

# PREPARÁNDOSE PARA UN FUTURO MEJOR: ¿CÓMO HAN GESTIONADO LA CRISIS LAS AUTORIDADES DE TRANSPORTE?

JULIO | 2021

## INTRODUCCIÓN

*En el último año, con la crisis excepcional de la COVID-19, se han implantado en todo el mundo confinamientos para proteger la salud y contener la propagación del virus. A pesar de ello, el sector del transporte público ha garantizado la continuidad del servicio para los trabajadores esenciales y la población en general, contribuyendo a amortiguar las consecuencias sociales y económicas de la crisis.*

*Para alcanzar este objetivo, las autoridades de transporte han desempeñado un papel de liderazgo clave durante toda la pandemia, preparándose, al mismo tiempo, para un futuro mejor.*

*Mediante la presentación de experiencias internacionales, este documento muestra cómo han abordado la crisis algunas de las Autoridades de Transporte de la UITP y las lecciones clave aprendidas para volver a una mejor normalidad<sup>1</sup>.*



## OBSERVACIONES CLAVE

La crisis de la COVID-19 ha puesto de manifiesto tres aspectos para el sector:

- 1. Un cambio en los patrones de movilidad** La UITP ha hecho un seguimiento de la brusca caída y la lenta recuperación del uso del transporte público. Las primeras estimaciones sugieren que la caída ha sido de hasta el 80 %-90 % en las principales ciudades, desde China hasta América del Norte. El uso de servicios de movilidad compartida se ha reducido drásticamente durante y después del confinamiento, al tiempo que los ciudadanos han optado por modos de transporte individuales como coches, bicicletas y desplazarse andando. Sin embargo, los datos demuestran que, si se aplican medidas preventivas, el riesgo de contagio es bajo y el transporte público es seguro<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Este documento complementa un informe que resume dos talleres globales en los que han participado 40 autoridades de transporte de la red de la UITP.

El informe *Prepare for a better future: Strategies, governance, trends and opportunities*, está disponible para los socios de la UITP en MyLibrary.

<sup>2</sup> UITP, 2020. *Public transport is COVID-safe*. Policy Brief.

**2. Una crisis de ingresos.** En los países en los que el transporte público depende principalmente de los ingresos por la venta de billetes, el modelo económico está en riesgo. En algunos países, los planes de rescate financiero han ayudado al sector del transporte público a superar los primeros meses de la crisis. Sin embargo, es necesario adoptar medidas estructurales de apoyo al transporte público. Los ciudadanos aspiran a vivir en ciudades más habitables y saludables, y el transporte público es fundamental para alcanzar este objetivo<sup>3</sup>.

**3. Respuestas rápidas y ágiles a la crisis.** Las autoridades de transporte y los operadores de todo el mundo tuvieron que responder rápidamente mediante soluciones eficaces para garantizar una movilidad segura, la protección del personal y las infraestructuras y, por supuesto, los clientes.



## UN PAPEL DE LIDERAZGO ESPECIAL

Ante una crisis tan duradera y el amplio alcance de sus consecuencias, es necesario un liderazgo firme. Al margen de la gestión de la crisis, se trata de salir de esta, aportar estabilidad y reconstruir mejor. Para ello es necesario esbozar e implementar una visión, utilizando herramientas y habilidades específicas.

Aunque desempeñan funciones y roles diferentes, las autoridades de transporte público (ATP) tienen la responsabilidad de conformar una visión más amplia y considerar todos los componentes de los sistemas de movilidad y sus actores.

Las ATP tienen una responsabilidad especial a la hora de:

1. Recuperar la confianza de los pasajeros y aumentar el uso del transporte público.
2. Garantizar la protección del medio ambiente, la equidad y la inclusión social, y encauzar la economía tras la crisis de la pandemia. Las ciudades sostenibles dependen de sistemas de transporte público eficaces y con una alta capacidad para satisfacer una importante demanda de movilidad.

3. Garantizar que la mano de obra, los activos y el modelo de negocio sean viables a largo plazo para que el sistema de transporte siga avanzando.

Aunque el ejercicio del liderazgo para salir de la crisis está vinculado a un contexto de gobernanza específico y a acuerdos institucionales, se ha identificado un enfoque general: **comprender, reaccionar y replantear**. Al tomar decisiones a corto plazo para «apagar fuegos», las oportunidades derivadas de la crisis podrían perderse a largo plazo si no se tiene en cuenta el futuro.

*Hacer frente a esta crisis exige que las ATP consideren los impactos a largo plazo. Es lo que denominamos “liderazgo ambidiestro”.*

## RESPUESTA A LA CRISIS:

### ¿QUÉ HAN HECHO LAS AUTORIDADES DE TRANSPORTE?

Las autoridades de transporte han intervenido directamente en la aplicación de diversas respuestas iniciales, a menudo consideradas acciones urgentes.

