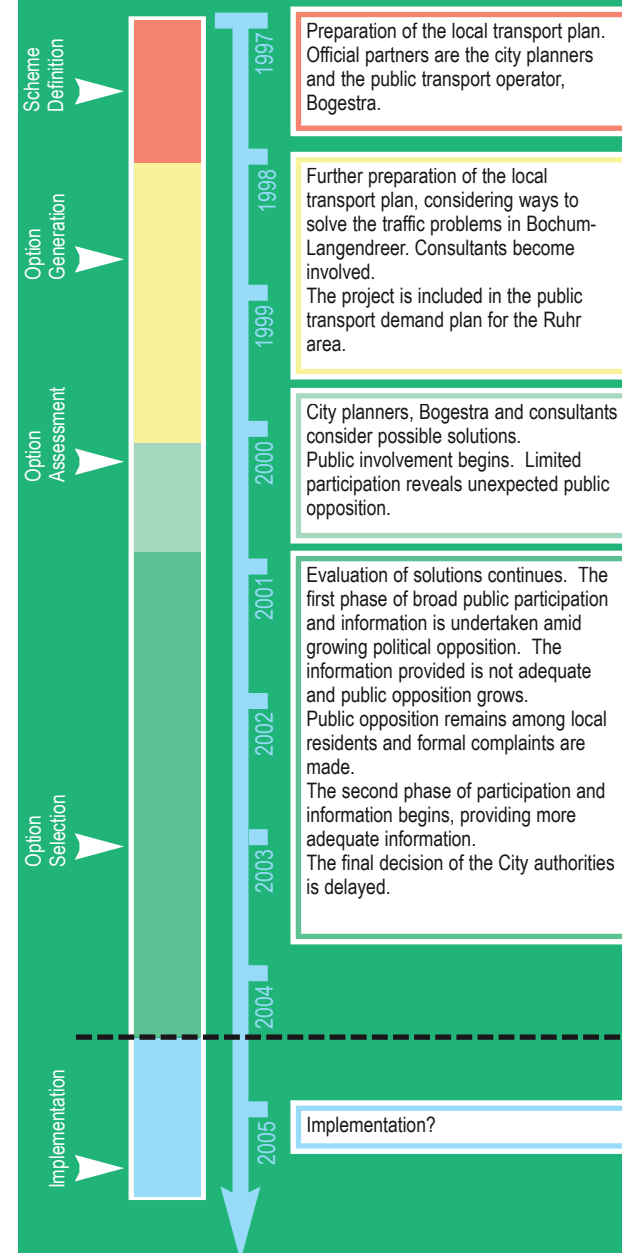
A Bochum tram.

Tools and techniques

Formal meetings between the official partners, takes place 3-4 times a year. These meetings are used to manage transport projects. Smaller meetings take place more often. All the meetings involve city authorities and Bogestra. The city planning department acts as mediator.

A survey of public opinion was carried out. Results were used to design a campaign to improve the image of the project.

Timeline



Overcoming barriers

Communication

- Press coverage of the project was unfavourable.
- There was unexpected public opposition.
- The city authorities and Bogestra planned a communication campaign.
- The number of public complaints delayed the project while responses were prepared.
- The complaints were all answered and the project was revised.

Management

- In the City Council, there was support for the tramline extension at first, but the issue became more controversial when public complaints began.
- Opposition groups made it a political issue.
- New campaigns were started to convince politicians and the public of the benefits of the scheme.

Institutional

- Internal communication problems.
- Frequent, informal meetings between organisations.
- The city authorities could not respond quickly to public opposition because the city council did not put this scheme on the agenda.
- Control of the information campaign was transferred to the public transport operator.
- Legal obstacles to using private land.
- The route was modified to use public instead of private land. This made it easier to get planning permission and helped to reduce complaints.
- No one can make sure that projects do not become politicised when public opposition comes up.
- An option is to try to convince politicians of the benefits and necessity of the project.

Opponents →

When the city administration began to publicise its proposals to re-route the tramline, it met unexpected public opposition. The authorities had to overcome this. Under German law, people are allowed to make official petitions against aspects of such projects. The administration has to respond to every petition. The main barrier was the use of private land for the extension of the tramline. To overcome this barrier, planners reworked the proposals. By taking complaints into account, the project leaders successfully reduced the potential for further obstacles. Remember:

- Public opposition is often the work of a few individuals. Project leaders must make contact with those people;
- Try to use public land for planning proposals where possible;
- It is always important to encourage people in favour of the project to speak out; and
- Failure to include the public in the early stages of the planning process can lead to surprise protests later on.

Also see:

[Communication barriers](#) → 

[Preparing for project management](#) → 

Engaging selected stakeholder groups →

Regular consultations between the different planning departments and the public transport operator are needed to identify potential problems at an early stage. Large consultation meetings take place three to four times each year. In addition, smaller meetings are held every two to eight weeks. They are chaired by the planning department responsible for road construction. No decisions are taken without the participation of the public transport operator.

Good cooperation means that the various projects are better coordinated. It avoids the situation where the same street can be dug up every two or three years.

Successful informal meetings require:

- Cooperation and trust between participants;
- Careful planning and strong personal commitment; and
- Good moderation and mediation between relevant partners.


This important technique can be applied in many different situations.


Institutional/legal/financial barriers →

It is likely that elections will take place during the course of a long-term project. It is important to manage a project to limit the impact of party politics or any change in the administration. At first, all political parties supported the tramline extension - some even included it in their manifesto, and won. However, once public opposition began, some parties began to change their opinions and the project started to become a party political issue. The city administration and the public transport operator began a campaign to change the image of the project among politicians, which was largely successful. To minimise disruption due to political factors, remember that:

- Politicians can use public controversy to make their mark;
- If transport projects become politicised, it can make it harder to carry them out; and
- The city administration is responsible for presenting projects in such a way that they do not become politicised.

Also see:

[Communication barriers](#) → 

[Opponents](#) → 

Questionnaire surveys →

After public opposition to the tramline extension project was voiced, a survey was carried out among the local population to find out what people really thought, and to use the results as the basis for a campaign to change the image of the project.

The survey was highly successful, as it showed that opposition was not as strong as feared. Conducting a survey before the start of the planning process would have identified any likely opposition at an early stage and would have allowed changes in public opinion to be assessed. The administration is considering a further survey after the end of the project to evaluate its success and provide planners with useful information for future initiatives.

Using independent consultants to carry out the surveys ensures that the information gathered is objective and increases its credibility.

Also see:

[Communication barriers](#) → 

Marketing strategy → ✘

The project managers had planned to use technical plans to inform people of the proposals to extend the tramline. But after the plans were unveiled, opposition arose and grew. The press presented their views as those of the majority.

Therefore, the project managers had a new goal: to win people over, and to encourage the silent majority who supported the scheme to make their views known. They launched a comprehensive campaign to change the image of the re-routing project.

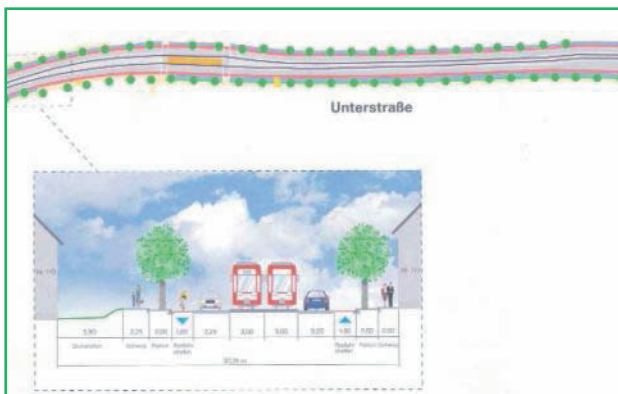
While the initial small-scale information campaign had been led by the city administration with the support of the public transport operator Bogestra, the roles were reversed in the second, large-scale campaign. Bogestra had more money to invest in such a strategy, and could react faster to new developments.

The campaign included public exhibitions, brochures, flyers and meetings with people living in the affected areas. Project leaders also established a presence at the construction site, and held one-to-one talks with those most opposed to the scheme.

The new communication strategy appears to have started to win people over.

Also see:

Printed public information materials → ✘
Information events → ✘



Above and right: Publicity material produced in Bochum.

Experience in Bochum has shown that:

- Project leaders must think about information strategies from the very beginning, not just in reaction to opposition;
- City administrations are not always well-placed to lead active communication strategies and may not have the knowledge, expertise, resources or flexibility to carry them out;
- Information for the public must be easy to understand;
- One-to-one talks are the best way to win over opponents;
- It is important to get the press on your side; and
- As people get more involved in public affairs, major communication strategies are needed more frequently.



Key lessons

Decision process

- The political decision process can cause delays. Make sure that there is a politician (or party) keen for the project to be delivered on time.

Participation and communication

- Plan the appropriate information strategy at the beginning of the project. Don't wait until there is public opposition.
- Consider getting other partners (e.g. PT Operator) to manage communication. They may have more knowledge, more resources, and be able to respond faster.
- Information for the general public must be easy to understand.
- Use one-to-one talks to convince individual opponents.
- Try to get the press to support the project.

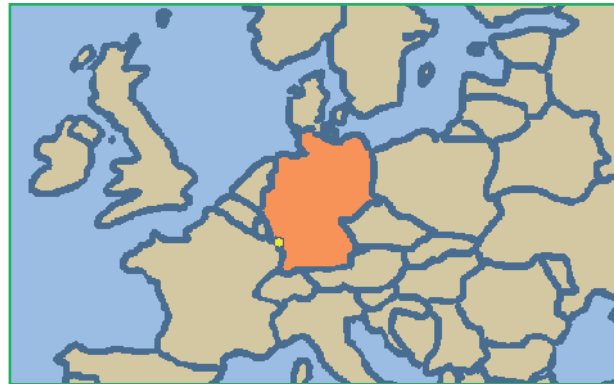
Tools and fact sheets used in this Practice Example

Tools	Preparing for project management	→ ✘
	Engaging selected stakeholder groups	→ ✘
	Marketing strategy	→ ✘
	Printed public information materials	→ ✘
	Information events	→ ✘
Fact sheets	Opponents	→ 📄
	Communication barriers	→ 📄
	Institutional/legal/financial barriers	→ 📄
	Questionnaire surveys	→ 📄
	Exhibition	→ 📄
	Leaflet and brochure	→ 📄

Saarbrücken

The city of Saarbrücken, the capital of the German federal state of Saarland, has a population of 184,500 and covers an area of 167km². It is a regional centre for shopping, a conference and trade fair destination, and home to the University of Saarland. It is situated near the border with France, and works closely with its French neighbouring municipalities on common transport solutions.

Heavy industry and mining used to dominate, but many jobs are now in the service trades. As the surrounding region has a high level of unemployment, more than 60,000 people commute into the city each day, with consequent traffic problems.



The Saarbahn light rail system.

Building the Saarbahn

GUIDEMAPS looked at the planning and building of the Saarbahn - the new light rail system for Saarbrücken. It was designed to tackle the problem of the increasing number of commuters, and to take the pressure off the city's only existing mode of public transport - the bus system. The project had to be carried out quickly, to make the most of political will and available funds.

The Saarbahn links the city with the surrounding region, mainly along old rail tracks. Its first phase was built between 1995 and 1997, and connected the centre of Saarbrücken with the French town of Saareguemines located south of the city. Another section has since been opened to the north. In October 2001, about 30,000 people were using the Saarbahn each weekday, and the number was rising.

Further expansion is planned, and should be complete by 2005.



The Saarbahn under construction.

GUIDEMAPS interests

The Saarbahn is an interesting illustration of a successful major trans-border project planned and implemented in just seven years.

In Saarbrücken, GUIDEMAPS explored:

- The role of the two major 'project champions' (the Managing Director of the Saarbahn GmbH and the Mayor of Saarbrücken);
- The pros and cons of having semi-independent companies involved in constructing a major transport infrastructure project;
- How decision-making processes should be structured to speed up planning and construction;
- The role of public decisions in transport projects; and
- The legal and technical problems of including a foreign (French) town in the project.

Decision-making process

The Managing Director of the Gesellschaft für Straßenbahnen im Saartal AG came up with the idea of a light rail system for Saarbrücken in 1991. He enlisted the support of the Mayor of Saarbrücken, and the proposal was adopted by the municipality in 1992. The project leaders created the semi-independent company Stadtbahn Saar GmbH to carry it out.

In 1993, consultants drew up an assessment of the cost-effectiveness of the proposals. This document was used as the basis for winning funding, most of which came from the federal government.

Plans were drawn up between 1993 and 1994, and planning permission hearings were held in 1995. The city administration formally adopted the plans into its official transport strategy for the city.

The first track was constructed between 1995 and 1997. In 1996, a new company was formed to operate the Saarbahn, and it opened in 1997.



Engagement

Players in the Saarbahn project included:

- Stadtbahn Saar GmbH AG, the semi-independent company set up to oversee the process, especially its Managing Director;
- The Mayor of Saarbrücken;
- City administration, including the planning office;
- Deutsche Bahn, which agreed to let the Saarbahn use its old rail tracks;
- A consultancy, which assessed the various options;
- The national Transport Ministry, which financed the project;
- Saarland Ministry of Commerce, which co-financed the project; and
- Independent planning bureaux.

The need to build the Saarbahn quickly meant that public participation was limited. The residents affected by the construction of the Saarbahn were informed according to legal guidelines, and some were given compensation. The project leaders also carried out a wide-ranging communications strategy.

Tools and techniques

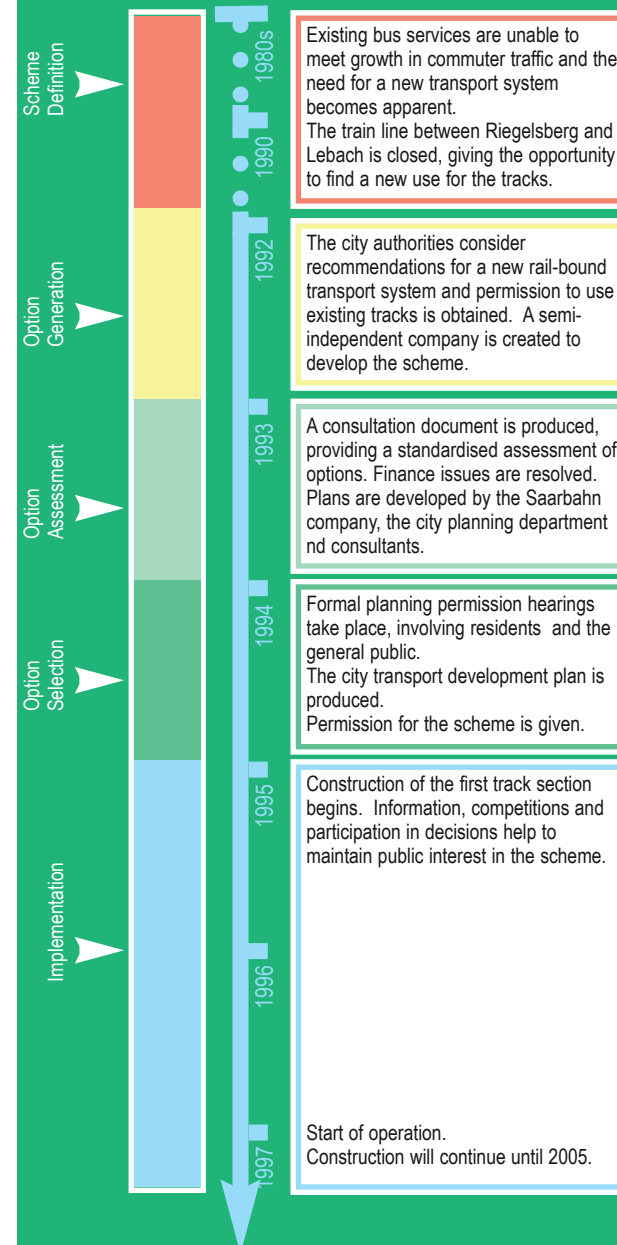
A semi-independent company, the Stadtbahn Saar GmbH, was founded specifically to keep bureaucracy to a minimum. During construction, the company could react to sudden problems within 24 hours. For tax reasons, it was easier for the new company to finance the project than for the City of Saarbrücken to do the same.

Another key technique was the creation of a Stadtbahn Coordinator post within the city administration. This meant one person was responsible, rather than one in each department. The coordinator was the main contact point for the public.

An intensive marketing campaign kept the public informed. This limited the inevitable opposition. The strategy included community meetings, most of which were attended by the Mayor and the Managing Director of the Saarbahn. One innovative technique was a public competition to choose design aspects (such as the colour scheme) of the new Saarbahn vehicles.

Left: Publicity material for the Saarbahn project.

Timeline



Overcoming barriers

Communication

- There was the potential for public dissatisfaction with the disruption caused by the construction process.
- Coordinating construction to build four track sections at the same time reduced the construction period and minimised annoyance.

Management

- Political barriers were encountered.
- The role of the project champion was crucial in securing political support.
- Municipal authorities did not have the necessary human resources to plan and build the Saarbahn.
- A separate company Stadtbahn Saar AG was created to build the Saarbahn.

Legal

- Some legal and technical barriers were associated with the requirements of a cross-border project.
- Legal and technical requirements were fulfilled, and good personal contacts enabled this to be effectively managed.

Institutional

- Some bureaucratic delays occurred.
- These were reduced through the actions of the project champion and the creation of Stadtbahn Saar AG to carry out construction work.
- Unexpected problems were encountered during implementation.
- A fast and informal decision-making process within Stadtbahn Saar AG enabled these problems to be quickly overcome.

Project champion → ✘

The Saarbahn was a ground-breaking project for the City of Saarbrücken, where the only form of public transport until then was the bus. Without the strong support of key players, the scheme would never have begun.

The Saarbahn was the vision of the Managing Director of the public transport company Saartalbahnen, who won the backing of the Mayor of Saarbrücken. They worked together to get the necessary political backing at city, regional and national level. They also attended **public meetings** together to persuade the residents of the benefits in the areas affected.

The mayor created the post of Saarbahn coordinator in the city administration to oversee all planning and construction measures. The mayor backed his decisions, and defended the project in the city council. He also supported the Managing Director of the Gesellschaft für Straßenbahnen im Saartal AG, who was responsible for implementing the proposals.

Overcoming barriers → ✘

The Saarbahn proposals included a stretch of track across the French border to Saareguemines. This made the project more prestigious and therefore more likely to attract funding from central government, and also paved the way for further cross-border connections.

Contacts between the German and French sides were already good: an important bus line ran between the two cities, and the Mayor of Saareguemines was in favour of the tramway. He helped the Stadtbahn Saar GmbH reach an agreement with French rail company SNCF to use existing train tracks. Personal contacts between the Stadtbahn Saar GmbH and SNCF management in Paris also helped.

There were some technical and legal obstacles about running low-floor trams on national rail tracks. These were overcome through personal discussions, legal amendments and the addition of security measures.

Surveying individuals → ✘

The main aim of the opinion poll conducted in Riegelsberg was to show that public opposition to the Saarbahn was not as strong as sometimes portrayed.

The first task was to carry out a survey to find out what Riegelsberg residents saw as the problems with the Saarbahn. Lack of information turned out to be top of their list. Therefore, project leaders began a marketing campaign to tell people about the new trams.

Afterwards, the Stadtbahn Saar GmbH conducted an opinion poll to find out whether the Saarbahn should go through Riegelsberg. The poll was in no way legally binding, but a negative result would have made it harder to go ahead with the project. However, the result was in favour. This helped project leaders gain support from city councillors, and opposition decreased.

See also:

[Institutional marketing](#)



[Elected officials](#)



Marketing strategy → ✘

The aim of the marketing strategy was to inform people about the construction of the Saarbahn. Later, the Saarbahn managers wanted to project a certain image.

At first, the campaign did not provide enough information about the construction works. After negative public reaction, the project managers began a new, more informative campaign. They produced placards, a special bulletin, **brochures** and flyers about the construction of the Saarbahn, its proposed routes, and ticket prices. The local **media** also covered the issues.

Once the Saarbahn trams were ready, the campaign changed tone. The new vehicles, which were of a very modern design compared to the buses, became the focus of the marketing strategy. In order to involve people in the project, the public was invited to vote for further design aspects such as colour scheme.

See also:

[Management of information](#)



[Communication barriers](#)



Managing the engagement process →

The Saarbahn needed to be constructed quickly, otherwise funding might not be available. Therefore, the decision-making process had to be fast.

The city council gave more or less full backing to the Saarbahn project throughout. Project managers were able to avoid the politicisation of the scheme, even when there was public opposition later on. The fact that city councillors agreed on the project and there were limited objections from residents affected by it meant that planning permission was granted easily.

The national government wanted to get the Saarbahn built quickly. It gave planners enough money to help overcome public opposition through a marketing campaign, and by offering compensation to people badly affected by the new trams.

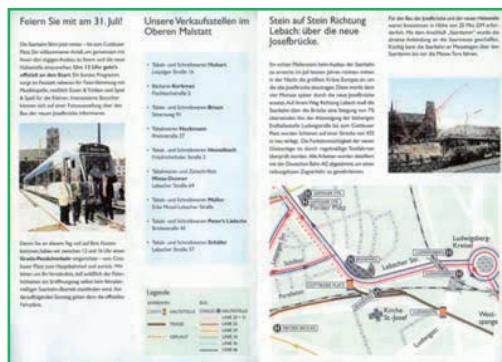
The Mayor of Saarbrücken helped set up the post of Saarbahn Coordinator, who coordinated the work of the various departments of the city administration with that of the Stadtbahn Saar GmbH. The coordinator had two assistants, whose salaries were paid by the Stadtbahn Saar GmbH. Together, they managed to get the planning process completed quickly.

Building work began on four parts of the Saarbahn at once. This meant the whole project was finished quickly.

Overall, the strategy worked well. It took less than four years to plan the first phase of the Saarbahn (1991 - 1995), and less than three for it to be built (1995 - 1997).



Information materials produced for the Saarbahn project.



Key lessons

Decision process

- Find project leaders with different backgrounds and areas of expertise. This can speed up the project.
- Widespread political support will help ease the planning process.
- Keep bureaucratic procedures as simple as possible to make swift progress.
- Monitor the project's outgoings. This helps you keep within budget.
- Follow guidelines - but improvise if necessary rather than let the project stall.
- Take a personal approach to winning sponsors. Saarbrücken's mayor got actively involved in getting money from both the city and the federal authorities for the project.

Participation and communication

- A proper communication strategy is essential for a large infrastructure project. Public complaints are inevitable when construction begins.
- Don't make intensive attempts to get the public involved if you don't receive many complaints. But make sure you are ready to react if public opposition does arise.

Tools and fact sheets used in this Practice Example

Tools	Project champion	→✘
	Overcoming barriers	→✘
	Marketing strategy	→✘
	Surveying individuals	→✘
	Public meeting	→📄
Fact sheets	Leaflet and brochure	→📄
	Press releases and news conferences	→📄
	Management of information	→📄
	Communication barriers	→📄
	Institutional marketing	→📄
	Elected officials	→📄
Managing the engagement process	→📄	

Building a ring road in Brno

Brno

Brno, the second largest city in the Czech Republic, has a population of 390,000 and covers an area of 230km². Founded in the 11th century, this historic city is situated in an area of great natural beauty, with several national parks among the attractions nearby.

Today, Brno is the industrial, cultural and shopping centre of the region of southern Moravia, which has a total population of about 1m. Some 150,000 people travel to Brno for work each day. The city also has a large student population - it is home to four universities - and is the most important centre for international trade fairs in the country.

