

Transporte sostenible para un mundo mejor

## **GUÍA DE INICIO PARA ONGs VEHÍCULOS COMPARTIDOS**



**NUESTRA ESTRATEGIA | 3**

Agradecimientos | 3

En pocas palabras, ¿qué necesito para empezar a compartir movimientos? | 4

**1 - DEFINA SUS OBJETIVOS | 5**

1.1 Sugerencias de objetivos del proyecto | 5

1.2 Sugerencias de criterios de éxito | 5

**2 - CONFIGURE SU ESTRUCTURA DE GESTIÓN DE PROYECTOS | 6**

2.1 Funciones y responsabilidades | 6

2.2 Fijación de objetivos específicos a corto plazo | 7

2.3 Reuniones y comunicación | 7

**3 - IDENTIFICAR LA MENTALIDAD/ENFOQUE DEL PROYECTO: | 8**

3.1. El enfoque burócrata | 8

3.2. El enfoque del gestor de riesgos | 9

3.3 El enfoque 'Hagámoslo' | 10

**4 - PASAR A LA ACCIÓN - COMPROMETERSE EN LA PRÁCTICA | 11**

4.1 Compartir planes de movimiento | 11

4.2 Compartiendo el 1er movimiento | 11

4.2.1 Identificar y evaluar un punto de recogida | 12

4.2.2 Informar a los pasajeros | 12

4.2.3 Tener bien organizada la hora/punto de salida | 12

4.2.4 Tener claro quién sigue el movimiento | 12

4.2.5 Realiza el ejercicio de lecciones aprendidas del 1er movimiento | 12

**5 - ESTABLECIMIENTO DE UN MARCO OPERATIVO | 13**

5.1 Memorándum de acuerdo (MoU) | 13

5.2 Requisitos mínimos | 13

5.3 Seguridad y protección | 13

5.4 Procedimientos normalizados de trabajo | 14

5.5 Reparto de costes | 14

5.5.1 Lo primero es lo primero | 14

5.5.2 Método de reparto de costes | 15

**6 - IMPULSAR EL CAMBIO | 17**

6.1 Participación de las partes interesadas | 17

6.1.1 A nivel de la comunidad humanitaria | 17

6.1.2 A nivel de los organismos participantes | 20

6.2 Herramientas de gestión del cambio | 22

**7 - ¿AUMENTAR LA ESCALA? ¿CON QUÉ CRITERIOS? | 23****8 - EL USO COMPARTIDO DE VEHÍCULOS ES SÓLO UNA DE LAS MEDIDAS PARA REDUCIR LAS EMISIONES | 24**

# Nuestra estrategia 2023-2028

## Transporte sostenible para un mundo mejor

### SOBRE EL FLEET FORUM

Fleet Forum es la única organización sin ánimo de lucro del mundo dedicada al transporte humanitario más limpio, seguro y eficaz en los países en desarrollo.

Entre nuestros miembros figuran organizaciones no gubernamentales (internacionales), organismos de las Naciones Unidas, organizaciones de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, operadores de flotas comerciales y proveedores de productos y servicios de movilidad. A través de la gestión profesional de flotas, ayudamos a nuestros miembros a prestar ayuda vital a las comunidades necesitadas.

### EL MUNDO EN QUE TRABAJAMOS

Las crisis climática y ecológica mundiales, los conflictos, la desigualdad y la pandemia del virus Covid-19 han hecho más complejo el mundo en el que trabajamos en los últimos seis años, desde que se adoptaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU. Mientras tanto, la tecnología ofrece oportunidades para innovar y trabajar de forma diferente. Fleet Forum está aquí para reunir a organizaciones de ayuda y desarrollo con expertos en transporte y movilidad para abordar estos retos globales y beneficiarse de nuevas formas de trabajar.



#### **Ampliar la sostenibilidad:**

La sostenibilidad medioambiental, social y financiera es fundamental para la gestión profesional de flotas. Definiremos y celebraremos las mejores prácticas de sostenibilidad para inspirar a otros e impulsar el progreso.



#### **Hacia la gestión de la movilidad:**

Desarrollaremos nuestra experiencia para apoyar a los miembros en su transición de la gestión de vehículos a la gestión de la movilidad, para beneficiarse de soluciones como el uso compartido de vehículos.

### AGRADECIMIENTOS

Esta Guía de inicio para ONG sobre vehículos compartidos se ha elaborado en colaboración con las partes interesadas del sector. Se agradece la contribución experta de las organizaciones y personas que han sido consultadas para el desarrollo de este documento.

Fleet Forum desea expresar su gratitud a la Oficina de Asuntos Humanitarios de USAID, que ha hecho posible este proyecto. La guía será revisada sobre la base de los aprendizajes en curso y su revisión se publicará en versiones modificadas.