## SUFICIENTE OFERTA DE TRANSPORTE

Centrándose en las necesidades de los usuarios, el personal y los activos, las ATP han trabajado con los operadores para **adaptar el nivel de oferta de transporte y gestionar la capacidad**. Las medidas han consistido en la implantación de servicios adicionales y específicos y la modificación de rutas de autobús. Estas acciones han beneficiado principalmente a trabajadores esenciales y personas vulnerables, y han permitido mantener el acceso a las instalaciones públicas y otros servicios esenciales, garantizando al mismo tiempo la distancia física.

### Ajuste del nivel de oferta

- ▶ En Helsinki, Finlandia, los servicios se fijaron en un 90 % en el caso de los autobuses y en un 60 % en el caso de los tranvías.
- ▶ En Singapur los servicios fuera de la hora punta cuentan con un aumento en la oferta de transporte.
- ▶ En Basilea, Suiza, el nivel de servicio alcanzó el 75 % durante el confinamiento total en abril de 2020, pero se reanudó hasta casi el 100 % cuando se reiniciaron las actividades, aunque siguen aplicándose algunas restricciones.
- ▶ En Madrid y Barcelona, España, los servicios de transporte han estado funcionando al 100 %, mientras que la demanda ha alcanzado el 60 % del nivel previo a la pandemia.

- ▶ En Queensland, Australia, los niveles de servicio urbano y escolar han seguido funcionando al 100 % y se han implementado servicios adicionales de trenes, autobuses y ferry para dar apoyo en las horas punta.



#### Establecimiento de servicios de autobús específicos

- ▶ En Lagos, Nigeria, se han desplegado 250 autobuses de alta capacidad adicionales.
- ▶ En Seúl, Corea del Sur, y Helsinki, los servicios de transporte público que conectan los aeropuertos se han adaptado para transportar a los pasajeros que llegan desde el extranjero de forma segura y separada de otros usuarios del transporte público. Del mismo modo, se han habilitado servicios complementarios para el transporte de residentes a centros sanitarios.
- ▶ En Ciudad del Cabo, Sudáfrica, se estableció un servicio específico para los trabajadores sanitarios.
- ▶ En Bakú, Azerbaiyán, han estado en funcionamiento líneas de autobús exprés mientras el metro estaba cerrado. Las cámaras de vigilancia del tráfico y los flujos peatonales han ayudado a identificar períodos de viaje concurridos y servicios de autobús adicionales programados en tiempo real.

## GARANTIZAR UN VIAJE SEGURO

Para ofrecer condiciones de viaje físicamente seguras a los usuarios, al personal de primera línea y a la comunidad, las ATP han trabajado en el desarrollo de **especificaciones de condiciones operativas**. Estas condiciones abarcan los máximos de capacidad en el transporte, favoreciendo el embarque por la puerta trasera en los autobuses y cerrando puertas y asientos delanteros para proteger al conductor, y se ha prohibido el uso del asiento delantero en los taxis. Las ATP han aplicado normas de viaje o colaborado con la policía para garantizar el cumplimiento y el bienestar de todos.

Por otra parte, las ATP han definido prescripciones y especificaciones para operadores y proveedores de

movilidad sobre protocolos sanitarios, de limpieza e higiene, lo que ha dado lugar a un aumento, tanto en términos de frecuencia como de intensidad, de la desinfección en material móvil y paradas/estaciones.

- ▶ La ATP de Seúl, el Gobierno Metropolitano de Seúl (SMG), ha pedido a los operadores que intensifiquen la limpieza 14 veces más de lo habitual.
- ▶ En Belgrado, Serbia, se han formulado recomendaciones para los operadores de transporte público, los taxis, el uso compartido de bicicletas y otros servicios gratuitos.
- ▶ En Belgrado, Queensland y Ottawa, Canadá, las ATP han garantizado que los espacios de transporte público estén equipados con desinfectantes para manos.
- ▶ En Helsinki y Seúl se han suministrado mascarillas y equipos de protección individual (EPI) de forma gratuita o están disponibles en máquinas expendedoras.
- ▶ En Singapur hasta 11 000 conductores de operadores, taxis y servicios de ride-hailing se han sometido a pruebas de COVID-19 y controles de temperatura. Al contar con conductores y personal sanos (tasa de infección en torno al 0,1 %), los operadores de transporte han contribuido a que se recuperara la confianza de los usuarios en el transporte público.