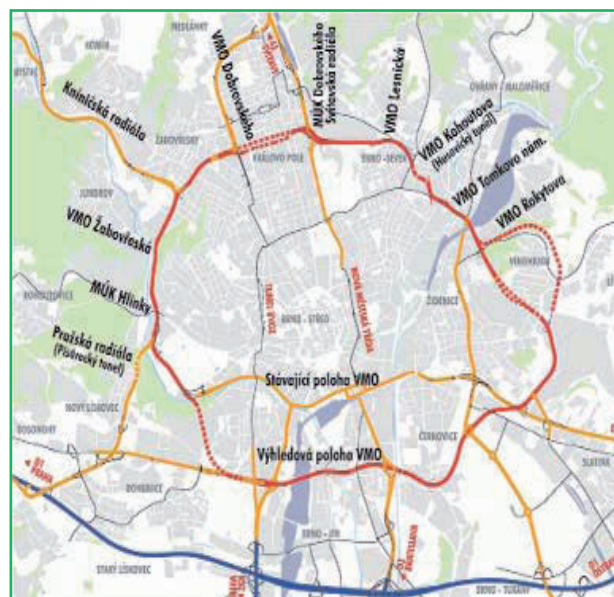


Completing the circle

The need for a ring road to ease congestion in the historic city centre was agreed in successive city plans since 1952. By 1990, several sections had been built, and needed to be linked.

However, a long-standing proposal to knock down 95 residential buildings in Brno-Nord to make way for the section between Lesnická Street and Tomkovo Square faced public opposition. An alternative was drawn up which did not require any demolition.

After two years of public consultation, it was selected and incorporated into the city plan. The 1.26km stretch of road was completed in 1998 at a cost of 27m Euros. It includes a 582-metre tunnel.



Map of the Brno ring road.

GUIDEMAPS interests

The Brno practice example provides an interesting look at public consultation just two years after the Czech Republic became a democratic state.

In Brno, GUIDEMAPS explored:

- The process of public participation;
- How public opinion can influence a large-scale transport project; and
- How the leaders of a project can use - or misuse - public opinion to win support for a scheme.

Techniques reviewed included:

- An exhibition;
- Leaflets;
- Opinion polls;
- Discussions; and
- Public inquiry.

Decision-making process

The Institute of City Development (UHA) developed a new route for the proposed stretch of ring road which avoided the need to knock down any buildings. The UHA realised that public involvement was the key to gaining support for the proposal. In cooperation with the Municipality of Brno-Nord, it devised a communications strategy and carried out a public consultation exercise.

The proposal attracted great interest, as residents were desperate for a solution to the area's traffic problems. A clear majority supported the new plan. But it also met opposition from independent transport experts and architects, as well as some of the people who lived closest to the proposed route. There were complaints that the moves to involve the public were a sham, and that the information provided was biased.

Following the consultation period, an Environmental Impact Assessment was carried out. The official proposal was confirmed as the most suitable by an independent company, and then adopted into the city plan. However, an independent review rejected the EIA, largely because no alternatives had been put forward.

Nonetheless, after intensive discussions, it was approved by the Environment Ministry, and construction began in 1996. Its impact on the traffic situation is still debated.



The new section of the Brno ring road.

Engagement

The public had a legal right to comment on the proposals in the 30 days after they were announced. Comments were also allowed during the process of assessing the environmental effects. Unusually for the Czech Republic at that time, the local authority encouraged public participation. Local residents played a very active role, even holding a demonstration and organising a petition in favour of the proposal.

The key officials and stakeholders were:

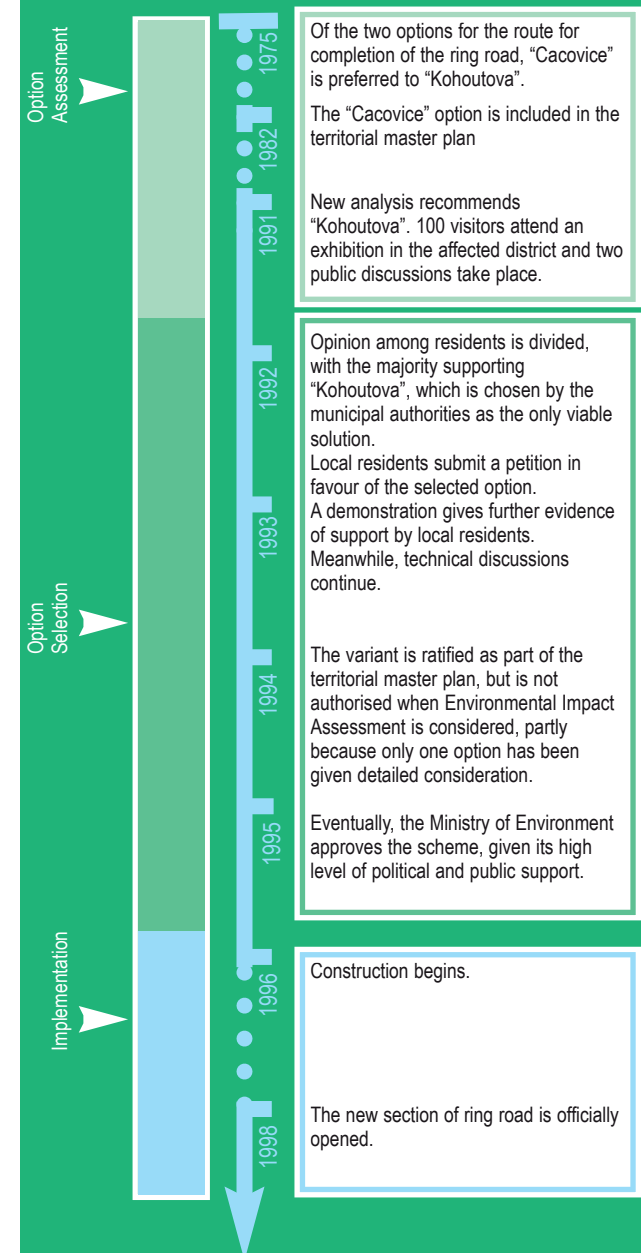
- The UHA;
- The Municipality of Brno-Nord;
- Residents - supporters and opponents;
- The Environment Ministry;
- The Municipality of Brno;
- Investproject NCC - a private company which handled the environmental impact study;
- Via Consult Brno - a private company which developed the transport-town planning study;
- Consortium of Independent Solvers - a group of three former engineers and architects who opposed the official proposal and put forward alternatives and were also consulted as experts for the EIA; and
- The Czech Institute of Nature Protection, also involved in the EIA.

Tools and techniques

The opinion poll conducted by UHA and the Municipality of Brno-Nord in September 2001 found that 65% of residents supported the official proposal. At the same time, the project leaders held public discussions and an exhibition, developed with the help of a design company.

The local municipality's newspaper was an important source of information, and residents were also kept informed through notice boards.

Timeline



Overcoming barriers

Communication

- Public opinion on the project was divided.
- In the end, a significant number of residents supported the chosen solution.
- There was only one realistic solution, so it was not possible to present the residents with a choice.
- Even though there was only one solution, using the opinion poll to demonstrate that the option had public support was important in helping to gain the necessary official approval for the scheme.

Management

- There were technical problems with the level of understanding of traffic movements associated with the project.
- The political willingness to complete the project helped solutions for technical and other problems to be found.

Legal

- The laws regarding the Environmental Impact Assessment were interpreted in different ways.
- Communication with the Ministry of the Environment helped to clarify the regulations.

Managing resources: costs →

The plans to build a section of ring road through a busy district of Brno were approved in the 1990s. The City of Brno needed to find funds for the €27m construction work.

Most of the costs were paid by the state through the Directorate of Highways and Motorways of the Ministry of Transport. The City of Brno financed only some minor aspects of the plans.

The construction of the city ring road was acknowledged to be a priority issue for Brno, so getting the funding was easy. However, it has since got harder for transport projects to get money from the Czech state authorities. Most still rely on central funding, although some are given EU money.

See also:

[Institutional/financial/legal barriers](#) → 

Engaging large groups →

The Institute of City Development of the Municipality of Brno decided to carry out an opinion poll to find out people's views on the new ring road proposals. The main, though unofficial, aim was to show that most people supported the option favoured by the authorities.

The poll was carried out in cooperation with the Municipality of Brno-Nord in September 1991. An external consultant helped design it. The poll was accompanied by an [exhibition](#) and public discussions.

The poll showed 60% of residents in favour of the new proposal, therefore backing up the authorities' plans.

Experience in Brno showed:

- That project leaders need to know something of public opinion on an issue before they carry out any opinion poll. Otherwise, the results can slow the decision process down or even cause it to fail; and
- It is important to decide who to poll - only those directly affected, or also those indirectly affected.


Special interest groups →

Two main groups of residents lobbied the authorities about the proposals to build a new stretch of ring road, and played a significant part in the decision-making process. The views of the residents depended on where they lived.

Supporters and opponents of the scheme organised themselves without the help of any formal associations - such groups were only just beginning in the Czech Republic in 1991. The larger residents' group was in favour of the new proposals, while the smaller group opposed them. However, the smaller one played a very active role. It was called the Consortium of Independent Solvers, and included three engineers. As they were able to suggest a number of alternative solutions, they took part in developing environmental impact studies.

The City of Brno also carried out an opinion poll that showed that most people were in favour of the new proposal. This was a great help in pushing it forward.

See also:

[Opponents](#) → 



Marketing strategy →

The Municipality of Brno-Nord and the local authority made great efforts to involve the public in the plan to extend the ring road. However, the municipality also wanted to promote the proposal as the only realistic option.

Residents got information about the scheme from the local newspaper and an [exhibition](#) run by the municipality. The official notice board also displayed details.

Most residents were in favour of the option promoted by the municipality. However, communication with opponents should have been better: They should have been made to feel part of the project, not enemies of it.

See also:

[Engagement strategy](#) → 
[Communication barriers](#) → 

Engagement strategy → ✘

The Institute of City Development of the Municipality of Brno developed a strategy to inform residents about the ring road proposals, and get their opinions. The project was one of the first in Brno where a participation strategy was planned.

There are legal requirements in the Czech Republic to announce the location of any new construction, to notify of changes to land use plans, and to set dates for public meetings. The public has a right to express views for a 30-day period after the announcements and to take part in the discussions about the environmental impact.

In Brno, the authorities involved built a communication strategy around these legal requirements. It included **exhibitions**, talks, the distribution of **leaflets**, a **questionnaire survey** and an opinion poll. The Institute produced and printed **questionnaire surveys** and **leaflets**, while the Municipality of Brno-Nord provided the rooms for the exhibitions and helped distribute the questionnaires. The two authorities worked with a design company on two public discussions and one exhibition.

The strategy was deemed a success. Local residents played a very active role in the decision-making process. For example, the residents of nine streets organised a petition and held a demonstration in support of the proposals.

Experience of the Brno communication strategy showed:

- That there should have been better communication with opponents;
- That the questionnaires should have offered more options: only one realistic option was put forward. This was partly because the authorities wanted public confirmation of their choice, and partly because other options were too expensive; and
- That the opinion poll was a key to success for the project.

See also:

Printed public information materials → ✘

Information events → ✘

Information session and briefing → ☑



Above and below: The new section of the Brno ring road.



Key lessons

Decision process

- Make sure you win over the public. This makes it harder for opponents to influence the outcome.
- Make sure the problem to be tackled is clear to the public.
- Create a working team, and involve independent experts. These give your project credibility.

Participation and communication

- Be ready to react to different opinions and suggestions.
- It is important to involve the public in all sorts of projects, not just when you expect their support.
- Use professional designers for major marketing campaigns.

Tools and fact sheets used in this Practice Example

Tools	Engaging large groups	→ ✘
	Marketing strategy	→ ✘
	Engagement strategy	→ ✘
	Printed public information materials	→ ✘
	Information events	→ ✘
Fact sheets	Managing resources: costs	→ ☑
	Institutional/legal/financial barriers	→ ☑
	Exhibition	→ ☑
	Special interest groups	→ ☑
	Opponents	→ ☑
	Feature article	→ ☑
	Leaflet and brochure	→ ☑
	Questionnaire surveys	→ ☑
	Information session and briefing	→ ☑
Communication barriers	→ ☑	

The practice examples for Brno dealt with two different topics. One is the construction of the Ring road in Brno (see before). The focus of the following description is the Consultation during the Reconstruction of Mendel Square. The aim was the partial reconstruction of the area of Mendel Square and reorganisation of the public transport lines, which run through this square. Mendel Square is one of the three most important interchanges in Brno and is therefore a very busy traffic junction with a lot of problems. From the transport perspective there are problems with the excessive amount of traffic caused by public transport (the square is the terminal for 4 trolleybus lines, 4 bus lines and 3 tram lines) as well with severe traffic congestion caused by through traffic (over 20,000 cars a day). Other problems include chaotic arrangements for pedestrians and also a lack of facilities for public transport users. From the town planning perspective there is a predomination of asphalt roads and the extensive reconstruction after damage by bombing after the end of the World War II was not very sensitive and was never finished anyway.

Legal situation

The range of public engagement opportunities is determined by the relevant laws. The work of the Department of Land Use and City in charge of the project deals with landuse planning, therefore the relevant law is the Construction Law. Obligations included in this law regarding the public engagement are as follows: The public has the opportunity to take part in the landuse planning process during its feasibility stage, at the stage of creating the concept and during the stage of creating the land use plan for the final proposal.

Local strategy

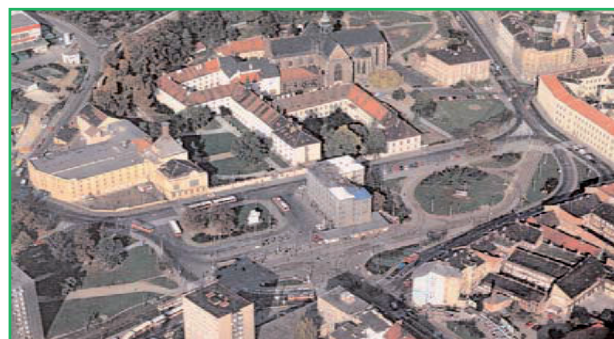
There has been a clear effort to reconstruct the whole area of the Mendel Square since the 1950s, but each attempt faced various problems and failed. The main objective was to overcome previous problems and to produce a realistic and reasonable solution for the square. The goal was therefore to initiate and restart the process and to involve the public and various stakeholders in the process of creating a new design of the square. In the past public engagement was often understood only as the need to provide information.

Motivation

OUPR is the department of Municipality of Brno dealing with landuse planning and city development. OUPR has made an effort to engage the public especially in important and city-wide projects, but this effort is limited by the available budget and time resources. The involvement in GUIDEMAPS has provided an opportunity to engage the public into the project in an extended (and not typical) form and to enhance the experience and knowledge about public engagement.

Feedback and Monitoring

The monitoring and evaluation of projects has not been very usual so far, mainly because of a lack of financial resources. OUPR provides feedback to citizens as much as possible; the most frequent form is internet communication.



Experience

A few years ago OUPR partly carried out a similar project dealing with creating a new image of the central Brno Square - the Svobodovo Square. OUPR had no internal rules regarding the use of public engagement in its projects. All activities regarding public engagement are in the hands of the relevant employee, who is responsible for the specific project. A lack of public engagement caused some problems in decision-making especially in building the new city ring road.

Technical support

OUPR is one of the departments of the Municipality of Brno, so it uses the official website for the city of Brno for some of its projects. The website was used to inform citizens about the project and it was also possible to view the visualisation of the most important future transport project there. OUPR also uses the city newspaper Halo Brno (owned by the municipality) and local district newspapers to inform the citizens about projects.

Obstacles

The most important issues are political acceptance and how to overcome the potential mistrust of citizens (based on past experience). Other barriers were also the unclear system of decision-making for the public and a lack of clear methods and experience in communication. Sometimes there was still an opinion that public engagement is useless. The main reason for this attitude is a lack of faith in professional skills of stakeholders and also the fear that the engagement process could be misused by some stakeholder groups.

Responsibility

The project team was quite diverse. The leader of the project was the Department of Land Use and City Development (OUPR). Two consultants were involved; the Centre for Community Work (CpKP) was responsible for the engagement and communication process and the Transport Research Centre (CDV) was responsible for the evaluation of the project. Other important stakeholders were the Public Transport provider DPmB and elected members from the local authority of the district Brno-Centre who were affected by the proposals.

Problem identification:

- how to change the image of the square
- how to do it fast
- how to do it inexpensively
- how not to upset the public
- how to co-operate with the experts from other departments
- how to communicate with the public
- how to implement relevant tools
- how to evaluate the results

**The overall strategy for engagement and project management**

The strategy consisted of the following steps:

- Creation of the project team
- Preparation of background material and creation of alternative solutions
- Information and media strategy
- Interactive live radio discussion
- Public opinion surveys
- Interactive exhibition about the Mendel Square
- Roundtables with target groups
- Feedback to stakeholders
- Preparation and marketing

Creating of project team and meeting organisation

The first step for the successful progress of the Case Study was the establishment of the project team. The project team was responsible for providing the feedback to the public and was also responsible for providing the information to the city council, to all the institutions involved and to the public affected by the proposals. The meetings took place at OUPR. Regular meetings of a regular group of people from the institutions involved seemed to be the most suitable tool for the smooth development of the whole project. A problem occurred during the first meeting which could not be solved. The participants were not able to discuss peacefully, without emotion and arguing. Thereafter the meetings were facilitated by CpKP and the problem mentioned above was solved.

**Facilitation of meetings**

An Important condition for successful communication was the engagement of an independent consultancy organisation - Centrum for Community Work - for the project.



Information and media strategy

The possibilities for how the public could participate in the project was announced by a media campaign. The campaign provided information on the project - e.g. the illustration of its objectives and contents, as well as how citizen participation would be organised. A media partnership was established with the radio station Brno - CRO (the public regional radio station for older listeners) and with radio Kiss-Hady (the private regional radio station for younger listeners). The following tools were used to provide information to the public:

- Press releases
- Newspaper insert in Halo Brno (the city council newspaper)
- Information in a local newspaper covering the affected city district Brno - centre
- Leaflets - 2000 copies
- Information notice boards
- Interactive talkshows on radio Brno
- Information advertisements on radio Kiss-Hady
- 200 posters inside the trams
- 3 reports on local TV



Preparation of alternative solutions

OUPR prepared, in co-operation with an external designer, two alternatives for a possible image of the affected area. Both alternatives had to fulfill the conditions of valid plan according to local regulations, which will determine the future image of the square. The main idea for both alternatives was the displacement of the trolleybus stops from the middle to the western part of the square and to reconstruct this free space for pedestrians. One alternative offered the creation of a park, while the other offered the creation of a square. The alternatives were presented to the public in a understandable design with only brief technical information.



The Interactive exhibition

The exhibition was placed in a house near Mendel Square. It consisted of information panels situated in 2 rooms, a 20-minute video about the history of the area, and the visitors were given the opportunity to write their comments on paper sheets. Two experts involved in the project were ready to answer questions of the visitors. The exhibition lasted 7 days and was visited by 700 visitors. Students of the University of Architecture spontaneously provided the exhibition with their suggestions and a petition from inhabitants living near Mendel Square offered their opinion on the planned reduction of parking places.



Roundtable discussions

To get further insight into the different opinions of specific target groups, three roundtables were organised. Each table focused on a specific target group. The following target groups were identified:

- Local businessmen - shop owners and NGOs (8 participants)
- Local residents (43 participants)
- Departments of the City Council, politicians, experts (7 participants)
- 58 participants in total attended the roundtables and more than 80 comments were collected.

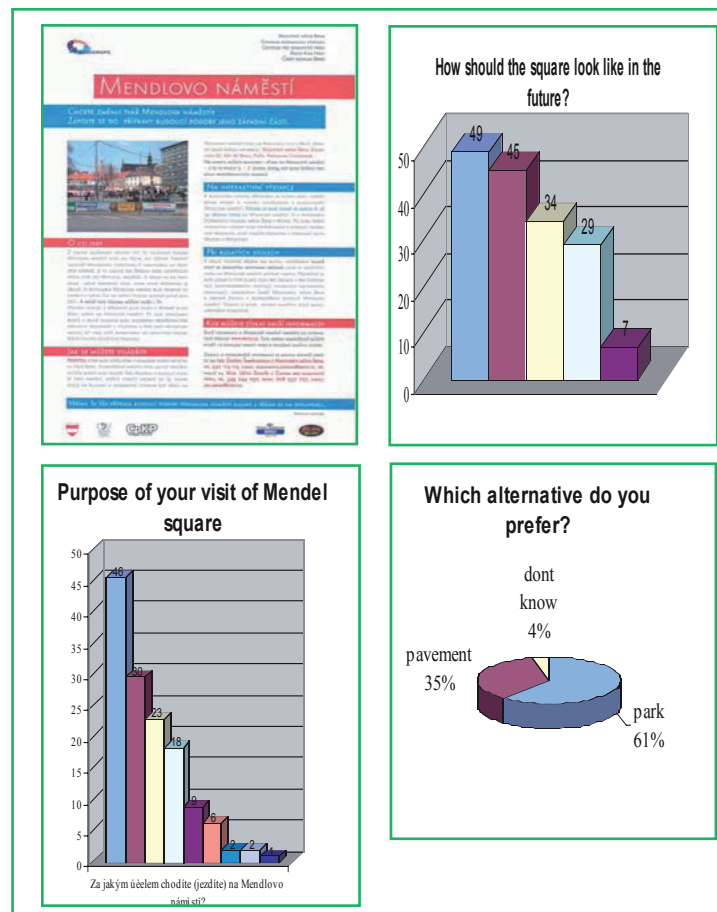


The public opinion survey

The public survey followed three lines:

- The questionnaire was published in the city newspaper Halo Brno and citizens had the possibility to deliver their answers to three different addresses (by post or personally)
- Structured interviews were conducted in the area around Mendel Square (5-7 February 2004) by Social Science students
- It was possible to complete the questionnaire during the exhibition.

Altogether, 813 questionnaires were collected (44% by way of the city newspaper, 36 % from the structured interviews and 20% during the exhibition).



Monitoring and evaluation

Monitoring and evaluation was done by the CDV and CpKP. CDV monitored the whole project on the basis of Guidemaps requirements and demands. Interviews with members of the project team were conducted. CpKP has prepared the final report, where the engagement process is summarised.

Conclusions regarding the Reconstruction of the Mendel Square

The citizens of the affected area had the possibility to participate in the project and to influence the future image of the square - such a possibility is still not typical within transport projects in Brno. The process enabled the discussion about Mendel Square to be reopened

A realistic alternative to the reconstruction of the Square was found - the successful implementation of the case study assumed that the tram route must be moved by about 200m. However It is not definite that the project will be implemented - it depends on further political decisions.

Lessons learned from the engagement strategy

- The planning authority has enhanced its experience and knowledge regarding several fields of engagement.
- It was useful to subcontract the independent company dealing with public engagement to implement the engagement strategy.
- The price of implementing a reasonable public engagement strategy in smaller transport project is not so high, but it is time consuming. Because OUPR has no special team working on public engagement and no extra budget for engagement, it will be difficult to engage the public to the same extent in other OUPR projects.
- The organisations involved agreed that the style of work used during the GUIDEMAPS study was very useful (creating the project team, facilitation the meeting etc.)
- Carrying out extensive public engagement has positive effects on the development of the project and also on the image of the commissioning body.