Los usuarios son responsables de la correcta aplicación de la información proporcionada en esta guía. Queremos agradecer a Terre des Hommes, Acción contra el Hambre y Médicos del Mundo su participación activa en el proyecto, y al IRC y Acted sus valiosas aportaciones a esta guía.



## EN POCAS PALABRAS, ¿QUÉ NECESITO PARA EMPEZAR A COMPARTIR MOVIMIENTOS?

¿NECESITO...?	RESPUESTA...
Una oportunidad	Sí / Es necesario haber identificado oportunidades de movimientos compartidos (conurrencia de trayectos, trayectos al aeropuerto...)
Un objetivo claro	Sí / Ej: compartir movimientos, reducir costes, reducir co2, reducir asientos vacíos...
Voluntad de introducir cambios en mi organización	Sí
Disposición al fracaso	Sí
Tiempo	Sí
Paciencia	Sí
Liderazgo	Sí (coordinador del proyecto, punto focal del proyecto)
Agencias participantes	Mínimo 2 (para empezar)
1 punto focal por agencia	Sí, (motivado, dispuesto a hacerlo realidad, con el objetivo claro)
Respaldo de la alta dirección	Sí, (pero no necesariamente imprescindible para empezar)
Planes de movimientos semanales de los organismos participantes	Sí
Dinero	No necesariamente
Tecnología	No necesariamente

## 1 - DEFINA SUS OBJETIVOS

### 1.1 - SUGERENCIAS DE OBJETIVOS DEL PROYECTO:

- 1- Aumentar la rentabilidad de la flota
- 2- Reducir la huella medioambiental de la flota/transporte de las operaciones humanitarias
- 3- Reducir el riesgo de accidentes de tráfico

### 1.2 - SUGERENCIAS DE CRITERIOS DE ÉXITO:

Tamaño crítico: Al menos 2 organizaciones que se comprometan con la iniciativa y le asignen recursos

Costes: La iniciativa de uso compartido de vehículos genera un ahorro de costes

Sostenibilidad: La iniciativa de vehículos compartidos genera una reducción de Co2 eq. y otras externalidades negativas (tráfico, ruido, contaminación...)

Eficacia operativa: se garantiza/mantiene (en comparación con la configuración anterior al uso compartido).

Optimización de recursos: los recursos asignados a la modalidad de uso compartido son inferiores a los necesarios en la fase previa al uso compartido.

Continuidad: La iniciativa continúa tras un periodo de XX meses desde su puesta en marcha





## 2 - CONFIGURE SU ESTRUCTURA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

### 2.1 - FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

A continuación se sugieren funciones y responsabilidades:

PAPEL	RESPONSABILIDADES	HABILIDADES
<b>Coordinador de proyectos</b> <a href="#">Véase el anexo 09 para los TdR propuestos</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- facilita/anima el proyecto</li> <li>- garantiza la alineación con los objetivos</li> <li>- recuerda a los puntos focales cuáles son sus objetivos</li> <li>- propone los pasos a seguir</li> <li>- identifica los problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jugador de equipo</li> <li>- liderazgo</li> <li>- sentido del resultado</li> <li>- inteligencia colectiva</li> <li>- gestión del cambio</li> <li>- gestión de flotas/logística (un plus, pero no obligatorio)</li> </ul>
<b>Puntos focales</b> <a href="#">Véase el anexo 09 para los TdR propuestos</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- representar a sus organizaciones</li> <li>- dedicar tiempo/recursos a la iniciativa</li> <li>- compartir información clave a tiempo (planes de desplazamientos...)</li> <li>- asegurarse de que su organización hace los deberes</li> <li>- solicita otro departamento de sus organizaciones (finanzas...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jugador de equipo</li> <li>- gestión de flotas/logística (un plus, pero no obligatorio)</li> <li>- comprometido y perseverante</li> <li>- inteligencia colectiva</li> </ul>
<b>Patrocinadores</b> <a href="#">Véase el anexo 09 para los TdR propuestos</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- proporcionar apoyo al punto focal para llevar a cabo acciones dentro de las organizaciones que no estén totalmente bajo su responsabilidad (movilización de la alta dirección, gestión del cambio, compromiso del personal, implicación de otros departamentos...)</li> <li>- apoya la aceptación del proyecto en cada una de las organizaciones participantes</li> <li>- garantiza que el proyecto no se quede simplemente como una tarea de gestión de flotas /logística, sino que se sitúa estratégicamente en la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dispuestos a apoyar la gestión del cambio</li> <li>- capacidad para interactuar con otros niveles de gestión (sede central, alta dirección...)</li> </ul>

### ¿Sólo logística?

Hay que tener en cuenta que, aunque una iniciativa de este tipo puede ser iniciada unilateralmente por los responsables de logística o los gestores de flotas, tendrá que implicar en algún momento a las principales partes interesadas de la organización para ganar escala, aceptación e impulsar el cambio.