Para ofrecer condiciones de viaje psicológicamente seguras a los usuarios, los trabajadores de primera línea y la comunidad, las ATP han formulado mensajes sencillos y contundentes. Se ha recurrido a la comunicación sobre protocolos de limpieza rigurosos e información científica transparente, para recuperar la confianza.

- ▶ En Barcelona, Queensland y Seúl se elaboraron mensajes coherentes entre las autoridades y operadores para las comunicaciones externas a los ciudadanos.

- ▶ En Queensland y Helsinki, donde las mascarillas no son obligatorias, se ha fomentado un comportamiento responsable, como evitar los viajes «hombro con hombro». En otras ciudades, las ATP han publicitado con firmeza el uso obligatorio de mascarillas.

## ENLACE CON LOS USUARIOS Y EL PÚBLICO

Las ATP han utilizado una gran variedad de **canales y herramientas de comunicación** para comunicarse con los usuarios y el público, en general.

- ▶ En Seúl se han utilizado herramientas digitales para informar a los usuarios de la ocupación de la red en tiempo real, sugerir rutas alternativas, apoyar estrategias de localización de contactos y ayudar a los ciudadanos a sentirse seguros en el transporte público.
- ▶ En Ottawa se ha puesto en marcha una línea telefónica directa de preguntas y respuestas sobre la COVID-19.
- ▶ En Belgrado se ha dado amplia difusión a un vídeo destinado a concienciar a los usuarios.
- ▶ En Queensland se publicó un plan de transporte público seguro contra la COVID.



Las ATP han recabado opiniones e identificado las expectativas en materia de viaje.

- ▶ En Singapur y Barcelona se han realizado encuestas entre el público para conocer mejor las razones del cambio de hábitos de movilidad (frecuencia de movilidad, modos elegidos, perfil de los usuarios, etc.) e implementar medidas que satisfagan mejor las necesidades de las personas. Recuperar la confianza en el transporte público dirigiéndose a los desconfiados o indecisos fue un elemento clave de la estrategia de comunicación.

Las ATP han adaptado las tarifas y los billetes a las nuevas condiciones de viaje.

- ▶ En Barcelona y Madrid, donde el sistema de tarifas integrado se ha coordinado con las necesidades del viaje, se ha procedido a la compensación y el reembolso de títulos de viaje.
- ▶ En Belgrado los trabajadores esenciales pueden viajar gratuitamente y se han eliminado los requisitos para validar y controlar la validación.
- ▶ En Helsinki, Ottawa, Ciudad del Cabo, Barcelona y Lagos se han reforzado los sistemas de emisión de billetes electrónicos, los sistemas de pago sin contacto y las ventas en modalidad de autoservicio para sustituir las operaciones en efectivo y evitar el contacto físico.

## GESTIÓN DE LA DEMANDA DE VIAJES

Las ATP han **implementado medidas de gestión de la demanda destinadas a modificar el tiempo de viaje y aplanar las horas punta**. Este enfoque tiene por objeto influir en los comportamientos de viaje y en el nivel de demanda para garantizar unas condiciones de transporte de alta calidad.

- ▶ En Barcelona se ha fomentado el teletrabajo para reducir los desplazamientos en horas punta y promover soluciones de transporte activas y saludables. En la práctica, las iniciativas se han centrado en escuchar las preocupaciones de las empresas mediante entrevistas. Además, se ha creado una herramienta digital para ayudar a las empresas a diseñar soluciones personalizadas, sostenibles y seguras en el marco de la crisis de la COVID-19<sup>4</sup>.

Las ATP, en cooperación con los municipios y las autoridades de carreteras, han apoyado soluciones alternativas de transporte y el cambio modal hacia modos sostenibles mediante la reasignación del espacio favoreciendo la movilidad activa. También se han reactivado las medidas de gestión del tráfico vial para frenar la recuperación del tráfico de automóviles.

- ▶ En Ottawa, Lagos, Ciudad del Cabo, Madrid, Belgrado y Seúl, el aumento del espacio en la calzada para peatones y ciclistas ha hecho que

4 Pueden encontrarse más ejemplos en UITP *Flattening the peak travel time: Measures to better distribute travel demand* Knowledge Brief, también disponible en español.

caminar y andar en bicicleta sea más seguro y cómodo. También se han fomentado los servicios de vehículos compartidos y micromovilidad<sup>5</sup>.

- ▶ En Londres, Milán y Singapur los sistemas de pago por congestión vial se interrumpieron durante la pandemia al reducirse el tráfico vial. Sin embargo, desde entonces se ha reintroducido el sistema de pago en un esfuerzo por frenar la congestión general y la mala calidad del aire.