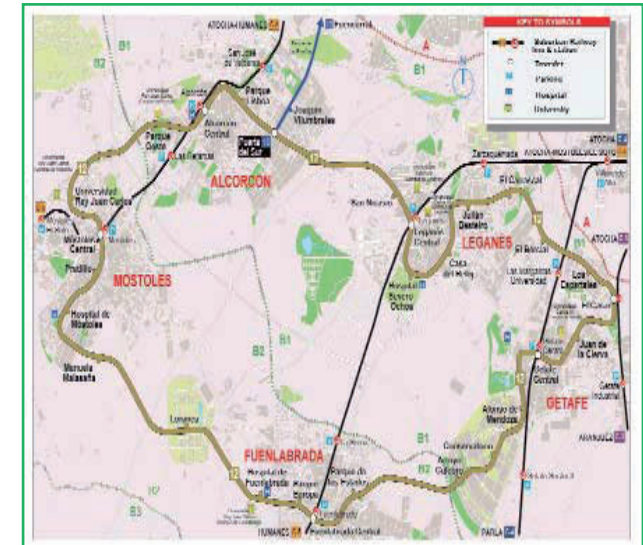
MetroSur in Madrid

Madrid

Over a million people live in the southern metropolitan area of the Region of Madrid, distributed among five large municipalities and other neighbouring towns. These towns are now all interconnected by MetroSur, but until recently, they were enormously dependent on Madrid, a dependence which was exacerbated by the radial nature of the road and public transport networks.

The transformation of these towns in recent years has given rise to the emergence of an entire network of essential facilities and services. This means that their dependence on the capital is gradually declining, and what could be termed dormitory towns back in the 1970s and 1980s have now developed into modern towns in their own right.

The Regional Government of Madrid has made a clear bid to support and consolidate the development of the southern metropolitan area through the creation of a circular underground line.



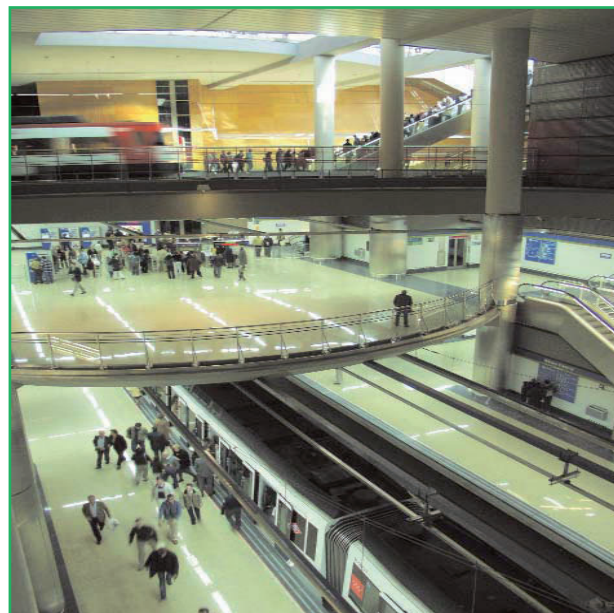
MetroSur orbital line map

Linking the towns

GUIDEMAPS looked at the process of developing MetroSur, an orbital metro line linking the towns in the south of the Madrid region.

The entire project was carried out in just four years. The 40.5 km stretch opened in April 2003, and cost €1,640 million. It has 28 stations, providing direct access via MetroSur between the five large municipalities of Alcorcón, Leganés, Getafe, Fuenlabrada and Móstoles. Connections to Aranjuez, Ciempozuelos, Valdemoro, Parla, Pinto, San Martín de la Vega, Humanes (railway under construction) and Madrid, are possible with a single intermodal interchange from MetroSur to Cercanías-RENFE.

The new infrastructure allows direct connections to the Carlos III University (Getafe and Leganés campuses) and the Rey Juan Carlos University (Alcorcón, Móstoles and Fuenlabrada campuses), major hospitals in Alcorcón, Móstoles, Getafe, Leganés and Fuenlabrada, commercial, leisure and entertainment facilities and industrial estates and business areas.



The new station at Getafe.

GUIDEMAPS interests

The Madrid practice example shows how the creation of a single coordination body can greatly speed up the process of making major infrastructural improvements.

In Madrid, GUIDEMAPS explored:

- How the political vision and willingness drove the project;
- How the different administrative bodies communicated with one another;
- How to finance and develop such a big investment through MINTRA in only 4 years;
- The role of the Consorcio Regional de Transportes de Madrid (PTA) in facilitating coordination between different administrative bodies;
- How to implement integrated regional transport systems covering different cities;
- How a coordinated transport system improves the quality of life;
- How much different interest groups took part, and what influence they had; and
- The influence of the media.

Decision-making process

MetroSur was conceived in 1997 as part of an ongoing process of developing the areas around Madrid. The regional transport authority, CRTM, coordinated work with the consultants, regional government and local governments on the initial plans. The politicians set out the goals for the project.

The first viability studies were carried out in 1997, followed in 1998 by the preparatory technical projects. The findings were incorporated into the final design, published in 1999. This was followed by a public information period.

At this point, MINTRA was created to construct and finance the project. MINTRA took all the decisions about the works, with support from the other administrative bodies. It was able to respond to problems within 24 hours. Construction on the project began in 2000, and was completed in April, 2003.



Map of the Madrid Metro network, showing the MetroSur orbital line.

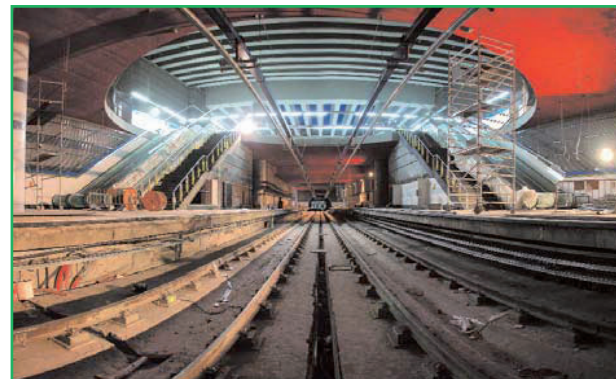
Engagement

Key officials involved included:

- CRTM, the regional transport consortium, which is an autonomous agency of the regional government. It is made up of representatives of the Region of Madrid, nearby towns, the Spanish Government, transport operators, trade unions and user associations. It helped coordinate the different administrative bodies;
- MINTRA, the regional public company created to manage the project;
- Regional government (Comunidad de Madrid);
- Metro de Madrid operating company; and
- Municipalities.

Also involved were:

- Consultants; and
- Suburban bus operators.

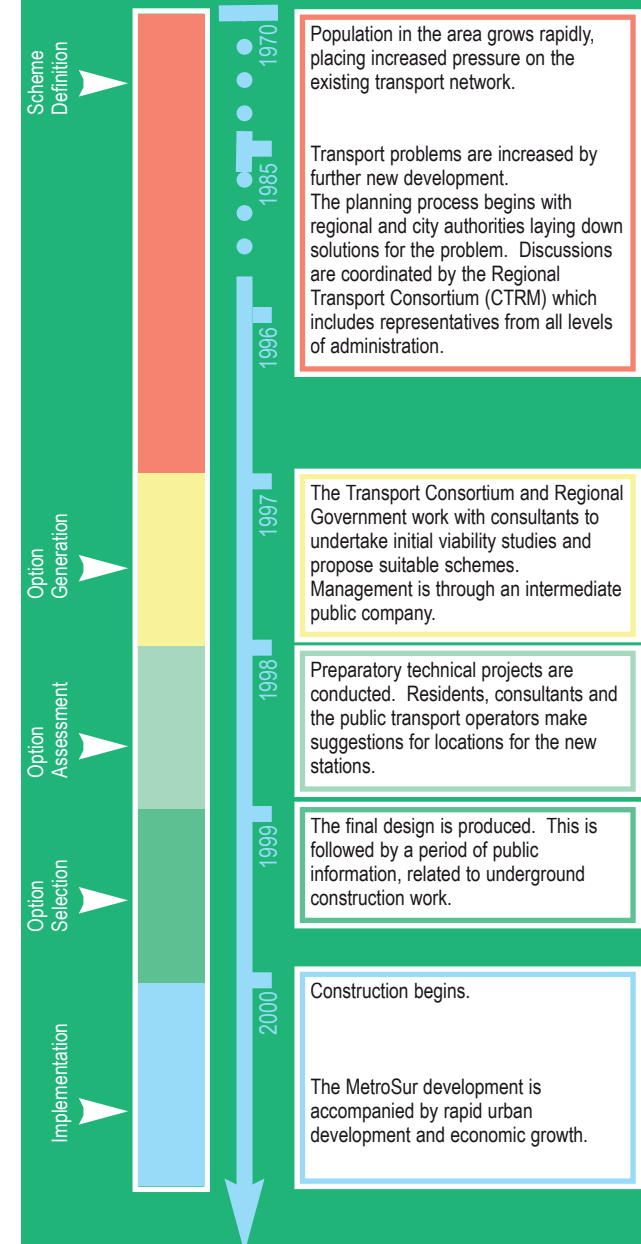


Puerta del Sur station during construction.

Tools and techniques

The main tool was the creation of MINTRA, which coordinated decisions. It could also assume debts, making it easier to manage the project finances. Citizens were able to express their views through the city councils that are in permanent contact with MINTRA and the Consorcio Regional de Transportes.

Timeline



Overcoming barriers

Institutional

- The project was huge in scale.
- There was a strong political drive to complete the project.
- The project was coordinated firstly through the Regional Transport Consortium (CRTM) which included representatives from all administrative levels, and then by MINTRA.

Communication

- The need to fulfil legal requirements which prescribed the information to be provided to the public could have been a barrier.
- The legally prescribed level of involvement was that usually followed in relation to an underground project, as was familiar to the consortium.

Legal

- Legal problems associated with the large scale of the project were encountered.
- Following established procedures allowed these barriers to be overcome.

Financial \$ €

- Problems with securing and managing the project finances were encountered.
- Management was undertaken by an intermediate public company, MINTRA, with budgeting responsibilities.

Project champion →

The Regional Government of Madrid included in its electoral programme for 1999 a clear bid to support and consolidate the development of the southern metropolitan area, through the creation of a circular underground line.

Political support on all sides was unwavering. Politicians were also prepared to delegate decision-making powers to the project management team. This allowed decisions to be made quickly, so there were no delays.



The new route in operation.

Managing resources →

The MetroSur project was a major construction scheme carried out in a short period of time. Its success rested on a small management team with powers to take decisions on economic and technical matters.

All those involved - MINTRA, the Comunidad de Madrid, the Regional Transport Consortium and others - knew exactly what their responsibilities were, and who was in charge at each stage. MINTRA also had the explicit support of the political decision-makers.

All unforeseen problems that arose during construction were solved within 24 hours. The various partners kept in contact through ongoing meetings and regular reports.

The approach worked well, and meant the line was built on schedule. Such a system could be applied wherever the political decision-makers are prepared to give project managers a fair amount of autonomy.

Institutional/legal/financial barriers →

To avoid potential financial problems, the project managers formed an intermediate public company. MINTRA (Madrid, Infraestructuras de Transporte) assumed the debts of the project, helping to speed up the process of building the new metro line.

MINTRA is a public entity of Madrid Regional Government. Its task was to finance the MetroSur project. Its budget was sufficient to carry out all the work needed as well as react to unforeseen problems.

Managing the engagement process →

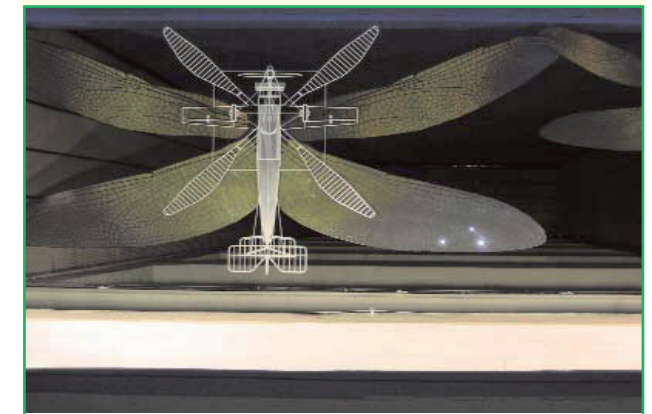
Managers followed the public information process in the MetroSur project as usual. They followed legal requirements, but participation was low, as common in Spain.

People affected by planning proposals expressed their ideas through councils in permanent contact with MINTRA and the Regional Transport Consortium. Each municipality affected by the line also set up informal neighbourhood forums. The project managers were obliged to announce the project, and provide information for a set period of time. Articles were printed in the press, and journalists were shown the construction site.

See also:

[Communication barriers](#) → 

[Special interest groups](#) → 



Mural at the new Juan de la Cierva station.

Elected officials →

The schedule for the construction of the MetroSur line was tight. Therefore it was crucial that it did not get delayed by excessive bureaucracy caused by the various administrative bodies involved in the process.

The Regional Transport Consortium - an autonomous body of the Regional Government - is in charge of public transport services in the area. MINTRA was set up to oversee the MetroSur project.

MINTRA had the support of various other administrative bodies: the regional administration, plus the city councils. The political bodies were committed and active, and helped push the decision-making process forward. All those involved were satisfied with the way things went.

Experience in Madrid showed that limiting the number of managers involved helped to greatly speed up the decision-making process and that construction problems were solved very quickly.



The new stations: Getafe Central (above) and Puerta Del Sur (below and right).

**Key lessons****Decision process**

- Political vision, drive and support for the project has been crucial for its success. Objectives and deadlines were clearly defined at the very beginning.
- A high quality professional small team working together for all four years, with the power to make economic and technical decisions as needed, so that such a major project can be carried out swiftly.
- Overcome problems quickly - preferably within 24 hours.
- Ensure there is enough money to carry out your project.

Participation and communication

- Make sure one team is in permanent contact with all the administrative bodies involved.
- Make sure everyone involved knows who is responsible for what aspects.

Tools and fact sheets used in this Practice Example

Fact sheets	Tools	
	Project champion	→ ✘
	Managing resources	→ ✘
	Institutional/legal/financial barriers	→ 📄
	Managing the engagement process	→ 📄
	Communication barriers	→ 📄
	Special interest groups	→ 📄
	Elected officials	→ 📄

The examples for Madrid dealt with the improvement of public transport systems. One is the planning and building of a new MetroSystem (MetroSur) in the Madrid region (see before). The MetroSur-project included many complementary measures to improve the success of the initiative. One of these complementary measures has been selected within the GUIDEMAPS project: the new design of the suburban bus network connecting the area with the new orbital metro line. The focus of the following detailed description is the improvement and the redesign process of the bus network in Móstoles municipality which is one of the municipalities affected by MetroSur with some 200,000 inhabitants and 5 MetroSur stations and which is served by the "De Blas" suburban bus company. Within the framework of GUIDEMAPS, several studies, meetings and actions were developed to reach the best redesign solution for all the stakeholders involved.

Legal situation

The legal situation is quite complex due to the concession system regulating suburban buses. The combined management of the network of metropolitan buses is mainly based on this system. In this case, Madrid's Public Transport Authority (CRTM) acts as an integrating and coordinating entity that concentrates the administrative and economic roles vis-à-vis service providers, creates a stable framework that allows proper management.

Local strategy

CRTM (Madrid Region Public Transport Authority) is an autonomous body of the Regional Government where all administrative levels of government are represented (national, regional, municipal) together with operators, consumer associations and labour force representatives. This composition ensures the formal participation of the main stakeholders in any transportation project. The citizens are involved through their municipal governments, but normally not directly.

Motivation

In this GUIDEMAPS study project, all the stakeholders mentioned above took part in it, but additional efforts are ongoing to engage residents, public transport operators, land developers, etc., because these project impacts go beyond transport, because these project impacts go beyond transport related concepts to become a regional territorial strategy. The number of people directly affected by the project consisted of 200,000 inhabitants from Móstoles plus many workers and students from other municipalities.

Feedback and Monitoring

Following the field work for the Madrid Case Study, specific counts and surveys were conducted in March 2004, with the advantage that during November 2002 another field work exercise (only for buses) was carried out in order to compare the before/after scenario. In interviews with the different stakeholders, it was detected that the tools and techniques that were used were considered to be positive.



Experience

CRTM has some experience in relation to public engagement and public participation because all administrative levels of government have to be coordinated together with operators, consumers' associations and labour force representatives. During the last few years, the decision-making processes have changed from a consensus-led approach to a vision-led one, where politicians are used to act as project champions.

Technical support

CRTM has experience in interacting with citizens in several ways: official website, customers department, telephone information service, e-mail information and orientation service, the distribution of maps, presentations at conferences, press, etc.

Obstacles

The main obstacle to proceed with the engagement process was the time frame. CRTM has technical/sociological skills and financial resources to apply to the process but the time these tasks deserve was one of the main barriers to the engagement procedure. In addition, people had to be convinced of the importance of their contribution and participation in a higher extent they are used to, particularly due to the lack of previous experience of some of the tools applied.

Responsibility

CRTM needed some assistance for carrying out parts of the work. Therefore, a consultant company was involved to the planning and engagement process. For public engagement in Spain, there is only public information required by law. In fact, the first network redesign (just after the inauguration of MetroSur) was planned only by CRTM and the operator.

Focus groups and surveys

The focus in relation to GUIDEMAPS was on the urban and suburban buses connecting to MetroSur. The location of bus stops was also investigated. The conclusions of these surveys have led to proposals to change the itineraries of some of the lines, frequencies and improvements to the bus stop location close to MetroSur stations. These proposals were presented to all stakeholders in Móstoles and many comments were received, some of them were incorporated, but, in any case, all have been answered by the CRTM technicians and commercial staff.

Different groups participated in the preparation of the questionnaires. Mainly CRTM staff, bus operating company, consultants and technicians of the municipalities served by MetroSur took part in this task. They all agreed to allocate some free space in the survey sheet to allow the respondent to highlight any aspect not covered by the questionnaire and relevant to his/her opinion according to his/her mobility needs.

Following the field work, specific counts and surveys were conducted in March 2004 for suburban buses, with the advantage that during November 2003, further field work was carried out in order to compare the before/after scenario. To provide information and receive feedback, the official CRTM website and the phone information service was used. This field work gave interesting results that coincided with the expectations of CRTM technicians. For example:

- Current bus lines lost about 30% demand when MetroSur started to work.
- The surveys also indicate that only 4% of the demand arrives at MetroSur using bus interurban lines. This means that in the beginning of MetroSur these lines were not a complementary network for the main public mode that is MetroSur.



The measures, that resulted from the participatory processes, included e.g. the adjustment of the fixed supply during the one year transition period; this measure was also brought forward to other municipalities, trying to optimise the transport system as a whole. Additionally, the surrounding area of MetroSur stations in Móstoles was redesigned with better location of stops and pedestrian accessibility.



Information campaigns

An extensive information campaign was conducted with leaflets, press, TV spots, marketing campaigns and a total of 430.000 transport maps printed for all the households in the area (around one million inhabitants), 100.000 being specifically from Móstoles,, including the new routes of lines, services and location of stops. In the meantime, a special contract (called "Contrato-Programa") was signed with the operator for one year, this timespan allocated to complete the major redesign of the bus network in the area. As transport planners know it is a continuous task that evolves with the City itself.

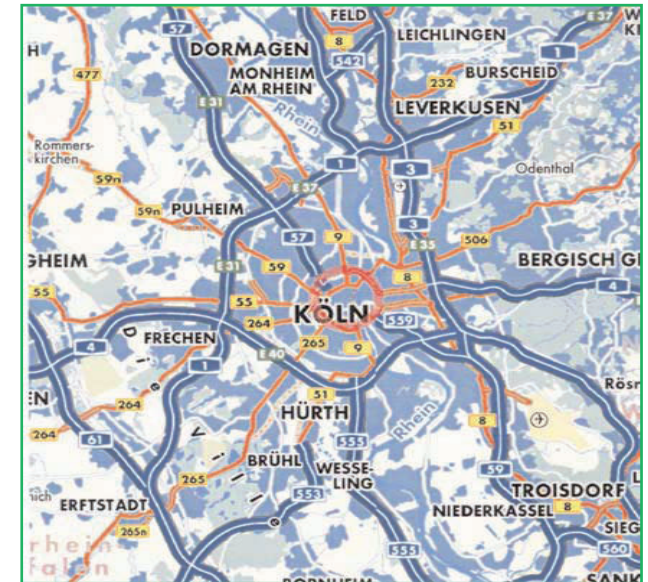
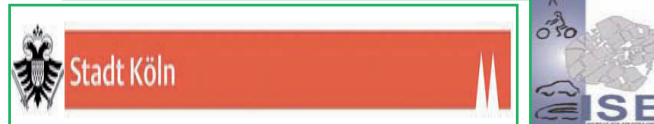
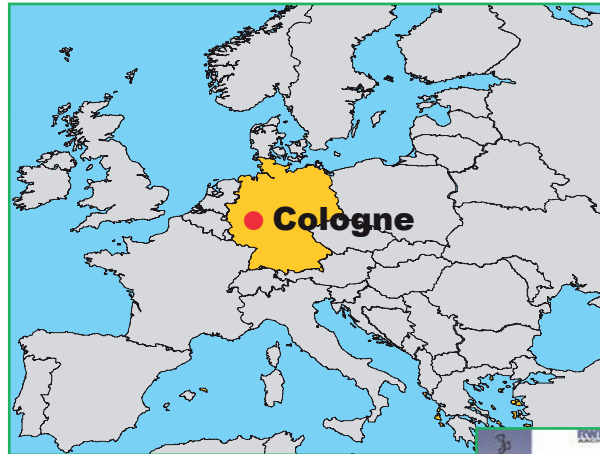


Lessons learned

- The participation spectrum has been impressively increased since the original conception of the MetroSur project (construction of the Underground Metro line as described before).
- In general, the GUIDEMAPS tools applied have improved the process and all stakeholders revealed, in an informal or formal way, their satisfaction with the way the project has been developed.
- This process, still under analysis, reflects a positive feeling from residents and users in relation to the measures adopted, following their suggestions after applying the GUIDEMAPS tools.

Cologne

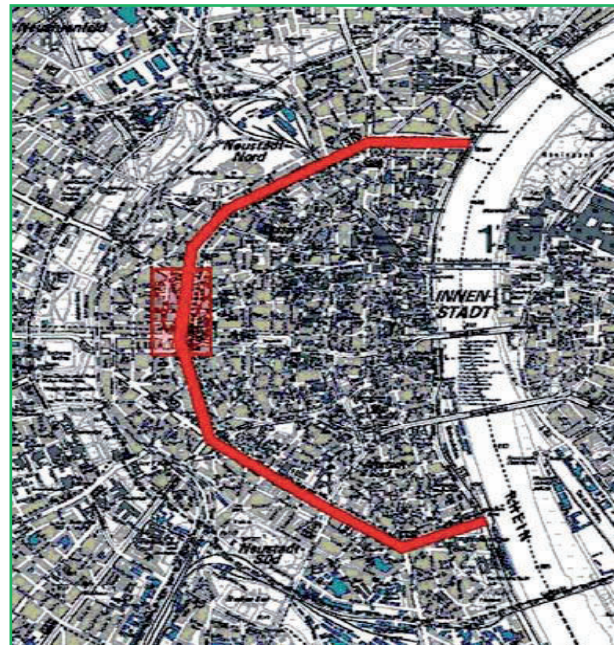
Cologne is situated in the south of the Rhine-Ruhr-area in Western Germany and has a population of about 1.000.000 inhabitants. The city of Cologne is the metropolis for the entire region of the south-western part of North-Rhine-Westphalia and covers about 405 km². The population density is quite high with 2518 inhabitants per km², and every third person in Cologne owns a car. In fact, a lot of workplaces and shopping facilities with a large catchment area around Cologne are situated in the city centre. Additionally, the Rhine river divides the urban area into two parts, so that a lot of traffic is concentrated on the main roads and bridges across the river. This causes congestion problems which have to be dealt with in terms of managing all transport modes equitably and ensuring traffic safety for all users. One of the arterial roads is the inner city ring road ("Kölner Ring") with a connecting role for the entire city of Cologne but also an important route for downtown through traffic.