## **2.2 - ESTABLECER OBJETIVOS ESPECÍFICOS A CORTO PLAZO:**

He aquí algunas sugerencias de objetivos específicos a corto plazo (2-3 meses)

- 100% MoU firmado por las agencias participantes actuales para finales de XXX
- Mecanismo y modalidades del modelo de costes cerrados/acordados para finales de XXX
- El 100% de las agencias comparten sus planes de movimientos todos los viernes (lo que permite identificar correctamente los movimientos compartidos para la semana siguiente).
- Se realiza al menos 1 movimiento compartido a la semana
- Todos los organismos participantes realizarán al menos una sesión de sensibilización al mes sobre la iniciativa, con un mínimo de 20 miembros del personal por sesión.
- Al menos 3 agencias más se sumarán a la iniciativa a finales del XXX

## **2.3 - REUNIONES Y COMUNICACIÓN**

Sugerencias:

- Establecer una reunión semanal en la que se debatan los avances y los informes de situación, así como los próximos pasos.
- Se puede crear un grupo de WhatsApp para facilitar la comunicación.
- Una de las agencias participantes puede proporcionar un espacio de trabajo compartido que permita centralizar la información y los documentos (por ejemplo, el hilo de MS TEAMS).



### 3 - IDENTIFICAR LA MENTALIDAD DEL PROYECTO

#### CONSEJO

Pasos de bebé: lo más importante es poner en práctica el primer movimiento, una vez hecho esto, hemos aprendido que las cosas resultan más fáciles, por lo que hay que centrarse en ese primer objetivo.

Los distintos enfoques/conjuntos de ideas que se presentan a continuación pueden ser representativos de una o varias de las agencias participantes en el proyecto, por lo que los distintos enfoques pueden convivir en el proyecto; es esencial ser flexible a la hora de tratar con distintas culturas de trabajo y, al mismo tiempo, intentar crear el enfoque/identidad propios del proyecto.

#### 3.1 - EL ENFOQUE 'BURÓCRATA':

En el caso de que evolucione en un entorno más bien orientado a los procedimientos, puede que le interese enmarcar la iniciativa en un documento como el Memorando de Entendimiento ([véase el Anexo 01](#)). Esto podría ayudar a tranquilizar a las partes interesadas, los gestores y los responsables de logística en el sentido de que la iniciativa en la que participan es "segura".



## LECCIONES APRENDIDAS



No olvides nunca el objetivo principal: ¡compartir movimientos!

Es posible que algunas agencias necesiten que se les tranquilice con un marco operativo, como un memorando de entendimiento, pero su tranquilidad no garantiza que vayan a pasar a la acción en la práctica. Hay que encontrar el equilibrio adecuado entre la tranquilidad y la acción práctica.

Nuestra experiencia: Las agencias que más exigen el Memorando de Entendimiento antes de comprometerse concretamente en los movimientos de reparto son al final las que no han firmado el Memorando de Entendimiento, ni se han comprometido en el compartir movimientos...

### 3.2 - EL ENFOQUE DEL 'GESTOR DE RIESGOS':

Identifique y enumere las amenazas para compartir los desplazamientos entre ONG e identifique su respectivo nivel de riesgo. Basta con utilizar una simple tabla de evaluación comparativa ([véase el Anexo 05](#)) para comparar las prácticas de las agencias y establecer unos requisitos mínimos en temas como los seguros, la forma de tratar los problemas mecánicos, la visibilidad y la reputación, etc.

En cuanto a los riesgos de seguridad, este ejercicio debe realizarse con la participación de los puntos focales de seguridad de los organismos participantes y asegurarse de que tienen la mentalidad de "hacer que las cosas sucedan" y no sólo de identificar las banderas rojas del uso compartido de vehículos entre ONG. Los patrocinadores del proyecto pueden desempeñar un papel crucial para que esto suceda (véase 2.1).

Véanse los requisitos mínimos en [el anexo 02](#).

-



## LECCIONES APRENDIDAS

■ Todas las agencias tienen protocolos y enfoques bastante idénticos.

A pesar de tener mandatos y culturas organizativas diferentes, las ONG aplican en general las mismas normas (gestión de la seguridad, mantenimiento de los vehículos, contratación de conductores...), por lo que el nivel residual de riesgo que supone subirse al coche de otra agencia es bajo.