## ¿CÓMO HAN INTERVENIDO LAS AUTORIDADES DE TRANSPORTE EN LA CRISIS?

Para ejecutar estas medidas destinadas a «apagar fuegos», las autoridades de transporte han ajustado las metodologías de gobernanza y trabajo.

### INTERVENCIÓN EN LA GESTIÓN DE CRISIS

Las ATP han definido y han puesto en marcha sus **planes de respuesta a crisis** para el transporte público, a partir de evidencias científicas basadas en el riesgo para respaldar la toma de decisiones y aportar una respuesta sólida.

La respuesta de Seúl frente a la pandemia se basa en el enfoque SMART<sup>6</sup>.

#### Enfoque SMART del gobierno municipal de Seúl



Las ATP han liderado o han intervenido en órganos de gestión de crisis en los que participan una gran variedad de instituciones y empresas.

- ▶ En Barcelona se ha creado una estructura de gobierno de tres niveles. El Comité de Emergencia supervisa el desarrollo del sistema integrado de transporte público y examina las cuestiones críticas que afectan al conjunto del sistema. El Comité Operativo supervisa las cuestiones técnicas y de seguridad y desarrolla herramientas innovadoras. El Comité de Comunicación es responsable de las campañas y de la percepción de los usuarios.
- ▶ En Helsinki se crearon rápidamente varios comités de gestión de crisis en el seno de la autoridad de transporte a principios de febrero de 2020, además de un grupo de crisis compuesto por planificadores del transporte, expertos en relaciones públicas y coordinadores de seguridad. Desde una fase temprana se definieron procesos claros de consulta, formulación de acciones y aprobación. El Consejo de Administración ha estado teletrabajando desde marzo de 2020 y el Consejero Delegado tiene más facultades para tomar decisiones y adoptar medidas especiales.
- ▶ En Suiza, dos operadores nacionales, CFF-SBB-FFS, para servicios ferroviarios, y Postauto, para servicios urbanos y de autobús, han coordinado el ajuste de los niveles de servicio y han aplicado medidas de protección para todas las empresas de transporte público.

### DIVERSAS MEDIDAS DE APOYO

Las ATP han adoptado diferentes medidas de apoyo y compartido sus conocimientos con las partes interesadas que intervienen en la gestión de la crisis, facilitando información sobre las especificidades del sector para ayudar a formular recomendaciones, desde la oferta hasta la capacidad, pasando por la emisión de billetes, la información y las condiciones operativas.

- ▶ La asociación finlandesa de ATP ha estado informando regularmente al gobierno nacional sobre temas como la situación operativa y económica del sector y el nivel de afluencia. La asociación ha actuado en nombre de diferentes autoridades, ha planteado mejoras a las directrices nacionales y ha ayudado a establecer un marco jurídico especial para la crisis. Como ejemplo, un anteproyecto sobre enfermedades infecciosas, con instrucciones sobre distancia social y limpieza, se mejoró en el marco de esta colaboración.

<sup>5</sup> Se presentan más ejemplos en UITP *Mobility post-pandemic: A strategy for healthier cities*. Policy brief.

<sup>6</sup> UITP, 2020. *Global workshops: Seoul SMART approach*. Organising Authorities Committee. Disponible para socios UITP en MyLibrary.



Las ATP han ayudado financieramente a los operadores. Han realizado un **esfuerzo significativo para aportar financiación excepcional** con el fin de paliar la crisis de ingresos y los costes adicionales en los que se ha incurrido. Las ATP han estado presionando a los gobiernos con el apoyo de los operadores para obtener financiación especial.

- ▶ En Helsinki y Ciudad del Cabo las ATP han destinado fondos adicionales a la limpieza de vehículos e intercambiadores.
- ▶ Seúl ha aportado 20 millones de euros adicionales para gastos de personal y equipos y 8 millones de euros como ayuda financiera de emergencia a pequeños autobuses comunitarios.
- ▶ La ATP de Queensland, Translink, ha proporcionado a los operadores 34 millones de euros.
- ▶ Cuando ha sido posible, como en Belgrado o en Queensland, la ATP se ha basado en los mecanismos de los contratos con los operadores de transporte. La asociación finlandesa de ATP ha ejercido presión para obtener ayuda, en estrecha colaboración con los operadores de autobuses, los sindicatos y los municipios. En Finlandia, el Gobierno concedió un 50 % de presupuesto adicional (por valor de 200 millones de euros) para cubrir las pérdidas de las ventas de billetes urbanos.