Re-design of an inner city ring road with consultation of all stakeholders

Since 2001, the City Council, politicians and various stakeholders have been engaged in improving traffic safety and recreational spaces along the inner city ring road: The main objective is to re-design and re-build some parts of the inner city ring road in consultation with all of the affected stakeholders in the area. The section of the inner city ring road treated within the GUIDEMAPS project is at the boundary between the medieval part of the city and the parts of the city developed during the years of industrial expansion. Surrounding the ring section is a high-density housing area. The ring section is characterised by various shopping and leisure facilities as well as office facilities. Day and night uses differ vastly. The re-design of this inner city ring road section was required because the current situation caused several problems:

- the high traffic volumes caused security problems;
- reckless driving behaviour of a number of vehicle drivers led to conflicts and dangerous situations, even to fatalities (especially at night and on the weekends);
- the intensive use of the area by visitors and residents; and
- the high traffic volumes affecting the quality of public space.



GUIDEMAPS interests

As recognised by the City Council, a lot of different aims and interests of different stakeholders had to be dealt with during the consultation process. In the beginning, the most commonly used tools were public meetings, hearings and public announcements. However, it soon became clear that some groups or stakeholders could not be reached by those 'traditional' engagement activities. Therefore, the City Council, with support from the GUIDEMAPS project, explored two 'new' and more 'innovative' engagement tools: a 'working committee' and a 'moderated internet forum'. Questions that had to be dealt with were:

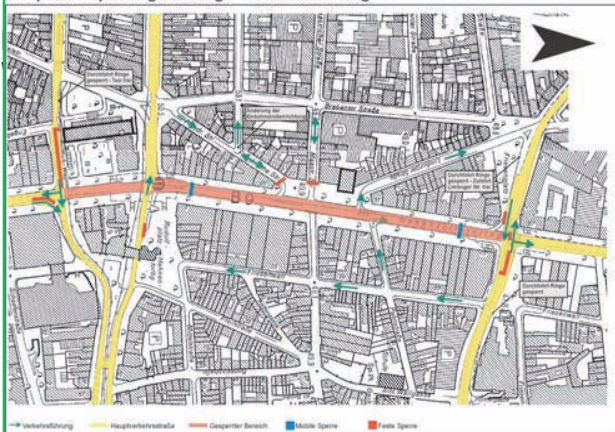
- In which ways could a working committee with various stakeholders accompany and improve the decision-making process?
- In which way could a media strategy - with specific emphasis on the internet - be implemented?
- How could a temporary moderated internet forum help to involve new stakeholders?
- What is the acceptance level of these 'innovative tools' among planners, citizens and politicians?

Decision-making process

In September 2001, the Construction and Traffic Board of the City of Cologne commissioned the Department for Road Construction and Traffic Engineering (Amt für Straßen und Verkehrstechnik) to develop plans for a temporary closure of one of the inner city ring road sections to car traffic and to launch a pilot scheme to test a temporary road closure on weekends. The process was accompanied by a new working committee representing all the stakeholders involved, such as tradesmen and residents. The experience gained from this pilot test was intended to be the basis for a permanent solution in the future.

When discussions about a temporary closure started in 2001, different interest groups of commerce and trade were opposed. They were worried about fewer customers and decreased income as well as lower attractiveness during closure times. In July 2002, the closure of the ring section during weekends started and after four months, the experiment was terminated. Regarding traffic safety and traffic flow, the results of the project were positive because the number of accidents declined and there were no negative effects on the traffic situation in the surrounding areas. On the other hand, the concept implemented showed shortcomings concerning urban design and quality, as there was almost no additional use of the carriageway and the efforts to construct and to control the closure were too high.

Temporäre Sperrung der Ringe - Verkehrsführung -



Engagement

The objective of the City Council was to carry out participation processes in order to achieve transparency of the planning process for the public. All the persons who were directly involved in the process and also all the people who are affected by the project were to receive ongoing information about the further course of the procedure. In doing so, a good measure of credibility and a participation culture were achieved in Cologne. Furthermore, it allowed the additional ideas of residents and shop owners to be incorporated into the plans for the re-design of the inner city ring road.

During the process, much importance was attached to the concerns, interests and needs of the various stakeholders who were affected by this project:

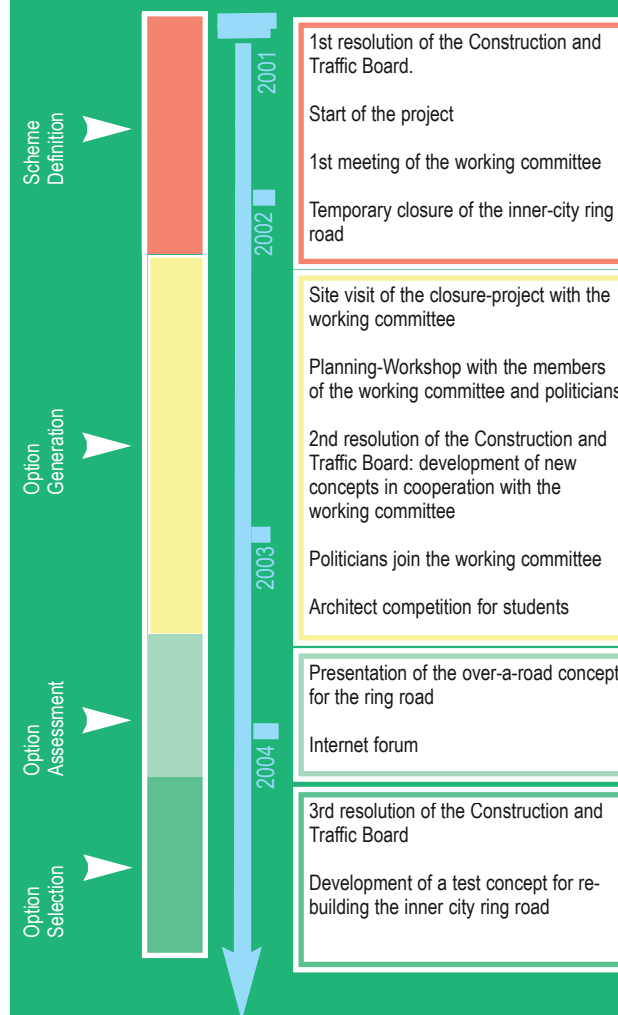
- City council;
- Regulatory administrative units (police, fire department, emergency services etc.);
- Traffic and transport authorities;
- Interest groups representing commerce and trade;
- Residents interest groups; and
- Politicians.

Tools and techniques

A working committee was set up right at the beginning when the temporary road closure was discussed. This committee aimed at representing all stakeholders involved with all their different interests. The first sessions during the temporary closure were moderated by an external moderator.

When the overall concept for the redesign of the ring-road was worked out and agreed by the working committee, the City Council decided to widen the range of participation. In order to involve additional target groups within the planning process, the City Council looked for a tool to involve more citizens and to get different views on how to re-design the road. It was decided to establish an 'innovative' tool into the process based on the internet. The internet forum was a part of a media strategy in cooperation with the local newspaper and the Department for Public Relations.

Timeline



The decision-making process for the inner city ring road in Cologne incorporated two projects "within the project". The first "subproject" was the temporary closure of a part of the inner-city ring road ("Kölner Ring") at the weekend. The process for this project was accompanied by a working committee. The second "subproject" (after the temporary closure was terminated) was the development of a new concept to re-arrange the existing road space. This step was again accompanied by the working committee. Additionally, a new tool was introduced: a moderated internet forum. This was also embedded in a comprehensive media strategy.

Legal situation

There was no legal obligation for an extensive engagement process at this stage of the planning process. Therefore, it was a "voluntary service" of the City council for the public and the stakeholders to be involved in such transport planning activities. A legally binding arrangement only applies for projects of transport planning projects which concern infrastructure investment (only for large investments), so not e.g. for measures of mobility management or traffic calming.

Local strategy

The whole process was accompanied by a working committee. It was the aim of the City Council to establish this form of participation, because a kind of trust and continuity was established during the process. However, there was no strict and predefined structure how to organise the process to ensure flexibility. In general, a lot of transport projects are accompanied by a comprehensive media strategy using different kinds of media (leaflets, meetings, press articles, local radio etc.).

Motivation

The City Council decided to widen participation in order to involve various stakeholders in the planning process. An additional tool to involve more citizens was investigated. The advantage of an internet-based tool is that people can participate independently of the time and the place of discussion. But if it is limited to merely informing citizens and stakeholders it was realised that this is not the right way to get input and new ideas from those who were not involved so far. Therefore, the possibilities for a moderated internet forum were investigated.

Feedback and Monitoring

The monitoring of the internet forum was done during its life by the moderator-team of the forum (external consultant) and by an additional online-questionnaire which was sent to registered internet forum users. Furthermore, the results and experience were discussed during a meeting of the working committee. The comments that were received from participants allowed for an improvement of future internet forums for similar projects, if applicable.



Experience

The planning department had some experience with various tools for engagement like meetings, telephone hotlines etc., but the intensive co-operation with a permanent working committee was a new approach.

There was also no specific experience with an internet forum. The department responsible for the city-website had no specific software system for internet forums. Therefore, an external consultant with appropriate knowledge in this field was assigned.

Technical support

The city of Cologne runs a self-standing website to inform people about the City of Cologne in general and also specifically about transport planning (www.stadt-koeln.de). Some technical problems concerning the integration of the internet forum's websites into the corporate design of the homepage of the City of Cologne had to be worked out but were finally solved.

Obstacles

During the starting phase of the working committee, conflicting interests had to be resolved and some agreements for discussion were made by the external moderator.

In the beginning, certain scepticism prevailed within the administration with regard to the effectiveness and the benefit of this form of participation. Furthermore, it was feared that a moderated internet forum could not become a "standard" tool for every project (due to costs, timing and the different kinds of projects).

Responsibility

The internet forum was established jointly by the City of Cologne and the Fraunhofer Institute for Autonomous Intelligent Systems (AIS). The Planning Department was involved in structuring the contents of the forum, to prepare materials and to ask technical questions during the operation of the forum.

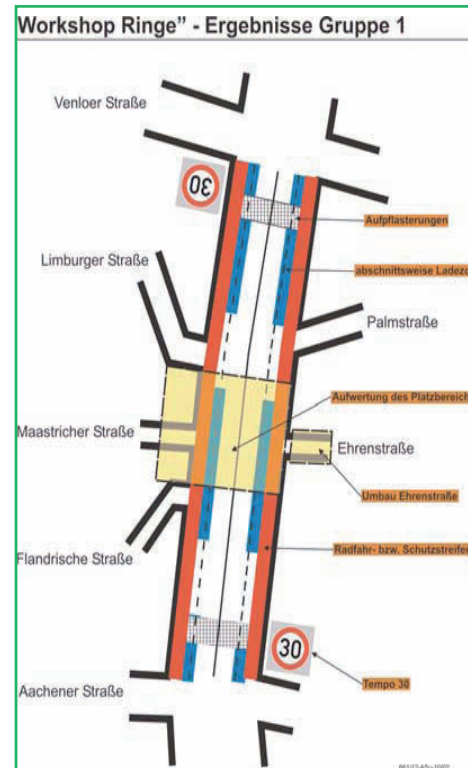
The working committee

The working committee went through a development process. When the first "subproject" (temporary closure) started in 2001, especially the different interest groups of commerce and trade (pressure group of local craftsmen (IG Ring e.V.), Chamber of Commerce, the Association of Hotels and Restaurants (Dehoga) etc.) were opposed to the temporary closure of the ring-road. They were worried about fewer customers and decreasing income and feared lower attractiveness during closure times. Before the first session of the working committee the decision of the construction and traffic board to establish the closure of the ring-road had already been taken by the City Council. No alternatives to the closure could be worked out and it was just a matter of how the closure was to be implemented. This caused some irritation and disturbed target-oriented discussions. At the start of this phase, an external moderator was involved to lead discussions and to reach an initial consensus. During several meetings, some individual members of the working committee disturbed the process because they pushed their own private interests and ignored some agreements already made. This was also one reason to broaden the group of involved persons with the internet forum at a later phase.

In the course of the project, after the closure of the ring-road was stopped, attitudes started to change: there was still opposition against closure plans, but most of the members of the working committee supported a re-design of the ring-road towards more safety and an improvement of urban development. At this phase, the meetings were moderated by the Department for Road Construction and Traffic Engineering.

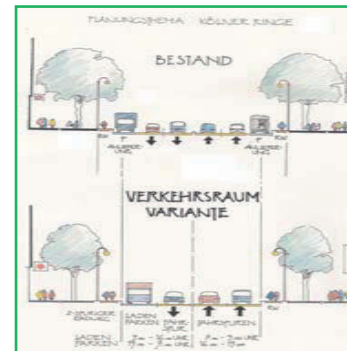
The working committee was involved in several activities in different stages of the decision-making process:

- Site visit of the temporary closure;
- Planning workshop;
- Architectural competition for students;
- Developing flyers for residents and guests;
- An opening event with an information desk;
- Advertising spot at the local cinema;
- News conference/press releases/media campaign;
- Development of a questionnaire;
- Design study for the plans for the re-building; and
- Internet forum.



A significant change in cooperation took place after the temporary closure was stopped and plans for a permanent solution had to be made. As the City of Cologne is short of money to invest in further investigations, some stakeholders of the working committee (private companies around the ring-road section) were willing to spend extra money for some draft schemes. Together with a planning expert (commissioned by the working committee), the Department of road construction and Traffic Engineering developed an overall concept. As a first step, a workshop was planned which was attended by the members of the working committee and politicians.

The results of the workshop provided a basis for a further concept of redesigning the ring section. As a second step, an Architectural competition for students was organised by the working committee, and an architect and a consultant (financed by external stakeholders) made some suggestions for design elements and décor. The results were discussed during the meetings with the entire working group and the City Council.



The moderated internet forum

Preparatory phase and marketing

The internet forum was a part of an overall media strategy of the Department of Road Construction and Traffic Engineering and the Department for Public Relations in cooperation with the local Newspapers. As the local press was ready to cooperate, it established a link between the forum and its website, it published a long article about the "redesign of the inner city ring-road" at the launch of the project, provided access to relevant articles in its press archive and reported on the forum while it was running.

At the start of the forum, a press release was published and the local newspaper reported on the forum and the project. Postcards promoting the internet forum by announcing the website were distributed twice to customers and visitors during trading hours on the relevant ring section. Additionally, postcards were given to the residents in the surrounding areas.

Technical Implementation

The aim of the moderated internet forum was to find out about the opinions of the public, based on the situation, the measures carried out so far and the draft schemes that were already developed. Their additional wishes and the identification of problems were important topics.

It was soon realised, that a moderated forum needs a continuous support from the moderator and the department in charge of the work. Therefore, a limited operating time is necessary to save costs and staff resources, and to keep the discussion alive.

The internet forum had unlimited access for everyone. In order to submit contributions, registration was necessary. This registration enabled the contributing persons to be identified and made discussions among the participants possible. Moreover, it was possible to indicate an e-mail address, which allowed for a direct information supply in the course of the participation procedure as well as direct announcements from the moderation team. During registration, the indication of one's real name was voluntarily.

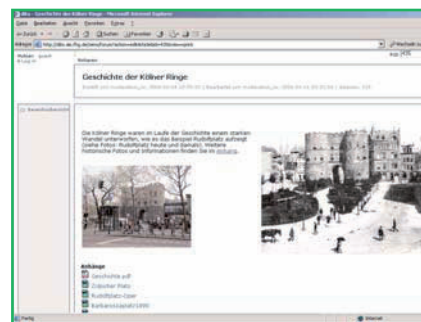
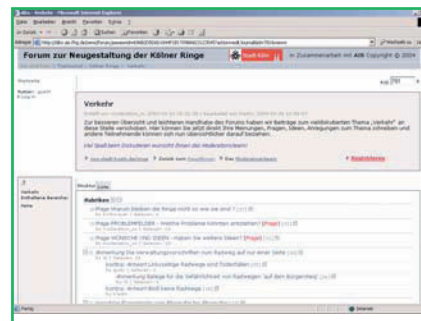


Support during run-time

The Fraunhofer Institute for Autonomous Intelligent Systems (AIS) accompanied and supervised the forum during the three-week online presentation.

During the discussion, different "sub-forums" were designed by the online-moderators to rearrange the input to specific topics and to facilitate a discussion among the forum-users. The participants could make contributions in the main forum, in the thematic sub-forums, and in the 'praise and criticism' forum. They had the choice between new topics or an answer to an existing topic. Answers that were related to the existing topic were also given, so that a whole interrelated rubric structure evolved. It was possible to mark each contribution so that a new topic, or for a pro or against argument or question could be identified immediately. Contributions were marked with the name of the author, respectively with "guest" in case the name had not been indicated. The number of times each contribution had been read was collected and listed.

Explanations from the planning authority were given in between to avoid any misunderstandings and to provide background knowledge if necessary.



Monitoring and evaluation

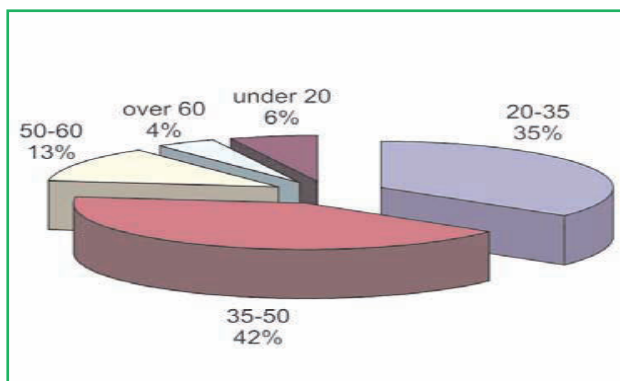
Monitoring and evaluation results are only available for the internet forum, not for the re-design of the inner city ring road, as this project is still running after the analysis by GUIDEMAPS. Before the project was involved in GUIDEMAPS, there were no specific monitoring activities. The monitoring of the internet forum was done by the moderator-team (external consultant) and the evaluation was done by an online-questionnaire. Beside many propositions in the thematic forums, a sub-forum called 'praise and criticism' has been offered to the participants to give their feed-back. The forum, which was a new form of public participation in Cologne, was judged very positively and promisingly. Before closing the internet forum, an online questionnaire was implemented and the participants were asked about their opinion of the forum. The answers show that:

- the largest group represented were between 35-50 years old (42%);
- 67 % were male participants;
- 62 % had a private internet access; and
- 80 % of the participants were not involved professionally in dealing with urban and traffic planning.

During the three-week online discussion, 112 interested citizens registered as forum participants. Of these, 71 persons wrote their own contributions and submitted them to the network. In total, 330 contributions were submitted to the forum, of which 235 came from participants and 95 came from the moderator team. All in all, there were approximately 8,000 reading hits.

An important result was that 2/3rds of the participants (65%) were not involved in the planning process so far. All in all, the internet forum was predominantly considered very positively. The structure, the information given and the dialogue facilities were - according to the participants - mostly clearly arranged. The contributions were of a high standard and quality; there was just one 'unqualified' contribution. There were helpful suggestions which will be checked by the experts and will be taken into account in the concept where applicable. And what is most notable: these 330 contributions would never have been received at the normal meeting-based engagement activities such as at public meetings, for example.

The results were also discussed at a meeting of the working committee. The first responses of the members of the working committee was reserved, as they felt that some contributions would not be relevant. For the future, it was considered to be essential to communicate the objectives and limits of the forum more clearly - both to users and politicians.



Lessons learned concerning the use of a working committee

- A working committee needs some time to develop effectively, and a certain kind of trust and co-operation can be established only after some time.
- A working committee can play an active role in contributing new ideas and - in some cases - also additional funding.
- A balance between organised stakeholders, interest groups and local inhabitants is necessary, and an external moderator might be helpful sometimes.

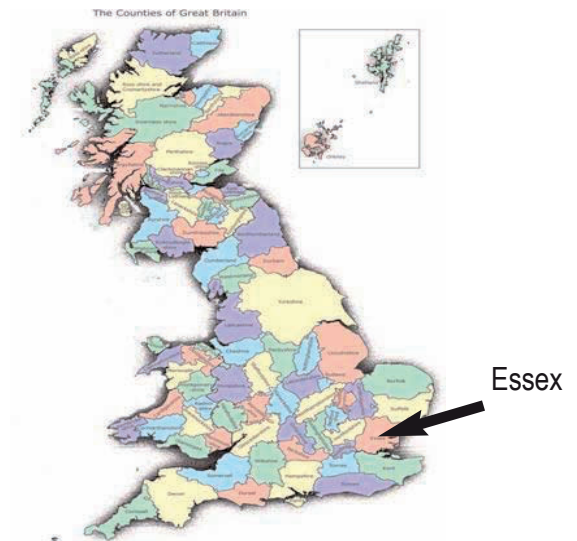
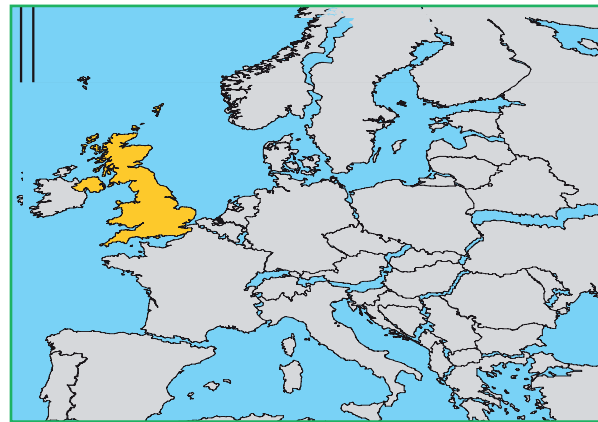
Lessons learned concerning the use of a moderated internet forum

- The moderated internet forum was generally accepted. It was able to involve other groups in the process, who were not involved before.
- The advantage of a moderated internet forum, compared to forums which only collect and display contributions, is the benefit of having a 'real' discussion, with clearly arranged topics.
- A moderated internet forum needs a continuous support from the moderator and the department in charge of the work. Therefore, a limit on the operating time is necessary to save costs and to keep the discussion alive.
- 'Traditional' accompanying public relations represent an essential factor for success when implementing internet-based discussion and participation offers.
- A moderated internet forum should not become a 'standard' tool for every project (due to costs, timing and the different kinds of projects).

Newly by-passed roads in Essex, UK

Essex

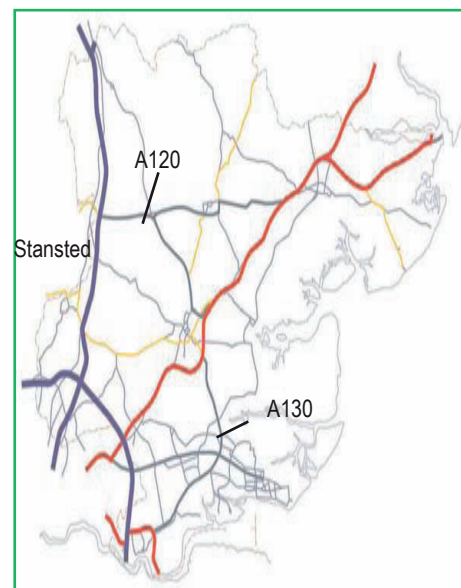
Essex is a large and diverse county of England. It contains high concentrations of industrial, commercial and housing development, alongside more rural areas. Travel patterns are influenced by the county's position on the North East border of London, proximity to the European mainland and the dispersed settlement pattern. There are twelve boroughs and districts, and two unitary authorities (Thurrock and Southend), making up a total population of over 1.6 million. Nearly half of the county's workers are employed outside the borough or district in which they live, so many people travel long distances to work.