### 3.3 - EL ENFOQUE "HAGÁMOSLO":

Puede optar por ser oportunista y decidir aprovechar la ocasión de cualquier potencial movimiento compartido para hacerlo realidad primero y aprender de ello en consecuencia. Este punto de vista requiere un fuerte compromiso personal e institucional con el objetivo del proyecto, pero puede resultar muy eficaz en comparación con otros enfoques más conservadores.

—

#### LECCIONES APRENDIDAS

- Probablemente sea el enfoque más estimulante y gratificante, puesto que ya estás compartiendo movimientos mientras enmarcas tu iniciativa para ampliarla, aprender de la acción es mucho más significativo que desencadenar la acción a partir de políticas y normas.

#### Cita de un coordinador logístico de una agencia participante:

"Por nuestra parte, queremos centrarnos en compartir movimientos, en un enfoque solidario por ahora, la recuperación de costes no es la principal prioridad en este momento".



## 4 - ACTUAR / COMPROMETERSE EN PRÁCTICA

### 4.1 - COMPARTIR PLANES DE MOVIMIENTO

Identificación de trayectos concurrentes: la comparación de los planes de desplazamiento semanales de las agencias participantes permite identificar oportunidades de desplazamientos conjuntos y plazas vacías en las que se pueden alojar pasajeros en el vehículo de otra agencia.

Baja tecnología: para compilar eficazmente los planes de movimiento de cada organismo participante, puede utilizar un archivo Excel compartido en una unidad compartida ([véase el anexo 04](#)).

Alta tecnología: existen en el mercado algunas soluciones de reserva entre agencias que pueden resultar útiles una vez que su proyecto alcance la escala necesaria; sin embargo, implican un coste, por lo que es posible que desee centrarse en lograr un elevado número de desplazamientos compartidos antes de implantar una tecnología de este tipo ([consulte el Anexo 10](#) para conocer las especificaciones de la solución de reserva utilizada en la iniciativa del Líbano).

—

## ! LECCIONES APRENDIDAS

La tecnología de apoyo a la revisión comparativa de los planes de movimiento de las agencias (encontrar concurrencias, oportunidades para compartir movimientos...) no es importante en la fase inicial, lo importante es que se esté haciendo (pizarra blanca, archivo excel, mesa compartida en línea...).

### 4.2 - COMPARTIR EL 1ER MOVIMIENTO

Si durante la comparación de los planes de movimiento se ponen de manifiesto patrones de movimientos, puedes decidir si compartir movimientos ad hoc o establecer un movimiento sistemático con frecuencias predeterminadas (lanzadera, una cada dos días...).

Lanzaderas: para que sean eficaces, implican establecer un punto de encuentro y una hora de salida y tal cosa puede ser difícil de establecer, ya que implica cambiar ciertos hábitos.



#### 4.2.1 - IDENTIFICAR Y EVALUAR UN PUNTO DE RECOGIDA

Esto puede hacerse trazando un mapa de la ubicación de las oficinas de las agencias participantes y triangulando el punto de encuentro óptimo entre ellas (en algunas circunstancias, esto da lugar a que el personal tenga que caminar hasta el punto de encuentro desde la oficina), la selección del punto de encuentro implica garantizar la disponibilidad de plazas de aparcamiento en el punto de encuentro para que el personal pueda aparcar directamente allí. También requiere que sea una zona segura (no sólo al borde de la carretera...).

#### 4.2.2 - INFORMAR A LOS PASAJEROS

Informar a los pasajeros y responder a sus preguntas es esencial para conseguir su aceptación, y también es importante pedirles su opinión al final del viaje.

#### 4.2.3 TENER CLARO QUIÉN SIGUE LOS MOVIMIENTOS

Tiene sentido que la agencia que proporciona los vehículos siga sus propios movimientos.

#### 4.2.4 - EJECUTAR LAS LECCIONES APRENDIDAS Y ESTIMAR DE AHORRO GENERADO A PARTIR DEL 1ER MOVIMIENTO

Capte las impresiones y sugerencias de los pasajeros, así como de los conductores y gestores de flotas, y adopte medidas paliativas en caso necesario. Un simple cálculo permite hacerse una idea de la importancia del desplazamiento compartido, ya sea en términos económicos (coste de funcionamiento del vehículo, coste por kilómetro, conductor...), medioambientales (reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, ruido...) o de salud pública (menos coches en la carretera = menos accidentes, menos emisiones = menos muertes prematuras relacionadas con las partículas...).

## LECCIONES APRENDIDAS

Calcular el ahorro de su primer movimiento compartido le permite estimar el potencial de ahorro si se amplían los movimientos compartidos, constituye un argumento muy objetivo que será escuchado por la alta dirección para promover la iniciativa.