Las ATP han apoyado a operadores y proveedores de servicios, que han estado en posiciones de primera línea estresantes. Transport for London ha trabajado con terceros o contratistas sin el grado habitual de rigidez administrativa. Del mismo modo, algunas ATP han conseguido desbloquear algunas cláusulas de sus contratos con los operadores:

restricciones al nivel de servicio o a las posibilidades de financiación. Las ATP también han aportado apoyo a la industria (material rodante, construcción e infraestructura, etc.) acelerando o apoyando inversiones.

Por último, las ATP han protegido a su propio personal mediante la aplicación de políticas de teletrabajo<sup>7</sup>.

## TOMA DE DECISIONES EFICIENTE

Para dar respuestas a la crisis, las ATP han actuado de manera muy ágil. En primer lugar, las ATP han perfeccionado sus conocimientos para **analizar la crisis, comprender las consecuencias e implantar soluciones**. Las autoridades han supervisado constantemente los patrones de movilidad, en estrecha colaboración con los operadores, para garantizar unas condiciones de viaje seguras.

En segundo lugar, las autoridades han **interactuado con muchas partes interesadas de manera integral, compartiendo sus conocimientos especializados y aprendiendo de otros**.

- ▶ En Belgrado han intervenido el gobierno municipal, el instituto municipal de salud pública, el departamento de la ciudad para situaciones de emergencia, la secretaría de transporte público, la secretaría de la policía comunitaria, operadores, la empresa Apex-Ticketing y pasajeros.

En tercer lugar, las autoridades han probado nuevas ideas y **definido soluciones de transporte innovadoras** para satisfacer las necesidades específicas de movilidad en el contexto de esta crisis. En un entorno que cambia rápidamente, las ATP han adoptado metodologías de trabajo basadas en prototipos y evaluaciones rápidas para lograr el equilibrio adecuado.

Por último, algunas autoridades han **conciliado la gestión de crisis y la preparación de cara al futuro**. Al hacerlo, las ATP han alineado las preocupaciones a corto plazo y los objetivos a largo plazo.

- ▶ En Ottawa se ha puesto en marcha una misión de transformación, en lugar de una simple misión de recuperación, y se han tomado decisiones a corto plazo con una visión a largo plazo.
- ▶ En Ciudad del Cabo, el Plan de Respuesta del Transporte (TRP) para la ciudad es una respuesta a los impactos de la crisis a corto, medio y largo plazo.

<sup>7</sup> Para obtener más información, consulte el Knowledge Brief de la UITP sobre cómo gestionar la plantilla durante la COVID *How to manage the workforce during COVID*



## LECCIONES APRENDIDAS PARA EL FUTURO

Más de un año después del inicio de la pandemia, las autoridades de transporte han intervenido para mantener el servicio, evitar un agravamiento de la crisis y estabilizar los sistemas. Aunque quedan muchos retos e incertidumbres, ha llegado el momento de pensar en el futuro de la movilidad.

Las lecciones aprendidas de la crisis se resumen a continuación con 10 preguntas relacionadas con la preparación y la gestión de la crisis, la visión y la movilidad, y la gobernanza. Estos temas clave se centran en la transición hacia un sistema de transporte más resiliente y atractivo<sup>8</sup>.

### OPORTUNIDAD PARA RECONSTRUIR MEJOR

Las autoridades de transporte han reforzado su interés y capacidad para prepararse de cara a futuras crisis.

#### 1. ¿Cómo reforzar la cultura de la preparación y la gestión de riesgos?

La preparación y la anticipación de crisis con múltiples riesgos y ciclos más volátiles son clave. La Gestión de Riesgos (GR), los Planes de Preparación para Crisis (PPC) y los Planes de Continuidad de Actividades (PCA) de las ATP deben tener en cuenta una gran diversidad de riesgos derivados de probables perturbaciones tecnológicas, energéticas, climáticas, sanitarias, sociales y políticas, y sus diferentes plazos (corto a largo plazo). Este enfoque se basa en datos científicos relacionados con el transporte y la salud, entre otros factores. Ayudará a las ATP a actualizar y perfeccionar sus planes de acción en caso de crisis, pero también a centrarse en la planificación de la seguridad de los usuarios y del personal, la infraestructura y la limpieza y, con carácter más general, en articular mejor la salud y el transporte público.

En segundo lugar, navegar por aguas turbulentas exige flexibilidad y agilidad. En este contexto, la toma de decisiones debería estar abierta a diferentes opciones. Por otra parte, gobernar en una crisis cambiante equivale a encontrar el equilibrio adecuado entre actuar, evaluar y medir. Por lo tanto, facilitar un enfoque de prueba y error o aprendizaje a través de la práctica favorece formas ágiles de toma de decisiones.

En tercer lugar, las ATP deben comunicarse de forma cuidadosa y coherente con los usuarios, el personal, los proveedores de transporte público y movilidad y otras partes interesadas.