Consultation in traffic management and promotion of sustainable transport on newly by-passed roads

The studies involve the implementation of measures along two by-passed roads, namely; A130 from Chelmsford (A12) to Basildon (A127) and A120 from Stansted to Braintree.

In the case of the A130, there had been an exhibition that moved along the whole route, showing 29 measures designed to keep traffic off the minor roads and direct it on to the new roads. These included road closures and traffic calming measures. Many of these measures were rejected by the public and local council officials. Therefore it was decided to start again with a more holistic approach looking at all modes of transport and improving the environment. A multi-disciplinary project steering committee was set up, a workshop was held with local councillors and new schemes were put together. These were taken to each village individually through representations to Parish Councils and by exhibition. For the A120 a slightly different approach was taken, having learnt from the A130. A multi-disciplinary project steering committee was set up at the start of the project. The Parish councils, District councils and local user groups were engaged to find out the problems they encountered on the route. This was followed by exhibitions to determine the public's problems.



Location of A120 and A130 bypass scheme.

GUIDEMAPs Interests

As both the A120 and A130 projects were at mid-consultation stage, a varied range of tools, methods and techniques from the handbook, were introduced to both. It was possible to test several of these between the two projects, which reside in a similar type of area.

Particularly GUIDEMAPs considered the use of techniques:

- Exhibitions (the role of materials at these events; ie exhibition boards, printed information, computer presentations, interactive games 'voting', use of graphics and photo's);
- Planning for Real activity; and
- Questionnaires (the purpose and effective results achieved from their use at different stages in the decision-making process).

Decision-Making Process

The Guidemaps handbook was used in the final stages of decision making, to consult on packages of schemes. In the case of the A130, there had already been an exhibition that moved along the whole route, showing 29 measures designed to keep traffic off the minor roads and direct it on to the new roads. These included road closures and traffic calming measures. Many of these measures were rejected by the public and local council officials. Therefore it was decided to start again with a more holistic approach looking at all modes of transport and improving the environment. A multi-disciplinary project steering committee was set up, a workshop was held with local councillors and new schemes were put together. These were taken to each village individually through representations to Parish Councils and by exhibition.

For the A120 a slightly different approach was taken, having learnt from the A130. A multi-disciplinary project steering committee was set up at the start of the project. The Parish councils, District councils and local user groups were engaged to find out the problems they encountered on the route. This was followed by exhibitions to determine the public's problems. The Guidemaps handbook was used at the second stage of exhibition where packages of solutions were being taken to the public and councillors.

In both cases the final decision making process was dependant on:

- The views of the multi-disciplinary project steering committee;
- The views given at the exhibition;
- Local Parish, District and County councillors; and
- The officers involved and what they thought was feasible in light of budget available, technical guidelines and practicality for delivery on the ground.

Barriers in the Decision-Making Process

Both the schemes had similar barriers to overcome, but on the A130 these were greater because of the history of the scheme, and the experiences of local people.

One of the main barriers to overcome was the difficulty of trying to implement a strategy along routes that served a number of villages. The inhabitants had different views on what was needed depending whether they lived within the village or were travelling through other villages. There was a need to get buy in for the whole strategy not just bits and pieces of it.

There were barriers to be overcome with local businesses who already saw the new road as a threat and had concerns about the way that the old road was going to be treated with the post-bypass measures.

There were financial barriers to be overcome; because the roads covered a number of villages decisions had to be made between making a big impact and with a big effect in a few key locations, or undertaking a larger number of more widespread small scale schemes.

Tools and Techniques Chosen for the Engagement Process

The following tools and techniques were used in either the A120 or A130 scheme:

- Exhibitions;
- Media Strategy;
- Printed information materials (brochures, fact sheets);
- Feature Stories (newspaper);
- Questionnaires;
- Planning for Real; and
- Interactive computer presentation.

Challenges for Essex

- A culture of dependence on the car
- Traffic Growth projected at 20% by 2011
- Congestion in urban areas
- Isolation in rural areas
- Changing behaviour and reducing the need to travel
- Gaining political and public support for decisions that will make a difference

Need for a public engagement strategy

It is necessary to:

- Change the institutional approach from consultation to public engagement
- Gain political buy-in to the process
- Vary the approaches to public engagement
- Improve skills levels of staff
- Incorporate public engagement into the whole project management process

The projects - A120 and A130

The A130 decision making process consisted exhibitions, questionnaires, involvement with the Parish Councils and key stakeholders. There was also an attempt to explain the schemes and gain political support by involving Councillors in a value management workshop. The approach for the A 120 was different and lessons were learnt from the process that had taken place on the A130. These included having clear objectives from the start of the project and a multi-disciplinary steering group taking the project forward. Work was undertaken with consultants and these were hand picked for their skills in project delivery and consultation. The project did not start with a list of schemes but went to the public and stakeholders asking them for their problems.

Legal situation

The national guidelines give general indications of the types of consultation applicable to different stages of a project. If the project proposal involves new Road Traffic Regulations, there is a legal requirement to consult on these set out by the Local Authority Traffic Orders Regulations 1996. Essex County Council takes these into account, and has its own general procedures for consulting, which Essex County Council believe is necessary to obtain the views of the public.

Experience

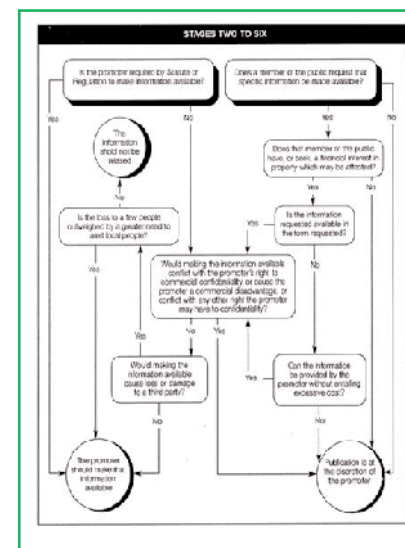
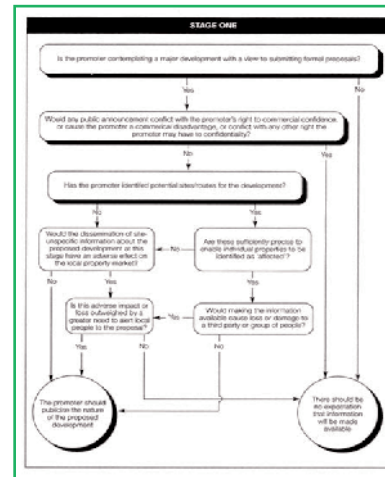
Some of the project managers lacked in experience in conducting large consultation events, therefore an external consultant was used to undertake the consultation. One of the problems they had was choosing a location along such a long route and trying to get people to attend the exhibition. Publicity is always a problem and can be very expensive. It is important to keep a cap on how you publicise the event as the consultation could end up costing as much as the scheme.

Responsibility

The project manager, employed by the County Council, is responsible for the engagement strategy. This promotes a good sense of ownership of the participation process. However, in some ways, this can be limiting as a project manager has a limited amount of money and time in which to consult, as the greatest pressure is to deliver the project on the ground. The County Council has a graphics and communications department for small scale projects and hires a private consultant for large scale marketing.

Technical support

The technical and financial resources available for this project consist of a graphics and reprographics department. The graphics section did the artwork for posters, leaflets, booklets, etc, although some of the larger jobs are contracted-out. The reprographic department can make copies of less complex material, but more complex material is contracted out. The main software programme used is Microsoft Project.



Local strategy

Essex County Council have undertaken a wide variety of tools and methods, including stakeholder workshops, seminars, public exhibitions, workshops, leaflet dissemination, road shows, Planning For Real, Parish Council meetings, individual meetings with representatives, correspondence by letter and telephone hotlines...etc. Essex County Council aimed to find out the aspirations and expectations of the residents, so they could build on the information given.

Motivation

When the normal flow of daily life is potentially to be interrupted, the public may become unsettled, uncertain and anxious over possible loss. The main benefits are to inform and reassure the public - particularly those directly affected. They need to understand what the problems are, and on many occasions the public are instrumental in helping to choose between proposed options, or to make alterations to improve a proposed scheme.

Obstacles

Generally consultation is supported within the County Council. However, there is some cynicism that NIMBYism will prevail and the consultation is unlikely to come up with innovative ideas.

Feedback and monitoring

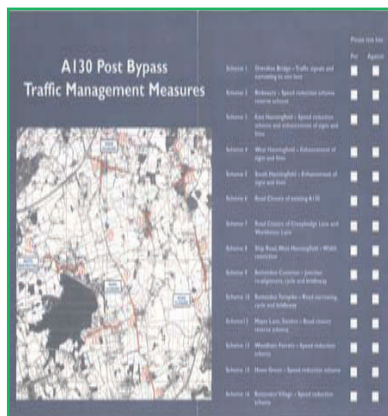
The public participation part of the A120 Post Construction Bypass project consisted of two public exhibitions. The results and feedback from the first exhibition was presented at the start of the second exhibition. The feedback from the second exhibition will be presented by letter as details of those who participated were noted.

Introduction - A130

Consultation with members and villagers began in 1999, with subsequent gap in the process until 2001, during which time the philosophy of the scheme changed from being primarily one of traffic management to improving the environment and promote alternative transport. This scheme adopted a traditional consultation technique, such as a public exhibition and community newsletter.

Exhibition 1 and 2

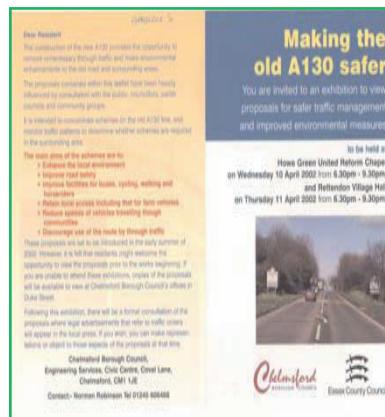
The first exhibition was designed to highlight the need for traffic calming measures along the bypass A120. The purpose of the second exhibition was to present detailed technical schemes for local stakeholder comment. Participants were asked to complete a questionnaire. An information leaflet was prepared to outline the measures in the draft proposals. It provided background information, and was presented using photographs to illustrate what each measure looked like.



Questionnaire used in Exhibition 1

Exhibition 3

This exhibition used a leaflet to advertise the upcoming event, but also provided information on the proposed measures to be introduced. This event was an information giving activity, as participants were encouraged to make comments. Instead, the exhibition was used to inform local stakeholders of the next steps of the scheme, and to notify them of a forthcoming, statutory consultation, prior to the commencement of building works.



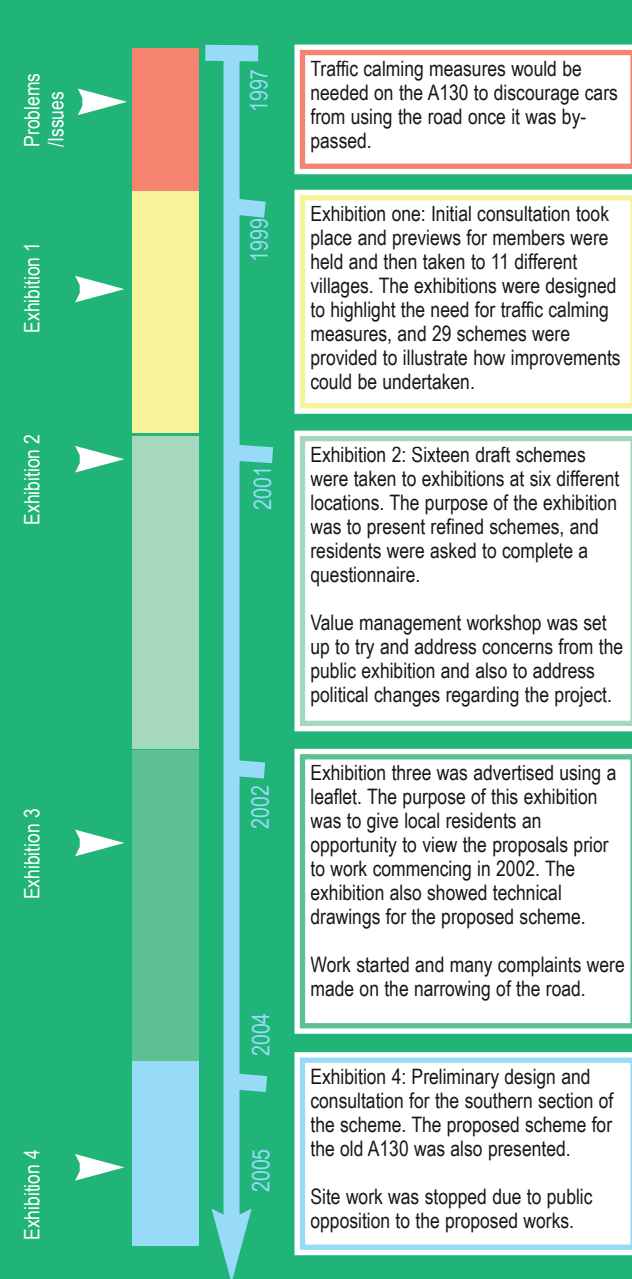
Fact Sheet used in Exhibition 3

Exhibition 4

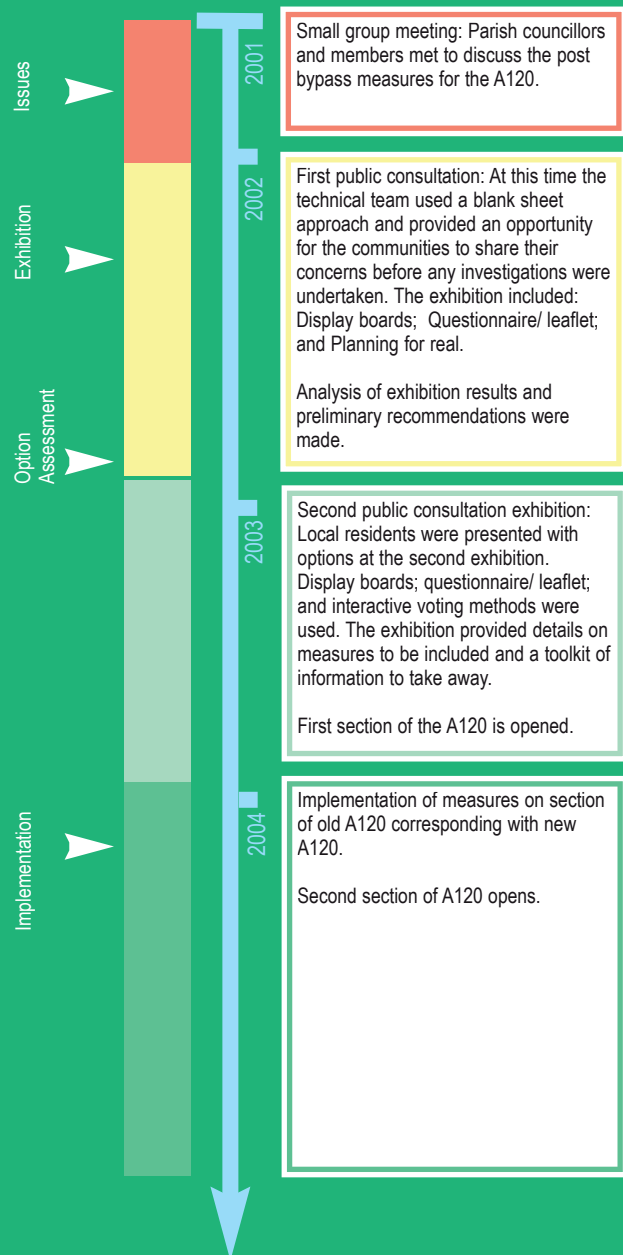
The purpose of the fourth exhibition was to inform local stakeholders of the proposed stage two measures for the old A130. The main modification to the questionnaire technique was to enable respondents to indicate their strength of support or opposition to each proposal (i.e. strongly support, support, do not mind, object, strongly object). What the technical team had learnt from the previous consultation process was that they needed to have residents not only provide an indication of their strength of view, but also to provide comments explaining why they 'object' or 'strongly object' to particular proposals. By introducing these additional options into the questionnaire, the technical team were then able to make a clearer judgement on how strongly the local community felt about certain measures.



Timeline A130



Timeline A120



Introduction A120

The consultation approach taken to the A130 was different and lessons learnt from the scheme differed. These included having clearer objectives from the start of the multi-disciplinary steering group taking the project forward. The project did not start with a list of schemes, but rather went to the public and stakeholders asking them to identify problems and issues in their local area.

Questionnaire

A leaflet/questionnaire was used in support of the exhibition. The questionnaire contained an introduction explaining why views from local stakeholders were being sought. The purpose of the questionnaire was to seek views on the types of measures local stakeholders 'liked' or 'disliked', and to find out the key areas of concern. The respondents were also asked to rank, in priority order, their top three concerns.

Interactive exhibition 2

Participants were asked to express their opinions rather than complete a questionnaire. The potential measures were displayed using two separate packages of measures, where attendees had a right to vote on which package they preferred. If individuals did not like certain aspects of a package, they were asked to fill out a comments page. A handout of the boards was given to each attendee, to think about the packages at home.



Exhibition boards

The exhibition boards provided information and allowed stakeholders to provide feedback about their concerns and preferred engineering measures. No proposals were displayed as the intention was to engage the participants in helping identify issues and concerns. Information regarding current conditions and engineering solutions were displayed on separate boards.

Planning for real

Planning for real encourages involvement and interaction which helps participants locate their concerns and issues directly on a large scale map. Stakeholders illustrated particular problems at locally specific points.

Stakeholders found it difficult to visualise the effect of a reduction in traffic flow, so a parametric model was used to show current conditions and predicted results.

Top: Exhibition board; Middle: Planning for real; Bottom: The two packages of possible measures.

Monitoring and evaluation

Questionnaire about schemes

In order to gain people's views on the A130 a questionnaire was provided which listed 10 questions. The first 8 asked about people's specific views on each element of the scheme. There was one question on the acceptability of the overall package and a final question asking whether people would prefer one very expensive measure – the provision of footway instead of the package of smaller scale measures proposed.

Members of the public were also given the opportunity to make specific comments and opportunity to contact officers by phone for more information

Questionnaire about consultation methods

The similar nature of the two schemes provided a unique opportunity to compare how people reacted to different methods of consultation, which they preferred and the way they were used. This assessment was carried out through an exit questionnaire asking specifically about the effectiveness of the consultation and methods used. One location for exhibition on the A130 was studied in detail and three on the A120.

Conclusions and lessons learnt

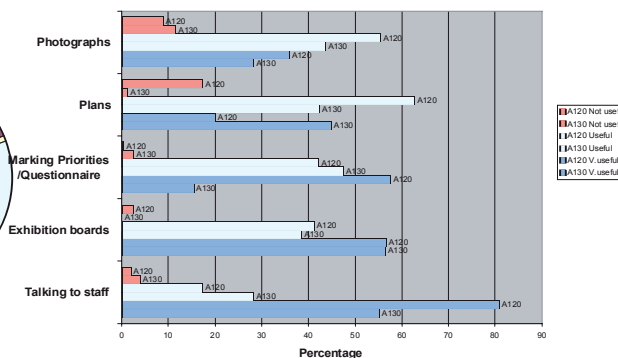
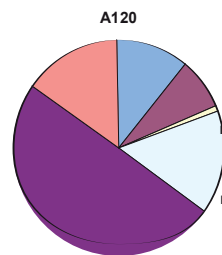
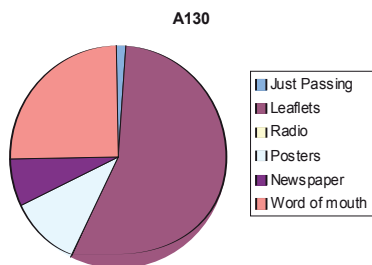
Certain key things have been learnt from this project. The main one was that the more interactive the consultation the more engaged the public feel and the more likely they are to have felt that they have played a part in decision making.

When implementing a package of measures there can be barriers to overcome in terms of the public wanting to pick and choose certain measures thus destroying the overall strategy. Using a general voting system such as the sticker system on the A120 is a good way to get overall buy in while still giving people the freedom to comments on specific aspects of the package though a comments sheet.

Advertising should be suited to the location and type of schemes. On small scale local schemes such as these, local advertising through leaflets, local papers and posters is more appropriate than radio advertising which is too wide-spread to reach your local audience. Word of mouth is very important too.

The location of an exhibition can be the biggest barrier to people in terms of non-attendance and there is likely to be a larger number and greater diversity of attendees at venues that are centrally located and where more than one activity is going on.

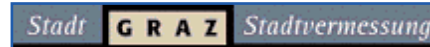
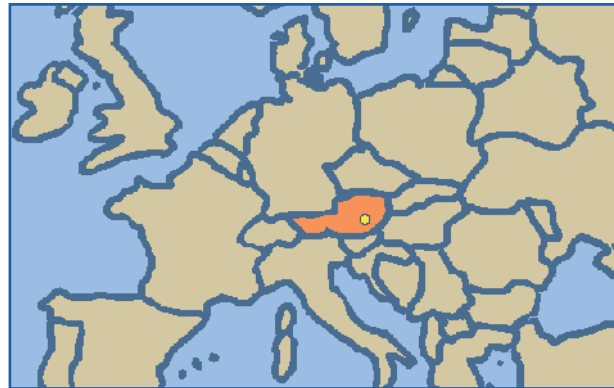
Talking to staff at an exhibition is very popular, and although it may be tempting to save time and money not staffing exhibitions it is likely that the quality of the responses will not be as great. This is especially true where computer simulations, are used as these were found to be unsuccessful unless there was someone next to them explaining them.



Graz

With 230,000 inhabitants, Graz is Austria's second largest city, covering an area of 130km². It is the capital of the province of Styria, and a focal point for south-east Europe. It is an important economic, administrative and educational centre for the south east of Austria. Each day, 70,000 people commute into Graz, many to work in the car industry or administration. The city is also home to three universities and a technical college.

As in other cities around Europe, traffic policy after World War II was oriented towards cars, and traffic increased dramatically. However, the problems are very noticeable, since Graz is surrounded on three sides by mountains which trap air pollution. The historic city centre, on the UNESCO World Heritage List, is also unsuitable for cars. Consequently, the environmental movement in the 1970s attracted comparatively strong attention in Graz, and first attempts were made towards adopting a policy of 'soft mobility'.



Slowing traffic in a historic city

In September 1992, a city-wide speed limit was introduced of 50kph on main roads and 30kph on all side streets.

The proposals caused a great deal of controversy and were given extensive media coverage. The project leaders ran a campaign before, during and after the introduction to explain the desirability of the scheme. Individual 30kph zones were already well accepted in Graz, but they highlighted the advantages of having a city-wide regulation compared to single zones: greater fairness and comprehensibility, as well as cost savings and less adverse effects on the street scene due to there being no need for accompanying structural measures.

The scheme was strongly supported by a project champion, in the form of the deputy mayor of Graz. Particularly after its introduction the scheme won strong and steady public support. The trial scheme was made permanent in August 1994, with the votes of many of the former opponents. It was the first city-wide speed limit in Europe, and has since been copied in several smaller towns.



The scheme logo.