## 5 - CREACIÓN DE UN MARCO OPERATIVO

### 5.1 - MEMORÁNDUM DE ENTENDIMIENTO (MoU)

Véase la plantilla de MoU en [el Anexo 01](#), se desarrolló en coherencia con los principios del proyecto: ahorrar recursos, ser eficientes. Dependiendo de los organismos implicados en la iniciativa, esta fase de firma de un MoU no se considera necesariamente obligatoria: hay que tener en cuenta el objetivo de compartir los movimientos y decidir si el MoU es un paso hacia la consecución de este objetivo o no. Sin embargo, en la perspectiva de la ampliación de los movimientos compartidos, un MoU parece ser un paso obligatorio en algún momento para garantizar la alineación de las diferentes agencias participantes.

### 5.2 - REQUISITOS MÍNIMOS

Para garantizar una calidad armoniosa y coherente en la prestación de servicios, recomendamos fijar unos requisitos mínimos que las agencias tengan que cumplir si se adhieren a la iniciativa, sobre todo las que proporcionan vehículos. Entre otras cosas, ayuda a establecer normas sobre temas como los seguros, la formación de los conductores, el mantenimiento de los vehículos o los protocolos de seguridad. [Véase el anexo 02](#).

### 5.3 - SEGURIDAD

Por muy buenas razones, el proyecto será cuestionado desde el punto de vista de la seguridad. Por lo tanto, es importante implicar a los responsables de seguridad de las organizaciones desde el principio, explicarles los objetivos del proyecto y pedirles su apoyo para llevarlo a cabo.

Hay que tener en cuenta que, aunque los riesgos identificados a primera vista están relacionados con los accidentes de tráfico y los protocolos de otros organismos, la iniciativa contribuye a que haya menos vehículos en la carretera y, por tanto, menos probabilidad de accidentes, por no hablar de los beneficios para la salud pública.

## 5.4 - PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS NORMALIZADOS

Destinado a captar las tareas cotidianas que implica el uso compartido de vehículos (compilación del plan del de movimiento, funciones y responsabilidades de los despachadores), este documento vivo permite una incorporación fluida de las nuevas agencias. [Ver anexo 03](#)

## 5.5 - REPARTO DE COSTES

### 5.5.1 - LO PRIMERO ES LO PRIMERO

Aunque el resultado de compartir movimientos es reducir los costes operativos de la flota y reducir la huella medioambiental, recomendaríamos centrarse primero en compartir realmente los movimientos. El ahorro real sólo puede producirse cuando los movimientos compartidos son a escala. Sólo entonces se podrá conseguir una reducción de los kilómetros recorridos y/o reducir el tamaño de la flota total de todas las organizaciones participantes.

En el caso de que quiera analizar desde un punto de vista más financiero qué tipo de trayectos deben asignarse a un proyecto de vehículos compartidos, la herramienta de optimización de costes de transporte permite a los usuarios conocer la combinación óptima de modos de transporte de pasajeros introduciendo datos históricos resumidos de cualquier periodo de tiempo (un día, una semana, un mes, etc.). Permite a los usuarios comparar su situación actual con la óptima para medir la eficiencia y utilizar los resultados de la herramienta para tomar decisiones: <https://knowledge.fleetforum.org/knowledge-base/article/transport-cost-optimisation-tool>





### 5.5.2 - MÉTODO DE REPARTO DE COSTES

El desarrollo de un modelo de costes que permita repartir los costes de los movimientos a los usuarios es obligatorio para la equidad, sostenibilidad, fiabilidad, responsabilidad y transparencia de la iniciativa.

En reconocimiento al proyecto de coche compartido del ACNUR, cuyo proyecto piloto se llevó a cabo con éxito en el Líbano (y que ahora continúa como actividad habitual), la iniciativa adoptó su matriz de modelo de costes, basada en el principio de recuperación total de los costes, y que puede consultarse en [el anexo 08](#).

El modelo se basa en el enfoque del TCO (coste total de propiedad), por lo que en la fase inicial es necesario recopilar todos los datos para calcular el TCO y dividir la recuperación de costes por agencia.

El TCO define todos los costes de poseer un vehículo desde el momento de la compra por parte del propietario, pasando por su funcionamiento y mantenimiento, hasta el momento en que deja de estar en posesión del propietario. Puedes acceder a la calculadora del TCO del Fleet Forum aquí: <https://tco.fleetforum.org/#/vehicle-selection> y a algunos materiales adicionales aquí: <https://knowledge.fleetforum.org/knowledge-base/article/total-cost-of-ownership-in-practice>.