En cuarto lugar, una respuesta a la crisis debe apuntar a la recuperación y la resiliencia. Para un futuro mejor, las respuestas deben aspirar a una transformación hacia un sistema más resiliente aprovechando la capacidad y la calidad del sistema de transporte, lo que supone identificar las oportunidades que ayudarán a materializar una visión a largo plazo.



### LA VISIÓN DE UN FUTURO DESEABLE

Las ATP están adaptando su visión de la movilidad y la concepción de las soluciones de transporte.

#### 2. ¿Cuáles son los objetivos de las ATP en materia de políticas de movilidad?

Teniendo en cuenta los desafíos a largo plazo relacionados con el calentamiento global, la equidad social y la sostenibilidad económica, el futuro es una ciudad con pocos automóviles, lo que significa que no se reduzcan las inversiones, durante o después de una crisis, en infraestructuras y servicios de transporte público.

Por otra parte, es importante imaginar un futuro deseable para definir políticas y tomar decisiones. Puede basarse en el establecimiento de escenarios contrastados de la evolución de la movilidad (ejemplo de Londres, Vancouver, Barcelona y Helsinki con escenarios específicos para el futuro) hacia una «nueva normalidad» que muestren que podría producirse una recuperación positiva de la demanda. Las ATP han adoptado este enfoque para prepararse para el futuro mediante la transformación de sus planes de movilidad urbana sostenible (PMUS).

<sup>8</sup> El análisis completo está disponible en el informe en MyLibrary

### 3. ¿Cómo hacer un seguimiento de las tendencias de estilo de vida y movilidad?

Las políticas de respuesta a la pandemia han afectado enormemente a nuestro modo de vida. ¿En qué medida cambiará esta circunstancia nuestros futuros estilos de vida y patrones de movilidad? Las horas punta pueden dejar de ser punta, en cuyo caso debe revisarse la capacidad. La frecuencia, la distancia y los modos utilizados para los viajes pueden cambiar. Las crecientes cuotas modales de los modos sostenibles y la reducción de la movilidad son también cuestiones clave. Sigue habiendo incertidumbre respecto de la «nueva normalidad (en la movilidad)»: es clave **comprender las tendencias y las necesidades de los usuarios e implicarlos en las decisiones.**

### 4. ¿Deberían las políticas de transporte centrarse en la gestión de la demanda?

La COVID-19 ha demostrado que la gestión oportuna y a gran escala de la demanda puede ser eficaz y proporcionar una respuesta complementaria al enfoque tradicional del ajuste de la oferta de transporte. La gestión de la demanda no solo se traduce en un **cambio modal** sino también en **patrones de movilidad reconfigurados** (cambio en el tiempo de viaje, destinos y geografía, uso de internet para acceder a los servicios, etc.).

Dos aspectos de la gestión de la demanda son evidentes: en primer lugar, las herramientas utilizadas para aplanar la hora punta. En segundo lugar, cómo se puede mejorar la accesibilidad a las actividades, las personas y los servicios. Las estrategias de transporte deben tener en cuenta los beneficios de influir en los estilos de vida y la demanda de movilidad para disociar las necesidades de las personas de acceder a servicios y la obligación de viajar. Deben considerarse soluciones que cambien o sustituyan los viajes, como desarrollar servicios en línea y reforzar la integración entre el transporte y la planificación de usos del suelo<sup>9</sup>.



9 UITP, 2021. *How to build successful cities: Strengthening the integration between land-use and mobility planning*. Policy Brief. También disponible en español.

El teletrabajo y la accesibilidad digital dependen de una infraestructura digital sólida en las ciudades. Un progreso tecnológico sin control podría ampliar las desigualdades económicas. Por lo tanto, es primordial tener en cuenta este desarrollo digital equilibrado.

### 5. ¿Cómo consolidar una oferta de transporte sostenible e integrada?

La crisis ha demostrado que el servicio de transporte multimodal, integrado y adaptativo es clave. Los **servicios flexibles complementan el transporte masivo de alta capacidad**. Por otra parte, la integración es un requisito previo para garantizar un sistema de transporte respetuoso con el medio ambiente, saludable e inclusivo y una alternativa al vehículo privado. Este enfoque exige un cambio de mentalidad en el sector hacia la movilidad como servicio (MaaS), lo que requiere una integración completa de los componentes de la movilidad.

Gestionar los datos y equipar a las ATP con **estrategias de gestión y puesta en común de datos** ayudará a mantener un mejor contacto con los usuarios, comprender las tendencias y actuar con eficacia.