GUIDEMAPS interests

Exceptional traffic problems, strong political support, firm leadership and skillful marketing helped this scheme overcome fierce opposition.

In Graz, GUIDEMAPS explored:

- The commitment of the deputy mayor, who acted as a project champion in favour of the concept of soft mobility;
- How initial political opposition was overcome; and
- How the project leaders gained strong and steady public acceptance of the scheme by a skillful management, including the systematic management of information.

Decision-making process

From 1986-1988, a few 30kph zones were introduced in residential areas, as a result of public demand. The city councillor for Planning (subsequent deputy mayor) realised a city-wide scheme would be more practical and beneficial. At first he faced strong opposition, including from those within his own party.

But in the elections in 1988 he won an additional mandate, despite running a very unconventional campaign with a strong focus on "soft mobility". This unexpected success strengthened his position and he became deputy mayor. He then also became head of both the Town Planning and the Road Construction unit at the city council, allowing him to smooth the bureaucratic process. He was also able to convince the mayor of, the benefits of his proposal. This was necessary to win votes in the city council.

The deputy mayor set up a discussion circle of key decision-makers, and held regular meetings. They tackled all relevant issues, step by step, such as the legality of the scheme, designing signs to warn drivers, and marketing activities. Independent experts carried out accompanying analyses before and after the schemes introduction. The results provided the factual basis for the marketing campaign and contributed to the growth in public and political support.



Informing drivers of the speed limits.

Engagement

There was no formal consultation process in Graz, as this was not as usual in Austria in 1990 as it would be today. Instead, the emphasis was on providing information both for the politicians and officials involved, and for the public. At the institutional level, the scheme was hotly debated. The project leaders made intensive efforts to win over opponents by explaining why the scheme was suitable and necessary. The extensive media coverage of this debate opened the issue up and brought it to the attention of the public. The city council also commissioned a professional marketing campaign, carried out by a graphic artist, with two major elements:

- Raising awareness of the problem at an early stage; and
- Informing drivers of the new regulations, at the time of their introduction.

Public opinion fluctuated. It particularly decreased in the month prior to the schemes introduction, due to a massive negative campaign, but increased again as quickly once the scheme was introduced and demonstrated its success. In the long run, public opinion settled down into broad acceptance. Today, the 30/50 kph scheme is a positive element of identification for the citizens of Graz.

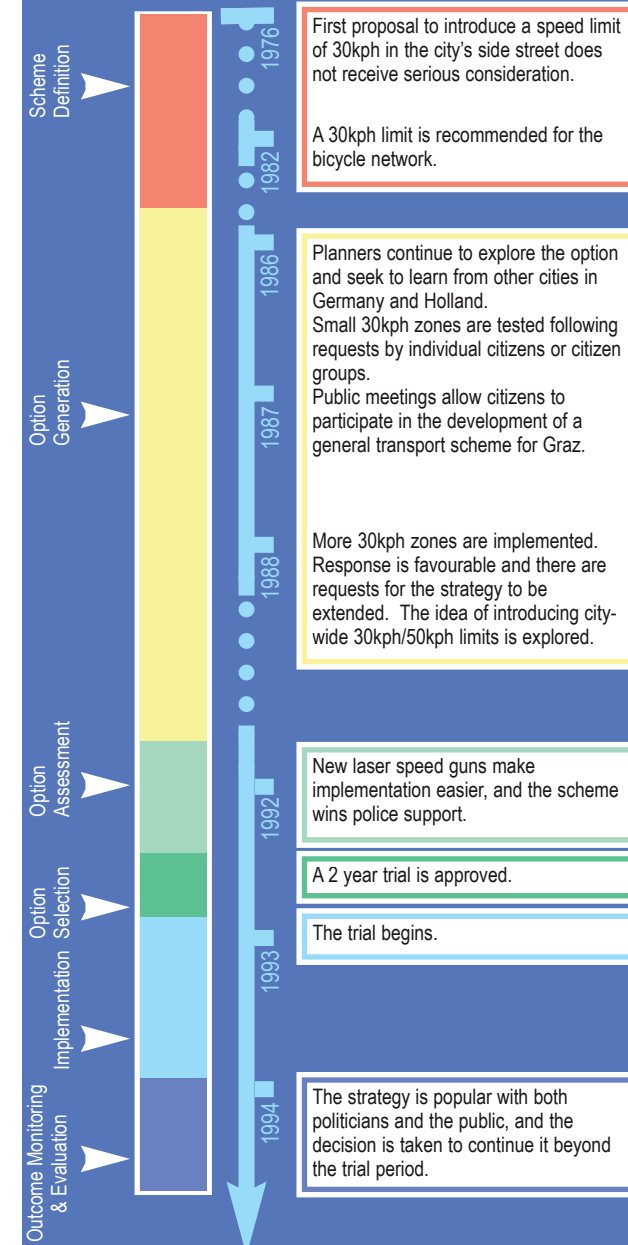
Tools and techniques

The two key tools were:

- Strong project management, driven by a project champion. The main success factor was the discussion circle, which foresaw problems and decided how to tackle them.
- A professional marketing campaign, run throughout the decision-making process, including a period after the schemes introduction.

Retrospectively we can see that the media coverage was particularly effective in shaping public opinion, but it was also strongly influenced by the project champion. Both tools were indispensable. The Graz scheme broke new ground, in terms of legal, technical and social issues, so strong leadership was essential. The support of the majority of the city council was indispensable for its introduction, and public opinion was an important issue for both supporters and opponents.

Timeline



Overcoming barriers

Communication

- ✗ Increasing opposition was encountered before implementation.
- ✓ The experienced marketing expert in the period anticipated increasing uncertainty in the run up to scheme implementation and diffused the issue in the press. The staying power of the initiators was rewarded, as acceptance increased immediately after implementation.

Institutional

- ✗ There was considerable opposition within all parties of the city council and also from other interest groups.
- ✓ The cross-party cooperation between the mayor and the deputy mayor helped to win majority support within their parties. Subsequently, the other interest groups could also be convinced with clear arguments.

Legal

- ✗ The Austrian Road Traffic Act was unclear regarding the general speed limit.
- ✓ The project was started as a 2-year trial. Within this time the Austrian Road Traffic Act was amended, in order to allow the regulation.

Management

- ✗ Due to the new nature of the measure, the management was confronted with several problems and uncertainties, which also served as counter-arguments for opponents.
- ✓ A strong and effective management team was established, including the key decision-makers and experts in all necessary subjects. They dealt with all these problems and solved them in due course.
- ✓ The combining of key competences, in the person of the project champion, ensured a smooth implementation of decisions taken by the management.

Project champion →

The project champion - the deputy mayor of Graz - was the initiator of the project, the driving force behind it, and its public face. There were two main strands to his work: the communication element, and the technical side.

The communication strategy for the project involved winning political and public support. The deputy mayor formed a partnership with the mayor, even though they were from different parties. Together, they were able to push the project forward. The deputy mayor was however, more active. He also played a key role in the marketing campaign directed at the public and in coordinating the technical elements, such as categorising the streets and carrying out analyses. He became the head of both the Planning and the Road Construction units, ensuring that they worked smoothly together.

Experience showed:

- It is important to have a 'public face' for a campaign - preferably a politician.
- Having a 'project champion' also helped overcome bureaucratic barriers.

Marketing strategy →

It was beyond question that a project of this dimension needs professional marketing. So the project leaders consulted a marketing expert specialising in transport policy, and employed a graphic artist. The campaign consisted of two phases:

- A motivation phase, to raise awareness of the existing traffic problems and to increase acceptance of the proposed speed limit,
- An information phase, to explain the new rules to car drivers.

The communication process was, however, not limited to the formal campaign. More than that, the skillful handling of the media helped to win over the public. The project champion deliberately initiated a controversial debate, since breaking new ground in transport policy requires a lot of discussion to enable a learning process to take place. There was also an opposition campaign in the period just before the scheme was being introduced, which won a lot of support at first. However, the project leaders had expected this, and it died down once the benefits of the measures became clear.


Institutional marketing →

For the scheme to go ahead, it needed the support of a majority on the city council. Therefore, the project leaders worked to convince politicians in the city council and other interest groups of the benefits of the proposals. The project champion was the key figure, with support from the mayor. At first, they faced considerable opposition from all parties represented on the city council, and from other groups such as the police, the Chamber of Commerce and the unions.

According to their respective audiences, the deputy mayor and the mayor used different arguments. The former focused on the technical issues, such as accidents, noise levels, exhaust fumes etc. The mayor concentrated on social values, highlighting the benefits for vulnerable users.

They broke new ground in cross-party cooperation. Despite being a member of the People's Party, the deputy mayor accompanied the mayor to a trade union congress. Similarly, the mayor spoke at the Chamber of Commerce - an unusual act for a Socialist Party member. They were not able to change people's minds immediately. But they were respected and succeeded in terms of reducing the level of emotional rejection and initiating an objective reflection of the issue. The remaining opponents were pushed into a defensive rather than attacking role.

See Also:

- Institutional/legal/financial barriers → 
- Elected officials → 
- Special interest groups → 



Enforcing the new regulations.

Preparing for project management →

The project management aims were to coordinate the entire decision-making process; and, to anticipate and overcome barriers such as legal, technical and financial problems at the appropriate time.

The deputy mayor was in a position to be a strong leader. He was head of the People's Party, and had the support of the leader of the Socialist Party. He was also the head of both key departments in the city council - Planning and Road Construction. This meant he could not only get political decisions made, he could also ensure they were put into practice quickly.

The project managers organised themselves by means of a discussion circle. It included the key decision makers and experts of all the necessary subjects such as law, city planning, road construction, transport, and marketing. All of them were carefully chosen and motivated supporters of the scheme. The main issues they considered were:

- The legal questions surrounding the proposals;
- The categorisation of the street network into priority and side streets as a precondition for the city-wide regulation;
- Accompanying technical analyses and social surveys before, during and after introduction; and
- The co-ordination of marketing activities.



They held regular meetings, when they dealt with all relevant questions and foreseeable problems, step-by-step. Graz was breaking new ground with its proposed speed limit, raising legal, technical and social doubts. So project managers had to anticipate them and find solutions, or at least be ready to react. They could not learn much from looking at other cities, so had to conduct a lot of specific surveys.

The project management was successful in all areas. The deputy mayor and the discussion circle were crucial to this. The project showed that:

- A skilled project champion and strong management can achieve a great deal;
- Sometimes transport projects have to be prepared to act as legal test cases; and
- Thorough research is needed to overcome opposition. For the research to be credible, it must be carried out by external experts.

See Also:

Overcoming barriers



Above and left: Publicising the speed restrictions.

Key lessons

Decision process

- Make sure the problem to be addressed is clearly defined and visible.
- Even unpleasant (e.g. restrictive) measures may be accepted, if you can stimulate a factual reflection and give people time to think.
- Establish a strong project management, in order to provide objectivity and certainty to politicians and other groups involved in the process.
- Include the key decision makers actively in the management team, so that decisions taken by the management can be quickly and effectively realised.
- Ensure that there is strong and constant political support for the measures.
- Commission independent experts to carry out analyses. These should provide important facts to back up your arguments.

Participation and communication

- Get professionals to market any large-scale project.
- Be aware of the differences between marketing campaigns for commercial purposes, and those for transport schemes.
- Make sure the messages are convincingly argued, and confirmed by sound analyses.
- Consider the role of the media in your marketing plan. They are usually more effective in shaping opinions than a formal campaign can be.

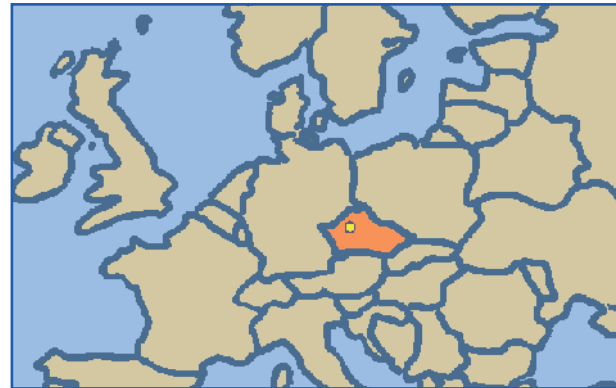
Tools and fact sheets used in this Practice Example

Tools	Project champion	→ ☒
	Marketing strategy	→ ☒
	Preparing for project management	→ ☒
	Overcoming barriers	→ ☒
Fact sheets	Institutional marketing	→ ☒
	Institutional/legal/financial barriers	→ ☒
	Elected Officials	→ ☒
	Special interest groups	→ ☒

Prague

Prague is the largest city in the Czech Republic, with a population of 1.2m and an area of 500km². As well as being the country's political capital, it is an economic and industrial centre. Prague is also one of the major European cultural centres, with a number of theatres, museums, galleries and exhibition halls. Its historical core is on the UNESCO World Heritage List, and attracts some 3m tourists each year.

About 770,000 jobs are located in the city. Prague also has strong links with the surrounding region of central Bohemia, which has a population of 500,000. It is a significant European transport hub, for road and rail, and has an international airport.



Developing park and ride schemes

GUIDEMAPS looked at the development of a Park and Ride scheme in Prague as part of the city's integrated public transport system. This involved building new car parks next to public transport stops.

The aim was to reduce the number of parked cars in the city centre, cut the amount of traffic heading in and out of the centre, and increase the use of public transport.

The first car park was built in 1997 and 11 others followed. Together, they have 1,400 parking spaces. All have the following attributes: they are less than five minutes away from a public transport stop; they have good connections to the road network; they are adapted for disabled drivers; they are fenced and guarded; they have public transport ticket machines; they cost 0.3 Euros per day; they are open from 4am to 1am.

More are planned.



Above and right: The Park and Ride car parks in operation.

GUIDEMAPS interests

The Prague practice example illustrated a project involving a range of institutions, state and local authorities and other participants. In Prague, GUIDEMAPS explored:

- How the different participants communicated;
- How suitable locations for the car parks were found;
- How the new system was implemented; and
- Whether the public was involved in the process.



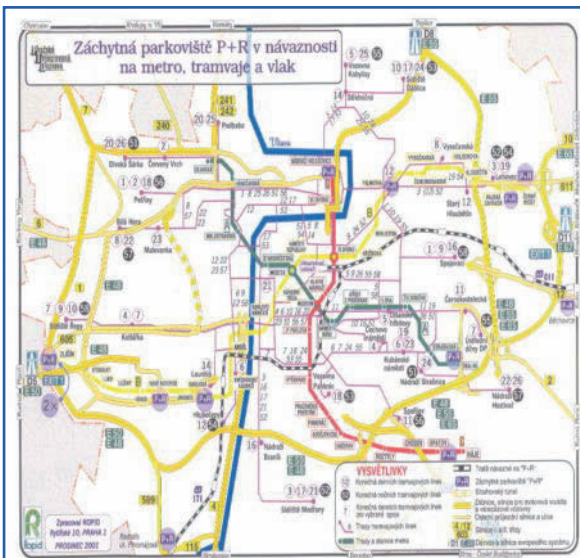
Decision-making process

The idea for a Park and Ride System was first put forward in 1974 by the Institute of Transport Engineering (UDI). However, lack of finances and other problems meant little happened until 1989.

The UDI then worked with the Institute of City Development (URM) on a study of potential locations for the car parks. The creation of an integrated public transport system in 1991 gave impetus to the project.

The turning point came in 1996, when the URM and the UDI worked together on formulating the Principles of Prague Transport Policy. This included a plan for a Park and Ride scheme. It was ratified by the Board of Representatives in the same year. The UDI consulted various municipality bodies on the best locations for the car parks, and commissioned several experts studies from a consultancy.

All the major players were part of the municipality of Prague. Their position in the decision-making process is defined by law. Most were involved in consultations about the locations for the proposed car parks.



Map showing the locations of the Park and Ride car parks.

Engagement

Key players from the municipality of Prague included:

- Board of Representatives, which ratified the transport policy;
- UDI, the Institute of Transportation Engineering, the project leader;
- URM, the Institute of City Development, which worked closely with UDI;
- The Transport Department of the Prague Municipality;
- TSK, the Technical Road Service, which was responsible for implementing and operating the Park and Ride scheme;
- ROPID, the regional organiser of Prague's integrated transport system (founded in 1993), which commented on the location of the proposed car parks; and
- DP, the public transport operator which provided ticket machines.

Others included:

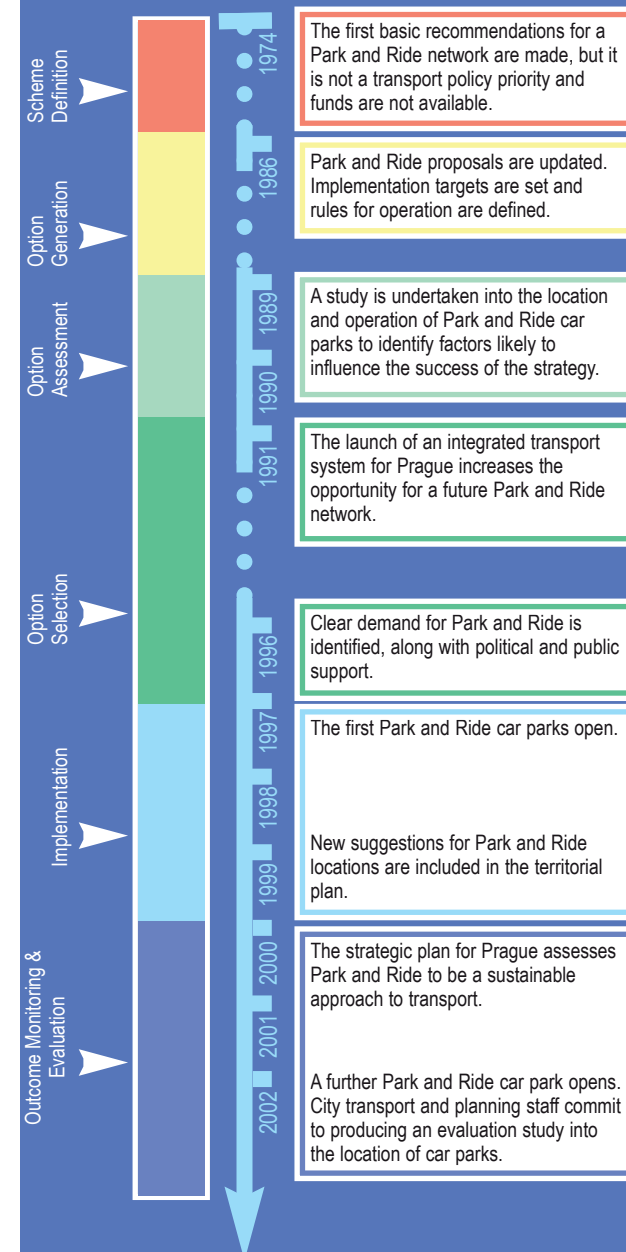
- PRO CONSULT, a private company which carried out studies to decide the locations of the car parks;
- Other local authorities; and
- Oziveni, a non-governmental organisation for cycling, which successfully asked for cycle racks to be installed at the car parks.

Tools and techniques

The project leaders held a public meeting at which individuals had the right to make comments.

Despite the lack of wider participation, the project was regarded as successful.

Timeline



Overcoming barriers

Communication

- The municipal authorities were unwilling to allow public participation.
- Personal contacts were valuable.

Institutional

- There was a lack of coordination between the institutions involved.
- This improved as political enthusiasm grew for the park and ride schemes to be successful.

Legal

- Property law presented an obstacle to the scheme.
- The severity of the traffic problem increased political willingness to seek solutions to such barriers.

Special interest groups →

All the authorities involved in the Prague Park and Ride scheme agreed they did not need much involvement of the public. They felt they had the expertise necessary to develop the scheme without such input. They limited the level of participation to the minimum required by law. This meant announcing where the new car parks would be and what changes would be required to the urban plan.

The Institute of City Development prepared the amendments to the urban plan, and the Institute of Transport Engineering carried out the transport and social studies. Only one outside organisation wanted to contribute: Oziveni, a cycling group. They wanted bicycle stands at the car parks, which was agreed.

Members of the public had the right to comment on the scheme for 30 days after it was announced, but nobody did. Therefore, the scheme could be put into practice quickly.


Such an approach only works in countries and on projects where there is little public interest or opposition. There is a risk that project leaders can misjudge interest levels, and face unexpected opposition.

Outcome monitoring and evaluation →

The roles of each department are determined by existing municipality regulations and by the relevant laws. The Institute of Transport Engineering and the Institute of City Development suggest locations for the car parks. The Department for Town Planning incorporates the locations into the urban plan. The Technical Road Service Organisation monitors and operates the sites.

The approach has worked in general. However, some of the car parks are not well located, and are poorly used. These have been opened up, at standard prices, for residents' parking.

See also:

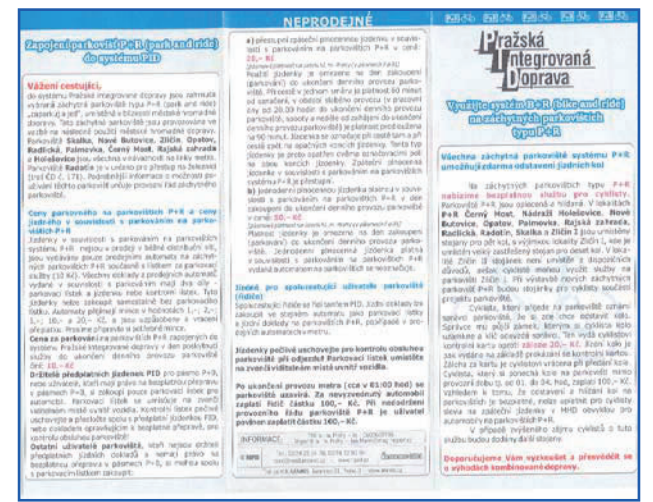
Communication barriers → 

Overcoming barriers →

The development of the Prague Park and Ride scheme took a long time to realise. The idea first came up in 1974, but was not realistic until the public transport system was integrated in 1991. The first Park and Ride car park did not open until 1997.

Most delays were caused by property issues. Most of the suitable locations for the car parks were in commercial areas, and therefore not available. One solution currently being investigated is to get private companies to run the sites. The Czech Government is also considering a new law to make it easier to nationalise certain plots of land, which would help projects like this.

Another problem is posed by the financial situation. As the cost to car drivers of using the car parks will be very low, they are not commercial ventures. They get a €1m subsidy from the City of Prague every year, but this is not enough to expand the scheme. One solution involves renting out part of the car parks for residents' parking.



Above and on facing page: Publicity materials produced for the Prague Park and Ride scheme.

Key lessons

Decision process

- Make sure you involve all the necessary departments.
- Be sure to have political support for your project.
- Commission research to give your scheme credibility and ensure it meets customer needs.
- Make sure your project fits policy objectives.

Participation and communication

- Give feedback to all those who contribute. Some of the organisations which commented on the Prague scheme got no reaction.
- Take the views of non-governmental organisations into account.

Engagement strategy →

The decision-making process for the Prague Park and Ride scheme was 'top down'. The main aim was to provide about 11,000 parking spaces by the year 2010, and convince politicians and the public of the need for the scheme.

At the 'top' was the Board of Representatives of the City of Prague. It ratified the Principles of the Prague Transport Policy in 1996. This document was drawn up by the Institute of Transport Engineering, and showed a clear demand for a Park and Ride scheme. It also recommended where the car parks should be.

The document also outlined which City of Prague departments would carry out what tasks. It allocated roles to several: the Institute of City Development, the Institute of Transport Engineering, the Technical Road Service Organisation, the Regional Organiser of Prague's Integrated Transport System, and the Public Transport Provider. Various local authorities were also involved. The role each partner played was also governed by national laws.