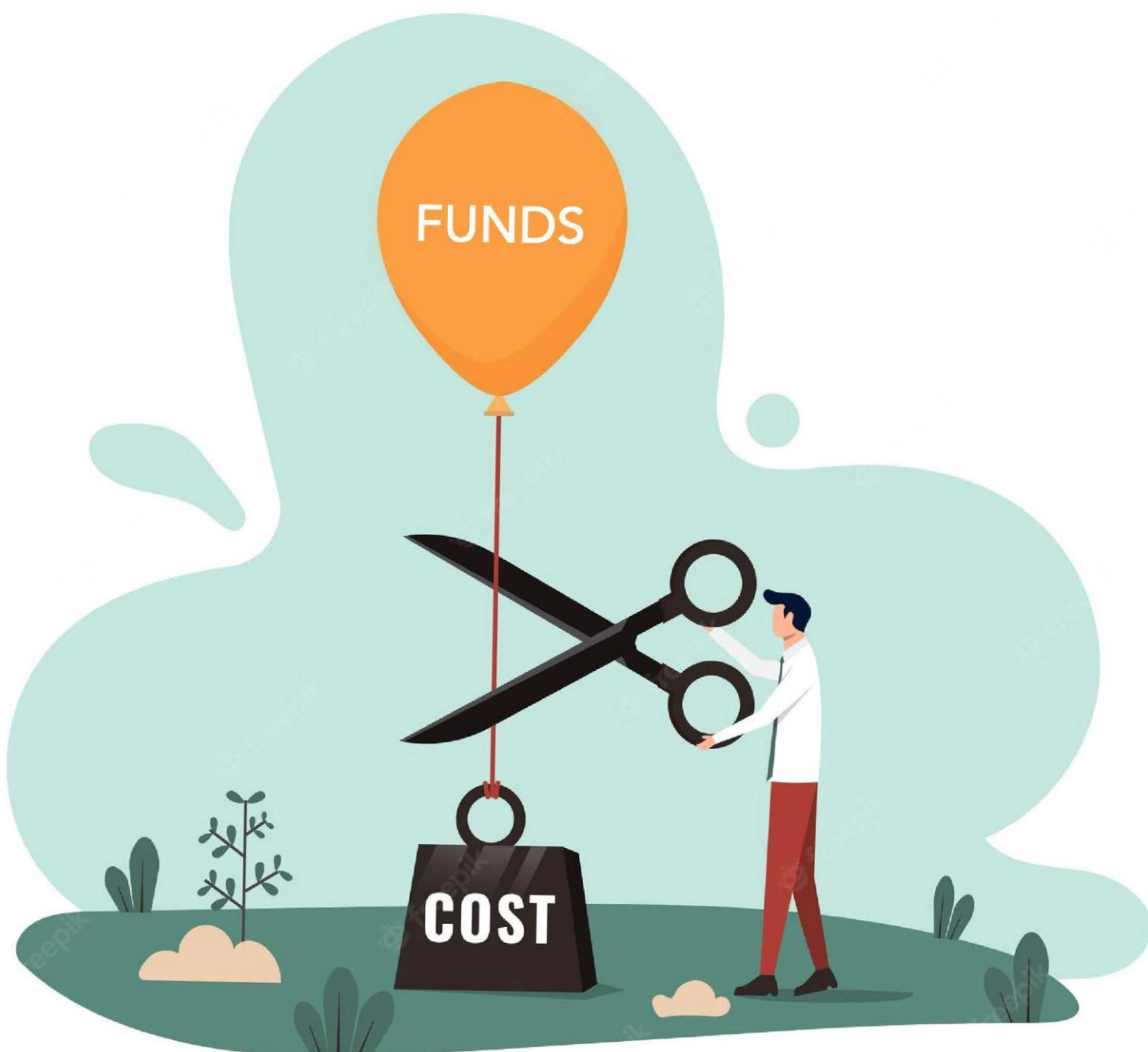
Las agencias tendrán que determinar cuál es la mejor modalidad que quieren adoptar (o que pueden adoptar según el país en el que operen) para imputarse mutuamente sus gastos: una opción podría ser la facturación mensual, o llevar un balance/seguimiento de los gastos y pedir a las agencias que saquen más recursos que otras en un determinado periodo de tiempo para compensar los créditos.

## ! LECCIONES APRENDIDAS

En esta fase del proyecto, es esencial implicar al responsable financiero de todos los organismos participantes, tienen que entender el proyecto y cuáles son las expectativas para poder ofrecer las soluciones más adecuadas, también son clave para garantizar la viabilidad y los marcos jurídicos de la facturación interinstitucional.

**Cita de un coordinador financiero de una agencia participante:**

“Me alegro mucho de ver una oportunidad de reducir nuestros gastos soporte y hacer un mejor uso de nuestros fondos para los beneficiarios, es bastante inusual pero muy bienvenido..”