- ▶ En Seúl la gestión de big data se considera una fortaleza para gestionar soluciones que den respuesta a la demanda. Este enfoque ayudaría a hacer frente a nuevas crisis.
- ▶ En Queensland el big data se utiliza para gestionar mejor la capacidad de servicio en tiempo real.

### 6. ¿Y qué ocurre con las prioridades de inversión?

Las soluciones ágiles de transporte, la infraestructura y el diseño del espacio público son cruciales en el futuro. Existe un consenso generalizado en que la inversión continua en infraestructuras y servicios de transporte público es necesaria y beneficiosa. A corto plazo, contribuye a poner en marcha la economía. A largo plazo, refuerza el papel clave que desempeña el transporte público como eje vertebrador de la movilidad urbana, aportando bienestar a nuestras sociedades. Por último, el refuerzo de las opciones de movilidad complementarias contribuye a un crear un sistema más resiliente.

Las prioridades específicas identificadas por quienes han contribuido a la elaboración de este documento se centran en lo siguiente:

- ▶ **Flotas ecológicas:** En Lagos, el proceso de renovación de la flota de autobuses, en el que participan empresas privadas, dará lugar a nuevos autobuses GNC y eléctricos. En Queensland, los autobuses con cero

emisiones ofrecerán un sistema de transporte de primera clase que satisfaga las expectativas de los clientes.

- **Infraestructuras de transporte público y modos no motorizados:** En Ciudad del Cabo, las inversiones se centrarán en dar prioridad a los autobuses, uso compartido de vehículos y gestión del estacionamiento, desarrollo de carriles para vehículos de alta ocupación (VAO) y desarrollo orientado al transporte (DOT). En Ottawa se pondrá en marcha la segunda fase del Metro Ligero, en transición hacia un sistema de movilidad sostenible. En Seúl, la inversión mejorará las conexiones entre transporte público y micromovilidad.
- **Digitalización:** En Ottawa, la inversión contribuirá a implantar un sistema sin barreras para acceder al transporte público. Se basa en un sistema de pago electrónico y abierto en todos los modos. Las herramientas digitales también ayudarán a adaptar y propiciar una gestión flexible de la oferta. Queensland también invertirá en un sistema inteligente de billeteaje.

## ¿CÓMO REFORZAR LAS HERRAMIENTAS DE FINANCIACIÓN CUANDO LOS FONDOS ESCASEAN?

Las ATP deben tener en cuenta los medios financieros a la hora de implementar una nueva visión y gobernanza. Sin embargo, la crisis ha puesto en peligro el modelo de financiación del transporte público. En muchos lugares, la financiación depende en gran medida de los ingresos por venta de billetes, que han disminuido durante la pandemia<sup>10</sup>. Se prevén dificultades entre los presupuestos públicos ajustados, futuros requisitos de financiación de todos los sectores de la sociedad (sanidad, educación, comercio), y una inversión adicional necesaria para mejorar nuestros sistemas de transporte. Es crucial asegurar otras fuentes de ingresos, considerando las posibilidades de la colaboración público-privada.

Por otra parte, puede ser necesario revisar las estructuras tarifarias para responder mejor a los nuevos patrones de movilidad y para animar a las personas a utilizar el sistema fuera de las horas punta.

## EQUIPAR A LAS ATP PARA UN NUEVO MODELO DE GOBERNANZA

Para poner en práctica la visión de un futuro deseable, las ATP deben analizar nuevos modelos de gobernanza y formas de prepararse.



### 7. ¿Qué posición deben adoptar las ATP?

Las funciones de las ATP deben evolucionar para convertirse en **integradores y facilitadores**, adoptando un **enfoque integral respecto a los objetivos de la política de movilidad** que esté en consonancia con otras políticas no relacionadas con el transporte. Esto implica una comprensión global y perfeccionada de las necesidades y los comportamientos, y una visión integrada de los servicios de movilidad.

### 8. ¿Cómo es el ecosistema de partes interesadas de la ATP?

El futuro ecosistema de la ATP involucrará a **muchas partes interesadas diferentes**. Para garantizar la dimensión estratégica de las políticas de movilidad, las ATP cooperarán con especialistas no directamente relacionados con el transporte, como urbanistas, expertos en salud y medio ambiente, economistas, trabajadores sociales y especialistas en tecnología. Para integrar el mayor número posible de opciones de transporte, las ATP cooperarán con los operadores de transporte público, los proveedores de movilidad privados, pequeños y grandes, y las autoridades responsables de la gestión, el diseño y la vigilancia del espacio público. Para garantizar el acuerdo político y técnico, las ATP se coordinarán a diferentes niveles con los responsables de la toma de decisiones, los responsables de la visión y los responsables de los planes.