At the beginning of 2003, the capacity of the Park and Ride car parks was about 1,400. Overall the project is seen as successful, and has broad support from the public and politicians.

Vážení občané, motoristé,

dovoluji se si Vás upozornit na nové otevřené záchytné parkoviště P+R u železniční stanice Praha-Běchovice. Jedná se v pořadí již o dvanácté parkoviště tohoto typu a druhé parkoviště, kde je návazná doprava ve směru do centra Prahy zabezpečována příměstskou železniční dopravou Českých drah. Řídit se do centra Prahy na Masarykovo nádraží dostanete za 17 minut. Parkoviště má kapacitu 100 míst a je umístěno při komunikaci Československá naproti železniční stanici Praha-Běchovice. Parkoviště má obvyklé standardy záchytných parkovišť na území hl. m. Prahy. Parkoviště je hlídáno 24 hodin a otevřené od 4.00 hodin do 1.00 hodiny následujícího dne.

Odjezdy vlaků v pracovní dny:

- ze žst. Praha-Běchovice ve směru Praha Masarykovo nádraží

04:40 05:10 05:40 06:10 06:20 06:40 07:10 07:40 08:20 08:40 09:15
10:10 11:40 12:40 13:40 14:40 15:10 15:40 16:10 16:40 17:20 17:40
18:40 19:10 19:40 20:40 21:40 22:40 23:33*

(*spoj nejede přes žst. Praha Masarykovo nádraží a končí u žst. Praha hlavní nádraží)

- ze žst. Praha Masarykovo nádraží ve směru Praha-Běchovice

04:00 04:30 05:00 05:30 06:00 06:30 07:00 07:30 08:30 09:30 10:30
11:30 12:30 13:30 14:00 14:30 15:00 15:30 16:00 16:30 17:00 17:30
18:00 18:30 19:30 20:30 21:30 22:30 00:10*

(*spoj jede z žst. Praha hlavní nádraží a nejede přes žst. Praha Masarykovo nádraží)

Ceny parkovného a ceny jízdného v souvislosti s parkováním na parkovištích P+R:

a) cena za parkování poskytované na parkovištích P+R zapojených do systému Pražské integrované dopravy platná v den poskytnutí služby do ukončení denního provozu parkoviště 10,- Kč

b) přestupní zpáteční plošenná jízdenka v souvislosti s parkováním na parkovištích systému P+R 20,- Kč

Použití jízdenky je omezeno na den zakoupení (parkování) do ukončení denního provozu parkoviště. Platnost jízdenky pro cestu z Běchovic je 60 minut od označení jízdenku je třeba označit v označovací umístěném u nádražní hale železniční stanice Praha-Běchovice. Pro cestu zpět do Běchovic je platnost jízdenky shodná, od 20.00 hod. se prodlužuje na 90 minut (v sobotu a neděli je platnost 90 minut celodenně). Jízdenku je třeba označit na opačném konci.

c) Jednodenní jízdenka platná v souvislosti s parkováním na parkovištích systému P+R v den zakoupení do ukončení denního provozu 90,- Kč

Platnost jízdenky je omezena na den zakoupení (parkování) do ukončení denního provozu parkoviště. Jízdenka se neoznačuje.

Jízdenky z parkoviště P+R platí pouze na území hl.m. Prahy (v pásmech 'P + 0').

Držitelé předplatné časové jízdenky MHD Praha platí pouze parkovné. Spolujezdci mohou při cestě do centra použít přestupní jízdenky pro jednotlivou jízdu v ceně 12,- Kč s platností 60 min. od označení (v pracovní dny od 20.00 hodin do 5.00 a v sobotu a neděli celodenně je platnost 90 minut). Je možné také využít krátkodobou časovou jízdenku s platností 24 hodin v ceně 70,- Kč. Tyto jízdenky je rovněž nutno před nástupem do vlaku označit.

Ve vlacích ČD neplatí nepřestupní jízdenky pro jednotlivou jízdu v ceně 8,- Kč.

Upozorňujeme, že jízdenky v souvislosti s parkováním na parkovištích P+R a krátkodobé časové jízdenky (např. 24hodinová) platí ve vlacích ČD jen na území hl.m. Prahy a pouze na tratích Praha hl.n. - Praha-Radotín, Praha hl.n. - Praha-Kolovraty a Praha Masarykovo nádraží - Praha-Klánovice.

Nové záchytné parkoviště P+R Praha Běchovice v provozu od 1. 2. 2002



Provoz na záchytném parkovišti P+R se řídí jeho provozním řádem.



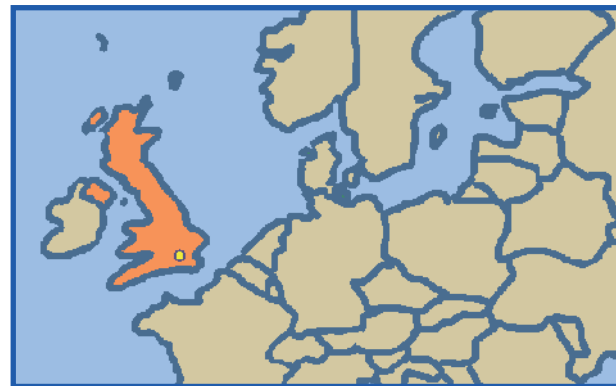
Tools and fact sheets used in this Practice Example

Tools	Outcome monitoring and evaluation	→
Tools	Overcoming barriers	→
Tools	Engagement strategy	→
Fact sheets	Special interest groups	→
Fact sheets	Communication barriers	→

Guildford

The county of Surrey, which borders southwest London, has a population of 1.1m and covers 1,670km². It is the most densely populated county in the UK and has relatively severe traffic problems caused by high car dependency. This situation has, until recently, been intensified by strong economic growth.

The historic city of Guildford is in the west of the county and has a population of 60,000. It is an important county centre for business, shopping and tourism.

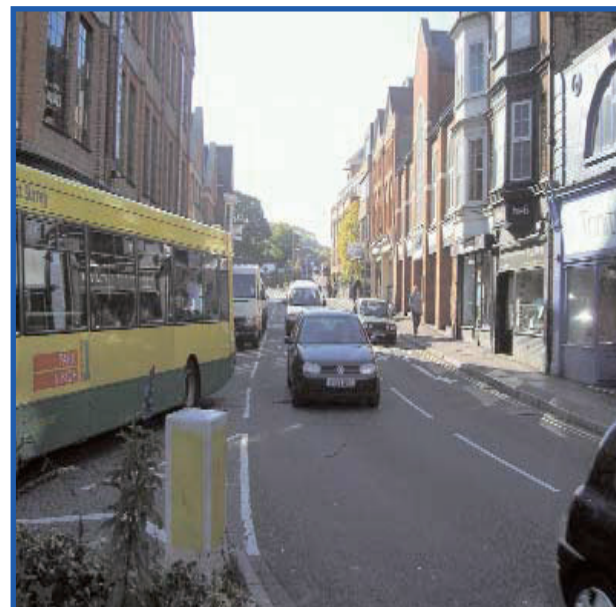


Overcoming opposition

GUIDEMAPS looked at transport planning in Guildford following the setbacks to the implementation of the Guildford Movement Package in 1998/9. This had been caused by local and political opposition to plans to close one side of Bridge Street to private vehicles and create a one-way system on the other side.

The failure of this important element of the scheme led to the county and borough councils to find ways of solving transport problems with public support. A project was launched with consultants, Eco-Logica, to involve relevant people in interactive forms of participation and build support for mobility management measures. It was followed by the Transport Consultative Forum, which met between September 1999 and March 2001. Participants discussed transport issues, and gave the council feedback on its draft Local Transport Plan.

Alongside the consultation processes, planners redesigned some Movement Package measures. They decided to introduce bus priority measures gradually. The councils also began working on travel plans with private companies.



Bridge Street, Guildford.

GUIDEMAPS interests

The Guildford practice example shows how local authorities can learn valuable lessons from setbacks.

In Guildford, GUIDEMAPS explored:

- What had prevented the Bridge Street scheme from being carried out;
- How to use consultation to overcome obstacles;
- The impact of the Eco-Logica engagement project and the Transport Consultative Forum; and
- What prevents policy makers acting on the preferences expressed by those consulted.

Decision-making process

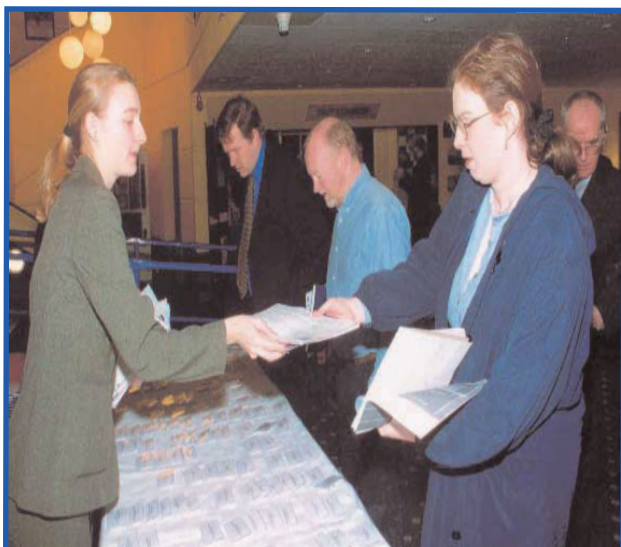
Following the failure of the Bridge Street scheme, Surrey County Council and Guildford Borough Council decided to rethink their strategy. Surrey County Council commissioned Eco-Logica to consult members of the public about a new transport policy.

This six-month study was followed by a longer term Transport Consultative Forum, set up by Surrey County Council. Among its tasks was to give feedback on the draft Local Transport Plan (LTP).

Decisions about the LTP were made by a Joint Task Force of officers and councillors from both councils, and ratified by the Guildford Partnership Area Transportation Sub-Committee, made up of councillors. The plan incorporated some suggestions from the Forum.

They decided to introduce bus lanes, starting on the edge of Guildford where there was less opposition, and begin work on a revised scheme for Bridge Street.

Officers from both councils then began working with employers at the Guildford Business Park on Travel Plans (TP). However, the plans could not be implemented, as a business downturn caused some of the companies to reduce staff numbers or leave the park.



Consultation in Surrey.

Engagement

Key players included:

- A Joint Task Group, including officers and councillors from both Surrey County Council and Guildford Borough Council;
- The Guildford Partnership Area Transportation Sub-Committee, made up of county and district councillors;
- The consultants, Eco-Logica; and
- Businesses involved in the travel plans.

Neither the councils nor central government were directly involved in the practice example. The people involved in the consultation processes could be described as the 'great and the good of Guildford'. They included representatives from businesses, the public transport operators, environmental groups and schools. The Transport Consultative Forum was chaired by a local clergyman. Officers from both councils attended, and offered advice.

Tools and techniques

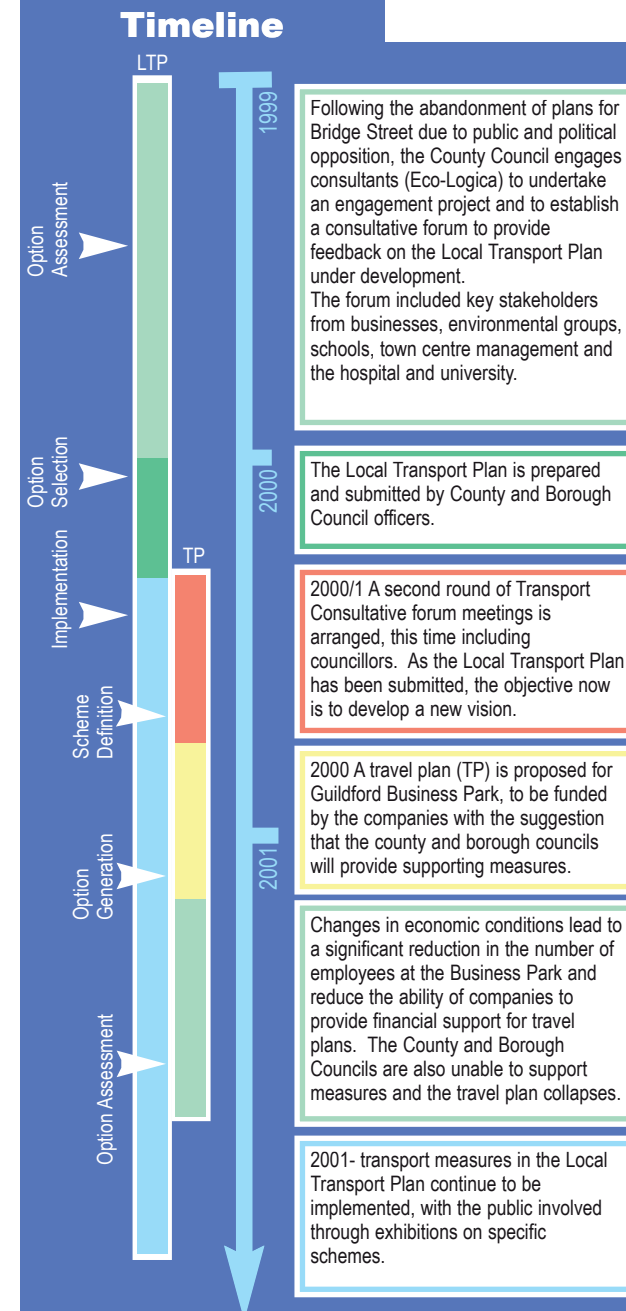
The Eco-Logica engagement project was in two phases:

- Phase One: meetings with councillors, businesses etc. Two public meetings. Interim report.
- Phase Two: Revisiting the above groups, further discussions.

The Transport Consultative Forum involved:

- Open meetings.
- First round of meetings: five between September 1999 and March 2000. Visioning exercises and feedback on LTP. No councillors allowed.
- Second round of meetings: five between September 2000 and March 2001. Visioning exercises. Councillors allowed after some complained. Interest waned gradually, and the chairman resigned.

Both projects are thought to have helped widen acceptance of bus priority measures and to have developed new ideas. The Eco-Logica project in particular was well-regarded by participants, and seen as cost-effective by officers. Participants in both processes criticised the council for failing to act on their suggestions.



Overcoming barriers

Communication

- Press obtained a confidential report and presented it out of context.
- The community forum was perceived to be unrepresentative and to lack focus. It was particularly criticised by local politicians who were excluded from the process.
- There was sufficient positive feedback to allow the forum to continue despite the criticism.
- It was difficult to reach a consensus on the scheme.
- The involvement of Eco-Logica facilitated agreement on mobility management measures.

Financial \$ €

- Difficulties for some companies to commit funds and lack of support by decision makers.
- The role of Eco-Logica raised the profile of the scheme as an environmental issue, making it easier for companies to justify the commitment of funds.

Institutional

- Suggestions from the forum were not fully incorporated in the Local Transport Plan, which was largely based on the existing proposal.
- The plan did make reference to the forum, demonstrating a move in the right direction.

Tools and fact sheets used in this Practice Example

Tools	Managing stakeholder involvement	→  
	Engaging large groups	→  
	Printed public information materials	→  
	Overcoming barriers	→  
Fact sheets	External consultant	→  
	Public meetings	→  
	Managing the engagement process	→  
	Managing resources: costs	→  
	Elected officials	→  

Managing stakeholder involvement →

Initially, project managers wanted to put the Bridge Street scheme into place in 1998/99, followed by other measures from the Guildford Movement Package. The scheme involved closing one lane of a gyratory system to traffic other than buses and bicycles, and making the other three lanes one way. The Guildford Movement Package included bus priority measures.

A copy of the plans were leaked to the media and the local newspaper published an article on the Bridge Street, scheme this took it out of context and failed to explain it was only at the draft stage. The resulting opposition derailed the plans, and councillors decided to redesign them.

Experience showed the importance of:

- Consulting at all stages of planning to limit opposition;
- Assigning responsibility among officers and councillors to control potentially controversial plans;
- Integrating projects with wider policies; and
- Evaluating projects and past experiences.


Engaging large groups →

The forum was established by Surrey County Council for consultation on the forthcoming Local Transport Plan. Project leaders hoped to reach consensus on transport options for Guildford wherever possible.

Members of environmental and business groups, transport operators and local individuals were invited to join. A local clergyman, seen as independent, chaired the forum. Surrey County Council and Guildford Borough Council officers sat in and offered advice. Councillors were excluded during the first year, but were allowed to attend as observers in the second year after some complained.

The forum helped improve acceptance of bus lanes in Guildford. However, some members were unhappy with the failure of Surrey County Council to build on the goodwill and ideas generated.

See also:

- External consultant → 
- Public meeting → 

Managing the engagement process →



The aim of the intensive consultation project was to build on the work of the Guildford Movement Package, and try to identify consensus around key transport issues and measures. Project managers wanted to involve as broad a range of people as possible in genuinely interactive consultations.

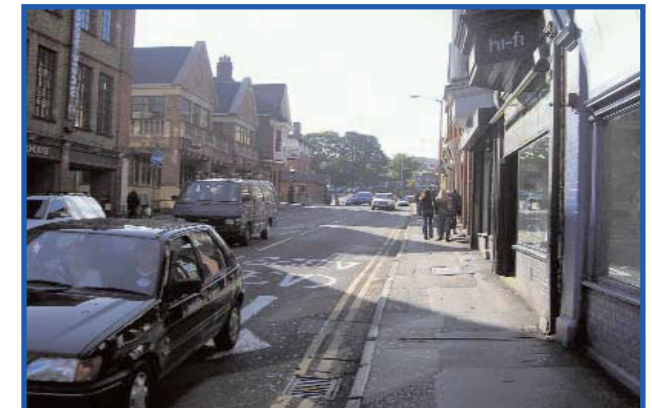
With the help of Eco-Logica, they held a six-month intensive consultation period consisting of two phases. Phase 1 involved a round of meetings with councillors, environmental groups, businesses and public transport operators, plus two **public meetings** and written correspondence. Phase 2 involved revisiting many of the interest groups to explain the findings of Phase 1.

Overall, the approach was well received. It helped create momentum for change and develop new ideas. It was also seen as cost-effective. However, there was some criticism that Surrey County Council did not take the suggestions fully into account.

The technique could be used in a variety of situations. It enables local authorities to enter into a dialogue with people, and not just ask them to choose between options. The authority must be ready to build on the goodwill created.

See also:

- Managing resources: costs → 
- Printed public information materials → 



Bridge Street, Guildford.

Overcoming barriers → ✘

To prevent a repeat of the failure of the Bridge Street scheme, Surrey County Council officers wanted to reach a broad consensus about the way forward in Guildford. They started a consultation process on the Local Transport Plan and the Movement Package measures.

Council officers, with the support of councillors, commissioned a six-month project to consult key stakeholders. The aim was to identify key issues, and find ways of reaching agreements. Officers also set up a Transport Consultative Forum to consider the Local Transport Plan.

Some of those involved complained that they did not get as much out of the process as they had put in. However, new ideas did arise from the consultation process, as did a new mood of optimism about transport planning in Guildford. In particular, the approach is believed to have helped gain public acceptance of bus lanes.

The approach is readily transferable to other transport projects, as well as other sectors.

Managers need to:

- Take a more proactive approach;
- Adapt decision-making procedures to take into account higher-risk measures (such as mobility management);
- Look further into the future when making decisions; and
- Try to ensure the same people from the organisation remain involved with projects throughout.

See also:

Engagement strategy

Elected officials

Opponents



Consultation in Surrey.

Key lessons

Decision process

- Introduce measures gradually, starting with the least controversial.
- Time the consultation process so that measures can be carried out soon afterwards.
- Be flexible with financing - the gains outweigh the risks.
- Be prepared to take the lead role if the project seems to be losing momentum. The travel plan project collapsed when businesses were affected by an economic downturn, but might have been saved by action from officers.
- Don't underestimate the cultural change required within your organisation if you are going to actively engage with the public.

Participation and consultation

- Give participants in the consultation processes plenty of information, and give them time to respond.
- An independent chairperson can help to ensure that all views are considered.
- Try to involve as many representatives of the wider community as possible.
- Set out clear aims, and define the scope of the consultation process.
- Decide in advance whether or not councillors should attend.
- Decide in advance whether results should be made public or kept confidential.
- Give the people involved progress reports after the end of the consultation process, even if just to report delays.
- Make sure you build on any goodwill and ideas resulting from consultation.

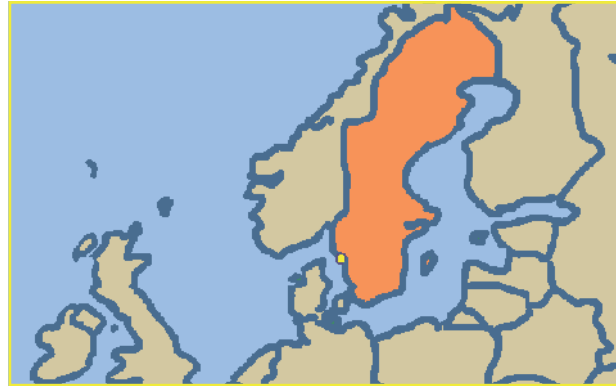
Tools and fact sheets used in this Practice Example

See Page Before for the Tools and Fact Sheets Associated with this Practice Example

Göteborg

Göteborg, on Sweden's west coast, has 471,000 inhabitants, making it the second largest city in the country. It is also Sweden's foremost port city, a centre for commerce and industry, and a seat of local government. Its archipelago of 100 islands makes it a prime tourist destination.

The organisation of the City of Göteborg is undergoing a series of changes. The City's elected representatives are working to maintain standards of quality which the inhabitants of Göteborg expect and to which they are entitled. The main purpose of the reform is to improve the efficiency of the organisation and to strengthen the inhabitants' influence on the City's undertakings.



Above and below: Locations for the Lundby car sharing scheme.



Encouraging car sharing

GUIDEMAPS explored the "Vision Lundby" project, which tested sustainable transport systems in an area of Göteborg undergoing regeneration.

Lundby is the old shipbuilding area of the city, which became run-down after the decline of the industry. Once redeveloped, it will be home to 50,000 people compared with 32,000 previously. The redevelopment allows for a balance between new homes, new schools and colleges, and new work places, including the IT Centre of Western Sweden. In short, it will be a new city in the centre of Göteborg.

Consequently, traffic on the bridges over the River Göta between Lundby and the city centre is already growing. "Vision Lundby" was made up of several smaller projects looking into issues such as "green travel cards" and a bicycle pool. Its highest-profile scheme was a car sharing project, which was the focus of GUIDEMAPS research.

"Vision Lundby" aimed to get new projects and ideas started. It is up to the partners involved to decide which to continue in the longer term.



Above: Lundby Mobility Centre. Below: The car sharing scheme.



GUIDEMAPS interests

In Göteborg, GUIDEMAPS explored:

- Best practice for creating cooperation between local authorities;
- How to support car sharing schemes;
- How to inform the public and get them involved; and
- How to apply lessons learnt to other parts of Göteborg and other cities

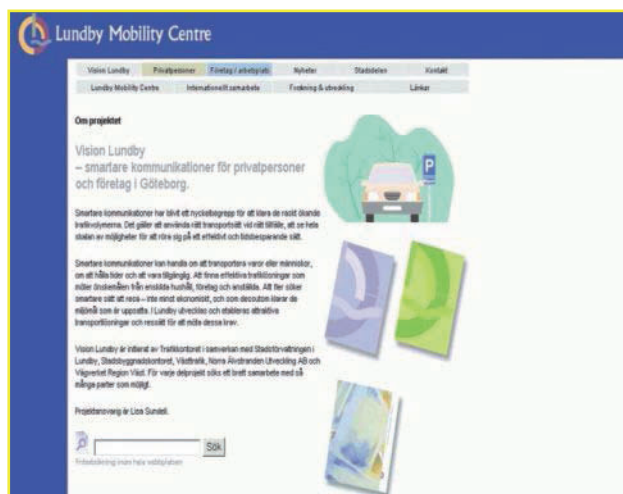
Decision-making process

Impressed by new thoughts regarding mobility management, achieved from Göteborg's TARGET I project participation, the manager of the local environmental administration made the proposal for the "Vision Lundby" project to the Traffic and Public Transport Authority. Five partners formed a project group, and set up several smaller schemes.