## 6 - IMPULSAR EL CAMBIO

El éxito de los primeros pasos es la mejor herramienta para promover la iniciativa y aumentar el número de movimientos compartidos. Como se menciona en 4.2.5, documentar los beneficios y su potencial también es clave para el éxito.

### 6.1 - PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

Aunque el proyecto parece a primera vista un simple reto de logística/gestión de flotas, en realidad es más amplio que eso: al tocar la movilidad del personal y de los proyectos, estamos tocando directamente el modelo actual de prestación de ayuda humanitaria. El uso compartido de vehículos es, por tanto, un reto más amplio de lo que parece en un principio.

#### 6.1.1 - A NIVEL de la COMUNIDAD HUMANITARIO

##### Top 8 reticencias al cambio

Hemos identificado las siguientes tendencias por las que las ONG se muestran reacias a implicarse en la práctica en los movimientos de proyectos y reparto:

MOTIVO DE RETICENCIA	DETALLE	MITIGACIÓN
Cuestiones de seguridad	Gestión de accidentes, protocolos de seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implicar a los puntos focales de seguridad en el desarrollo del proyecto</li> <li>- Garantizar la evaluación comparativa de los protocolos de seguridad.</li> </ul>
Marco administrativo	Presencia de un MoU	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentar rápidamente un "marco jurídico" en caso necesario</li> </ul>

Continúa en la página siguiente:

MOTIVO DE RETICENCIA	DETALLE	MITIGACIÓN
Rendición de cuentas	Reparto de costes, elegibilidad de los costes por los donantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer objetivos iniciales centrados en la acción (compartir movimientos).</li> <li>- Declarar que no habrá costes por debajo de una determinada escala de movimientos compartidos</li> <li>- Abra el tema de la reducción de costes con el organismo participante, pero no deje que impida que se compartan los movimientos.</li> <li>- Implicar a los responsables financieros de las organizaciones participantes en una fase temprana</li> </ul>
Reputación/visibilidad	Exhibición de logotipos, asimilándose a otra organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de visibilidad de las agencias de referencia</li> <li>- Dejar espacio a la agencia para que no colabore en todas partes</li> </ul>
Esperar y ver	La iniciativa aún no está en marcha, comprometeré a mi organización cuando esté en funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recordar a las agencias que se trata de un proyecto exploratorio destinado a reducir los costes y la huella medioambiental: cuanto más exploremos, menos posibilidades tendremos de fracasar.</li> <li>- Implicar al mecanismo de coordinación de ONG del país: esto puede permitir limitar el "dilema del prisionero" en el que todos los organismos esperan a ver si otros se comprometen antes de comprometerse ellos mismos.</li> </ul>

MOTIVO DE RETICENCIA	DETALLE	MITIGACIÓN
Solucionismo	Lo que dicen es: Queremos algo listo para usar, sin tener que contribuir a su diseño/desarrollo	-Intentar que las agencias y el personal participante asuman la complejidad en lugar de buscar soluciones fáciles, lo que va unido a la comprensión por parte del público de los retos que plantea la transición a un transporte menos emisor: hay varios ángulos, pero ninguno es una solución milagrosa; el camino a seguir implicará decisiones y arbitrajes complejos.
Singularidad	Lo que dicen es: Tenemos necesidades especiales que nos impiden compartir viajes con otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseguir primero la aprobación de los altos directivos y obtener su apoyo para rebatir estos argumentos.</li> <li>- Recordar a las agencias que deben tener una visión de conjunto y no limitarse inmediatamente a detalles y casos especiales.</li> <li>- Por otro lado, recuerde a la agencia que, aunque no pueda utilizar el proyecto a gran escala, un uso pequeño sigue siendo un uso relevante (reducción de costes, reducción de la huella).</li> </ul>
Comportamientos contradictorios	Lo que dicen es: Esta es una gran iniciativa. Lo que se ve es que no hay participación	-Recordar a las agencias que deben cumplir sus compromisos en materia de medio ambiente y eficiencia financiera.



### 6.1.2 - A NIVEL DE LOS ORGANISMOS PARTICIPANTES:

Deberá estimular simultáneamente a los distintos niveles de gestión de las agencias participantes: profesionales sobre el terreno, altos directivos de las operaciones en los países, referentes de la sede central y puntos focales de medio ambiente...