<sup>10</sup> UITP, 2021. COVID-19: *The economic and financial impact to the public transport sector*. Report. Disponible para socios a través de MyLibrary.

- ▶ La ATP de Ottawa ha empezado a trabajar con el sector privado para conseguir financiación para los servicios de movilidad.
- ▶ La ATP de Barcelona colabora estrechamente con las empresas y proporciona herramientas para ayudarlas a implementar soluciones de movilidad sostenible.
- ▶ La ATP de Ciudad del Cabo ha colaborado con la Cámara de Comercio para obtener apoyo empresarial y cambiar los hábitos de desplazamiento, así como con otros niveles de gobierno, organismos profesionales y organizaciones no gubernamentales (ONG).
- ▶ En Lagos la transformación del sector informal se considera una prioridad y exige un cambio en el panorama de gobernanza, que incluye una estrecha cooperación con el sector privado, diferentes niveles de gobierno y la policía.



## 10. ¿Qué legislación apoyará las nuevas funciones de las ATP?

Durante la crisis, las ATP han sido más flexibles a la hora de tomar decisiones. Para sostener esta situación, la legislación debería evolucionar en consonancia con la estrategia, lo que dará lugar a una más rápida adaptación del sistema de transporte.

- ▶ En Seúl, el gobierno municipal propone apoyar el desarrollo de nuevos marcos jurídicos sobre nuevas soluciones de movilidad para facilitar la transición hacia el futuro, con un nuevo modelo de gobernanza.

## 9. ¿Qué nuevas habilidades deben buscar las ATP?

Las nuevas estrategias y modelos de gobernanza exigen nuevas capacidades para que el sector tenga mayor capacidad de adaptación y sea más ágil, lo que requiere **gestionar el cambio y fomentar la innovación**.

Las ATP pueden revisar **las inversiones en capital humano y desarrollar nuevas habilidades**. La plantilla de la ATP debería contar con conocimientos especializados no relacionados con el transporte, como ciencias sociales, comunicación, análisis de datos y competencias digitales.



## CONCLUSIÓN

Las autoridades de transporte público han desempeñado un importante papel de liderazgo durante la crisis de la COVID-19, al esbozar e implantar soluciones, saliendo de su zona de confort. Cabe destacar que las ATP se han centrado tanto en retos a corto como en retos a largo plazo, demostrando su capacidad para ejercer un liderazgo ambidiestro. Para prepararse para un futuro mejor, las ATP están considerando o participando en un proceso de transformación que se aplica a la preparación frente a crisis, las políticas de movilidad y la gobernanza, entre otras cuestiones.

Para reconstruir un futuro mejor, las principales conclusiones de las ATP son las siguientes:

- **Abogar** porque los sistemas de transporte sigan avanzando hacia soluciones integrales de movilidad, proporcionando el apoyo financiero y regulatorio necesario para el desarrollo continuo.
- **Comprender** mejor las evoluciones en curso y adaptar el sistema. A medida que se han reajustado las estrategias de movilidad, se ha mejorado la comprensión de las necesidades de los usuarios y se ha centrado más la atención en un estilo de vida sin coches. Esto implica una mayor atención a los sistemas integrados de movilidad y a la gestión de la demanda.

- **Colaborar** con agentes externos como elemento clave de la gobernanza de la crisis, aportando el punto de vista de la movilidad en la toma de decisiones, contribuyendo a objetivos estratégicos como la salud, el desarrollo económico, la equidad, la protección del medio ambiente y la planificación de los usos del suelo.

Al formular estas conclusiones, las ATP del Comité de Autoridades de la UITP han adoptado plenamente el mensaje formulado por John Maynard Keynes: «La dificultad no radica tanto en desarrollar nuevas ideas sino en cómo escapar de las viejas». Todo esto es, sin duda, prometedor para el futuro.



Éste es un Knowledge Brief de la UITP, la Asociación Internacional de Transporte Público. La UITP agrupa a más de 1800 empresas asociadas en 100 países de todo el mundo y representa los intereses de los actores clave en este sector. Sus miembros incluyen autoridades de transporte, operadores, tanto públicos como privados, en todas las modalidades de transporte público, y la industria. La UITP centra su trabajo en los aspectos económico, técnico, de organización y de gestión del transporte de pasajeros, así como en el desarrollo de políticas destinadas a la movilidad y al transporte público a escala mundial.

Este Knowledge Brief ha sido elaborado por el [Comité de Autoridades de la UITP](#). La versión en español de este documento es gentileza del Consorcio Regional de Transportes de Madrid, sede del Centro de Innovación y Formación de la UITP en Madrid

DIGITAL VERSION AVAILABLE ON  
 **MYLIBRARY**