A survey showed that 840 households in Lundby were interested in car sharing, so the National Road Administration sponsored a project manager for a car share scheme. She developed a project plan, and gathered information from other schemes.

As "Vision Lundby" was set up to test ideas, the project leaders adopted an informal decision process. The car share project manager's role was to talk to the public and develop their comments into project ideas. She discussed these with the "Vision Lundby" project manager, who decided whether they should go ahead.

The car share scheme project manager had a great deal of freedom to make her own decisions, so long as she kept within budget and made short reports to the National Road Administration and "Vision Lundby".



The Lundby Mobility Centre. website:
www.visionlundby.goteborg.se

Engagement

Public participation was crucial to the car share scheme, and the project manager's role was to involve as many people as possible. Other participants in the car share scheme included:

- The Lundby Vision steering group: Göteborg Traffic and Public Transport Authority; Lundby District Administration; City Planning Authority; the regional public transport operator; the development company in charge of the Lundby regeneration project;
- The National Road Administration, which sponsored the car share scheme project manager and was a member of the steering group;
- Car share operators, which provided information and other forms of help;
- Housing associations, which helped distribute information among residents; and
- Community associations, which provided venues for meetings.

Communication was deliberately kept informal between project partners. Ideas were discussed in brief phone calls, and the project manager prepared short reports for the National Road Administration and the "Vision Lundby" project manager.

Tools and techniques

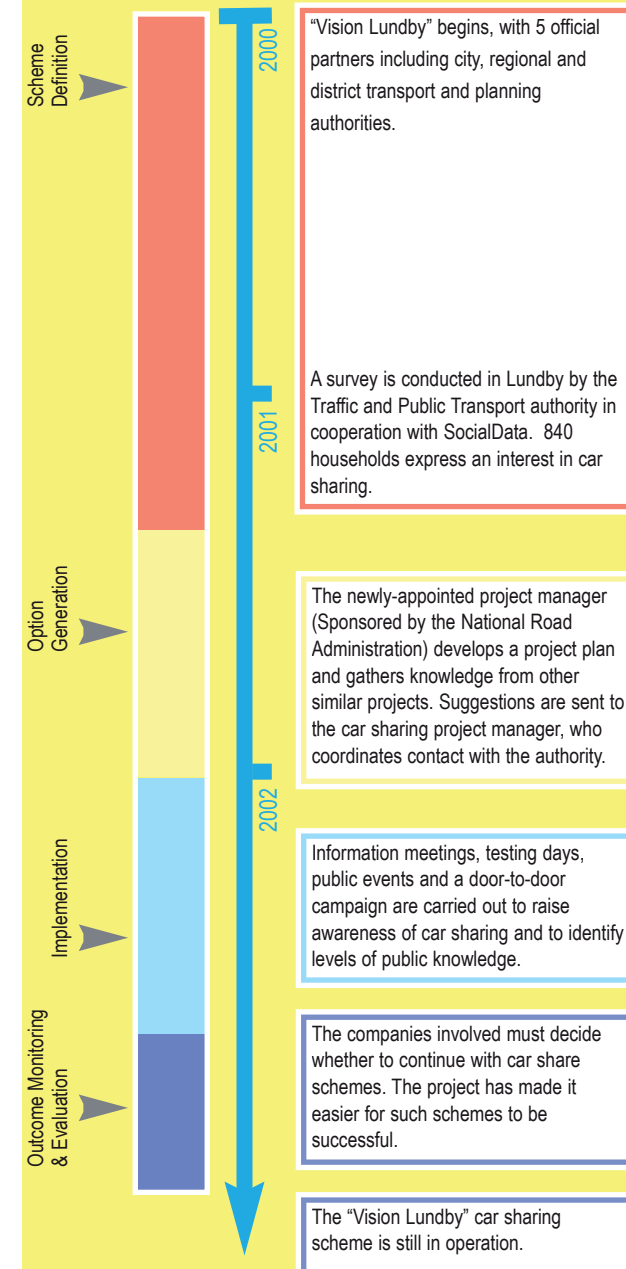
One of the aims of "Vision Lundby" was to test new methods of getting people involved. A variety of techniques were used.

Perhaps the most successful was a series of evening meetings with the car share operators. The project manager invited all those households which had stated in the original survey that they were interested in car sharing schemes. After a hesitant start, the numbers attending rose dramatically.

Other methods included test days, where people could find out how simple the car share system was to use.

The project manager also set up information booths at shopping centres and the football stadium, and simply knocked on doors to talk to households.

Timeline



Overcoming barriers

Communication

- ✗ It was difficult to persuade people to become involved and to maintain interest, given the delay between the survey and the first information meetings.
- ✓ A continuous information strategy could have countered this. Car sharing is most successful in areas where the idea is already familiar.

Management

- ✗ Project organisation was unstructured and there was limited power to enforce change.
- ✓ Introducing a project manager with good communication skills helped to motivate the project team and gain political support.

Institutional

- ✗ Collaboration between departments is not common practice, and it was necessary to adapt traditional methods to facilitate this.
- ✓ The project manager encouraged an un-bureaucratic approach which allowed decisions to be taken quickly.

Legal

- ✗ Existing parking legislation did not allow for special provision for carpools.
- ✓ Securing political support was important. A preliminary solution has been reached, but new parking standards must still be developed.

Project monitoring → ✗

The National Road Administration was one of the sponsors who contributed to the project manager's salary and wanted to monitor the project to see if it was successful in recruiting more members.

The **project manager** was required to draw up regular, fairly informal reports for the National Road Administration. Whenever she tested out a new method, or held a meeting, she drew up a summary for the National Road Administration and the Göteborg Traffic and Public Transport Authority.

The informal approach was seen as sufficient for a 'soft' project, but should not be applied to larger initiatives. There was also some criticism that, as the project had no specific goals, it was difficult to assess its effectiveness.

See also:

[Management barriers](#)
[Individualised marketing](#)



Engagement strategy → ✗

The project aimed to find innovative ways of making people aware of alternatives to car ownership, and to test out new methods of distributing information.

The methods most widely used were: evening **public meetings**, where car share operators answered questions from the public; knocking on doors to talk to householders about the schemes; test days, to demonstrate to people how convenient car share is; and information stands in public places, such as the local shopping centre and the football stadium. The project manager's excellent communication skills were key to the success of the project.

Meetings were a very effective method. They allowed organisers to distribute information, and made the scheme visible.

Closer cooperation is needed with transport operators and authorities in the future. The campaign was not effective in areas with a high proportion of elderly people.

See also:

[Key person interviews](#)
[Information events](#)



Overcoming barriers → ✗

The term 'car share' is not defined in Swedish law. In practical terms, that means there can be no provision of parking space for car share vehicles. The project managers looked for an interim solution to this problem at the local level, and considered long-term solutions to be applied nationally.

A Lundby housing association has provided a few spaces for car share vehicles, as this increases the appeal of the district. However, if the car share scheme grows and takes on more vehicles, the problem will arise again. A change in the law is needed for a long-term national solution. Lawyers are currently working on the issue, but progress is slow.

Legal issues can pose major barriers to projects. Innovative projects can lead to outdated laws being overturned, but changing the law takes a great deal of time. So it is important to have an alternative solution ready.

Surveying individuals → ✗

In order to recruit more members to the car share scheme, the project manager and an assistant knocked on doors to speak to householders. They tried to contact 199 homes over a period of two weeks.

They offered residents three brochures: an information leaflet, a map showing the location of the two car share vehicles, and the project manager's business card. They made two attempts to reach each household, and in the end were able to speak to people in 178 homes. The remainder received a card explaining the scheme.

Most householders knew about the car share project and welcomed the visit. Some offered interesting comments. Only a few were rude.

It is difficult to say whether the campaign achieved its objectives, but it seemed to be successful. However, it is a very time consuming, and therefore expensive method. Contact by phone would be more cost-effective.

Underground car park in Panorama

Panorama

The Municipality of Panorama is part of the Greater Thessaloniki Area in north-eastern Greece. It is located approximately 10 km from Thessaloniki's city centre and covers an area of 33km². Over the past 20 years its population has risen by 260% and is now officially 15,000. However, since many people were not recorded in the most recent census, the real figure is close to 23,000. Panorama is a typical middle to high-class residence area and car ownership is well above average.

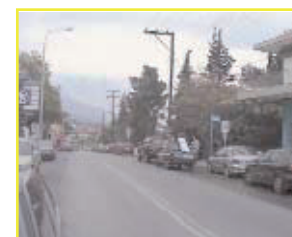
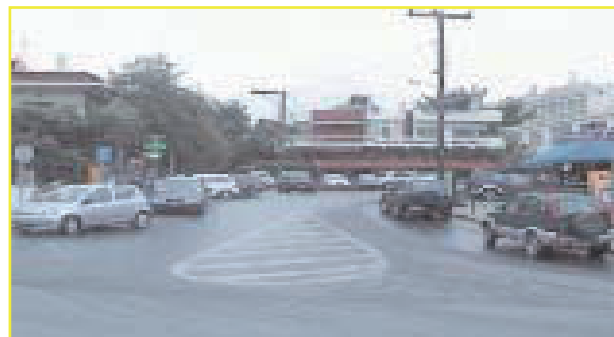
The Municipality of Panorama is currently served by two bus routes: one connecting Panorama to Thessaloniki, and the other providing a local service. The growth increase of the population, along with the increasing dependency from private cars, has led to high traffic volumes and significant lack of parking space in the centre. A major part of these volumes is due to through traffic. In general, the traffic situation affects the main network of the Municipality and the market places the most.



Building an underground car park

GUIDEMAPS looked at the process of planning and building an underground car park in Panorama city centre. The two-storey garage is planned to accommodate up to 120 cars. A public park will be constructed on top of the car park as part of a wider enhancement of the area. The aim is to reduce traffic congestion and environmental impacts, and to strengthen the local economy by making shopping easier and more attractive to consumers.

Changes in the Greek law took place while the project was under way and affected the whole process. The new framework gave more authority to the Municipality with regard to the planning and implementation of the project. Therefore, the municipal authority had to face several extra problems dealing with administrative and managerial issues. To ensure public support and tackle additional barriers, the local authority took steps to keep people informed and get them involved in the process.



Streets of Panorama

GUIDEMAPS interests

The Panorama practice example is useful in demonstrating the effect of decentralisation of administrative powers on a traffic scheme.

In Panorama, GUIDEMAPS explored:

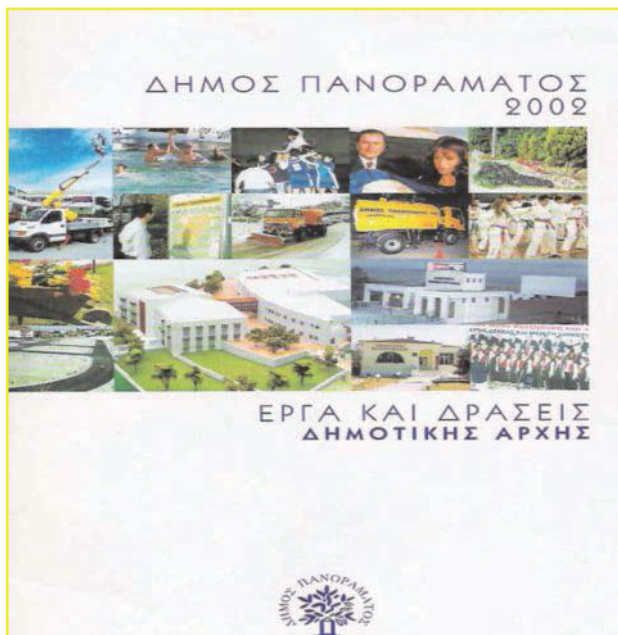
- How agencies from different levels of government worked together, and what the success and failures in their relationships might be;
- How the various people involved communicated, and the strengths and weaknesses of their methods;
- How public participation contributed to acceptance of traffic plans; and
- What methods can be used to finance projects at the local level.

Decision-making process

The Local Town Plan, drawn up between 1986 and 1994, identified the lack of parking space as a future problem. In 1999, the city council decided to go ahead with constructing an underground car park. Four potential sites were identified, and the most suitable was included in the Updated Local Traffic Management Plan, adopted by the City Council in 2000.

Under Greek law at that time, such a project had to involve local, regional and national agencies. The Technical Department of the Municipality of Panorama and the Ministry of Public Works initiated the process to issue the necessary Presidential Decree in late 2000.

However, this procedure was interrupted in October 2001, when a new national law came into force decentralising the process. As a result, the Municipality of Panorama took over the entire project responsibility, enabling the speeding up of the process. The Municipality put the project out to tender in 2002. Work began in 2003.



Handbook describing the car park, along with a range of other projects.

Engagement

A wide range of official bodies and professionals were involved in the project, particularly before the process was simplified. These included:

- Panorama City Council and Mayor, who originally decided to construct the car park and were responsible for involving the public;
- Ministry of Public Works, which had overall responsibility until the law changed;
- Technical Department of the Municipality of Panorama;
- Organisation for the Implementation of the Master Plan, which helped with the inter-agency agreement between the Municipality and the Ministry of Public Works;
- Regional Authority of Central Macedonia, which helped in decentralising the process; and
- External consultants, who submitted proposals and conducted studies.

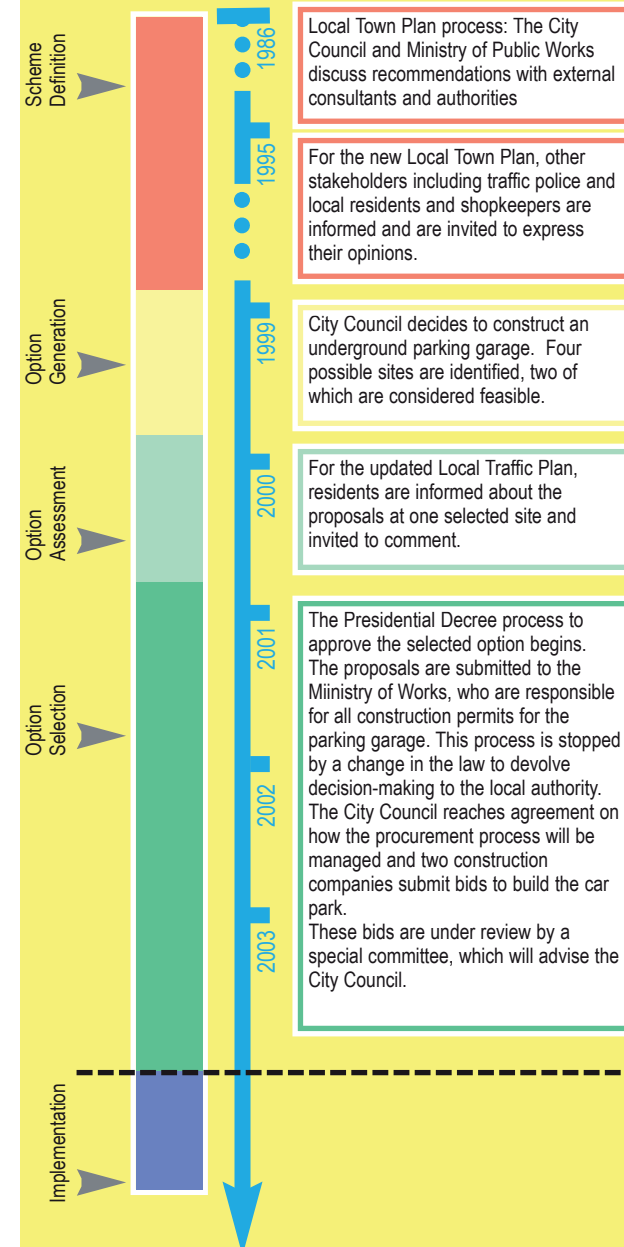
Most of the public was in favour of the project, so the Municipality's task was to keep people informed rather than win their support. But residents, shopkeepers and local associations did participate and show their support.

Tools and techniques

Although the public in Greece is not usually interested in planning - related decisions, the Municipality of Panorama successfully used several techniques to get people involved. These included:

- Special meetings at which shopkeepers could put forward their views;
- A leaflet on the local authority's Four-Year Plan;
- Articles in the local and regional press;
- A questionnaire conducted among residents; and
- Public exhibition and presentation on the draft plan.

Timeline



Overcoming barriers

Institutional

- Approval procedures were lengthy.
- Municipal elections and a time-consuming decision process delayed the project.
- Political support for the project made it a priority.

Financial \$ €

- Construction costs were high.
- As the scale of the problem was large, the cost of the solution could be justified.

Legal

- Centralisation meant certain conditions needed to be met.
- The problem was reduced as authorisation procedures were decentralised.

Tools and fact sheets used in this Practice Example

Tools	Project champion	→ ❌
	Preparing for project management	→ ❌
	Overcoming barriers	→ ❌
	Surveying individuals	→ ❌
Fact Sheets	Institutional/legal/financial barriers	→ 📄
	Elected officials	→ 📄
	Managing resources: costs	→ 📄
	Managing the engagement process	→ 📄
	Special interest groups	→ 📄
	Managing resources: time	→ 📄

Institutional/legal/financial barriers → 📄

The main aim of the new Law 2947 was to simplify planning procedures. Legislators wanted to decentralise the process and reduce delays for local projects. The new law was introduced to tackle legal and planning issues surrounding the Athens Olympic Games in 2004, but minor clauses were added to cover other issues. Project managers at first followed standard planning procedures for the project. However, in October 2001 they decided to bypass the standard bureaucracy and include the underground parking in Law 2947. The Prefecture of Central Macedonia put the application forward, and it was approved by the Ministry of Public Works.

The standard legal requirement to include several different authorities in the planning process can slow progress a great deal. Although it was time consuming to get the project included in Law 2947, the change in procedure sped up the planning process significantly, as it provided an effective way to overcome the legal barriers to the scheme.

Project champion → ❌

The Mayor, City Council and Technical Department of the City Administration were the initiators of the underground garage project.

The Mayor put forward the proposal and specified the possible sites. The City Council discussed and approved his suggestion, and the Technical Department dealt with the bureaucracy. The Mayor also helped to develop the communication strategy, and got the project fast-tracked through the bureaucratic procedures. His commitment was crucial to the project's success.

Strong and sustained support from the initiator is an important factor in the success of a project. Political developments can have a significant impact on progress, especially if politicians (such as the Mayor) play an important role. Elections can have a major impact and must be taken into account when planning and implementing a project. Public support, expressed directly or indirectly, helps a politician push for a project.

See also:

Elected officials → 📄

Managing resources: costs → 📄

The project managers wanted to find the best way of funding the project, and to avoid possible delays caused by financial constraints. In Greece, where municipal funds are insufficient, project funding is generally sought from the Greek Government, European grants or through a type of Public Private Partnership. These alternatives were considered to be infeasible for this project.

Instead, the solution picked by the City Council was to finance the project through a mixture of national subsidy and municipal funds. The selection of this option implies that the Municipal Authority undertakes a great deal of the overall responsibility and has to provide significant funds. The Ministry of National Economy subsidises parking station projects in order to increase the off-street parking supply. The Municipal Budget could not cover the remaining costs and therefore the Municipality took a loan.

This combination was widely seen as the best attainable option, but it did entail risk, as it made the Municipality solely responsible for constructing and operating the garage.

See also:

Institutional/legal/financial barriers → 📄

Managing the engagement process → 📄

The construction procedure adopted by the Ministry of Public Works was highly complex. The Municipality of Panorama wanted to take a simple approach.

The municipality had overall responsibility for the garage, but its location had to be approved by the Ministry of Public Works; the environmental impacts study had to be approved by the prefecture Department for the Environment; and the traffic impacts study by the regional authority for public works. This centralised system, although generally tolerated in Greece, was very complex and time consuming. The municipal authority initially followed this procedure and sought a Presidential Decree to proceed. The process was abandoned with the inclusion of the underground car park in Law 2947, which decentralised the decision process, allowing the Municipality of Panorama to take full responsibility for the scheme. The change in procedure meant that some work needed to be repeated, but overall it reduced the level of bureaucracy.

Preparing for project management → ⚙️

Planning a local project in Greece requires input from both central and local authorities. The planning of an underground car park would usually take from one to two years - before building work begins. The process is often lengthened by unforeseen factors. It was a major aim of the Panorama project to minimise such delays.

The Municipality of Panorama was involved from the very beginning. It suggested including the project in Law 2947, which gives the local authority greater freedom in the planning and implementation of projects. Consequently, the Ministry of Public Works' role was limited to approving the suitability of the location, and formally proposing the inclusion of the project in Law 2947.

The change in procedure delayed the project, but no more than is usual for such initiatives. In addition, the new law meant that the municipality had almost full control. Giving the municipal authority responsibility for the scheme allows more direct accountability. The municipality is not vulnerable to delay caused by central government bureaucracy. Similarly, limited progress due to a lack of political will can no longer be blamed on the complex centralised decision processes.

See also:

Elected officials → 📄

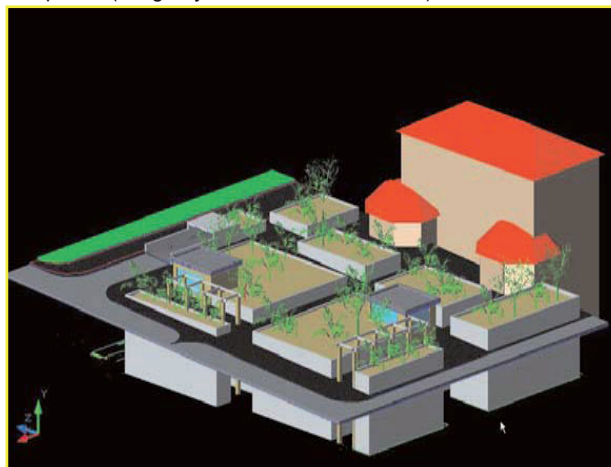
Special interest groups → 📄

Managing resources: time → 📄



BEFORE: The site for the Panorama car park.

AFTER: What the area will look like once the car park is completed (image by Alexandros Skouvaklis).



Key lessons

Decision process

- Avoid involving national authorities in local projects wherever possible. They cause delays.
- Avoid unnecessary bureaucracy. Not only does it cause delays, it also reduces the co-operation of the partners involved.
- Make sure you have the support of politicians, even in popular local projects.
- Make sure responsibilities are clearly defined.
- Try to ensure you have enough staff. Lack of personnel creates delays.

Participation and consultation

- Public participation and consensus is crucial - especially where large amounts of money are at stake.
- Contrary to common belief, people are willing to get involved in making decisions, especially when they are directly affected.
- Make sure people understand why your project is important.
- Public events are not always the best method to involve people. Try more targeted techniques.
- Organise special meetings for different groups, such as shopkeepers.
- Use the press - local and national - to publicise the project.
- Find out people's opinions by conducting surveys.

Tools and fact sheets used in this Practice Example

See Page Before for the Tools and Fact Sheets Associated with this Practice Example.