Hemos determinado que las siguientes partes interesadas deben participar en algún momento de la ejecución del proyecto:

- **Departamento de logística / compras:** naturalmente, es la piedra angular del proyecto, pero no hay que subestimar los cambios que este tipo de proyecto implica para los responsables de logística / gestión de flotas, acostumbrados a gestionar su flota de forma individual. Un proyecto de vehículos compartidos supone, en cierto modo, un reto para años de su práctica de gestión de flotas.
- **Responsable de seguridad:** dado que la seguridad es una de las cuestiones que deben plantearse al iniciar estos planes, su implicación y participación es clave, teniendo en cuenta que su contribución no debe limitarse a "poner banderas rojas", sino que debe contribuir a superarlas.
- **Representante del país:** el cambio que supone el uso compartido de vehículos va mucho más allá de la mera gestión de flotas, afecta a los modelos de intervención; el representante del país debe apoyar e impulsar la iniciativa.
- **Departamento de RRHH:** para apoyar la difusión de la nueva modalidad de planificación de salidas y/o desplazamientos.



- **Departamento financiero:** dado que el uso compartido de vehículos puede implicar el reparto de costes en algún momento, la implicación de los colegas financieros parece inevitable para identificar la mejor solución a su contexto específico.
- **Cuartel general:** al ser el uso compartido una modalidad bastante nueva, puede resultar útil buscar el apoyo del cuartel general, para que los profesionales sobre el terreno sientan que tienen el espacio necesario para esta exploración del uso de nuevas flotas.

### **Cita del director nacional de una agencia participante:**

“El proyecto cumple varios requisitos que están muy presentes: optimización de costes, reducción de la huella ambiental. Mi sede es cada vez más exigente en estos temas y tengo una buena oportunidad de demostrar que mi país avanza concretamente en ellos”.



## 6.2 - HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DEL CAMBIO:

**Herramientas:** PPT ([Anexo 06](#)), Preguntas y respuestas ([Anexo 07](#))

### **Sesiones de sensibilización del personal:**

Utilizando el apoyo visual mencionado anteriormente, es esencial que el personal de las agencias participantes conozca el proyecto, sus razones y lo que cambia para ellos. La organización de sesiones de información en grupo es importante en el proceso de gestión del cambio y para responder a sus preguntas y dudas.

### **Taller de gestión del cambio:**

Organizar una sesión de formación dedicada a la gestión del cambio entre las agencias participantes, los puntos focales y los patrocinadores puede servir de apoyo a sus respectivos retos internos para impulsar el cambio e identificar a las partes interesadas, los mensajes y las tácticas clave.



## 7 - ¿AUMENTAR LA ESCALA? ¿CON QUÉ CRITERIOS?

Alcanzar escala parece una condición importante para lograr realmente un ahorro de costes y una reducción de la huella medioambiental: como se explica en este documento, es la escala lo que permitirá reducir el tamaño total de la flota de las agencias participantes y reducir el número total de kilómetros recorridos.

Hemos identificado los siguientes criterios que deben tenerse en cuenta para la ampliación:

- **Gestión / compromiso institucional:** aunque la iniciativa podría comenzar perfectamente entre un grupo muy pequeño de personas dispuestas a hacer un cambio positivo, ganar escala implica necesariamente incorporar patrocinadores clave al proyecto y establecer la puesta en común como modalidad institucional. La alta dirección del país y los niveles regional y mundial deben implicarse para impulsar el cambio y, al mismo tiempo, ofrecer apoyo.
- **Cambio de paradigma en el enfoque de la gestión de flotas:** es obligatorio que los responsables de logística y flotas incluyan el uso compartido de vehículos como una solución básica en su gestión y no lo vean como un objetivo secundario: "haremos esta cosa exótica de vez en cuando por diversión". En este sentido, las agencias deberían tratar de adaptar su política y procedimientos de gestión de flotas.
- **Beneficios comunes frente a beneficios individuales:** en referencia al "dilema del prisionero", la integración de nuevas agencias tiene mucho que ver con convencerlas de los beneficios de trabajar juntas en lugar de basarse en sus métodos de trabajo individuales: ahorrar costes y emisiones de CO2 puede ser más fácil si trabajamos juntos que si las agencias intentan optimizar por su cuenta.
- **Reparto de costes:** (véase también la sección 5.4) aunque la recuperación de costes puede no ser un objetivo inmediato del proyecto al principio, es importante haber pensado en ello una vez que se llega a la fase de "ampliación", ya que la incorporación de más agencias y el aumento del número de viajes compartidos exige un reparto justo de los costes.
- **Sistema de reservas:** (véase también la sección 4.1) la identificación de oportunidades de desplazamientos compartidos durante la puesta en marcha de la iniciativa puede realizarse con herramientas básicas; sin embargo, la gestión de un gran número de solicitudes de viajes puede requerir la implantación de otros sistemas y herramientas, no sólo para la gestión de las reservas, sino también para el seguimiento de la asignación de costes.
- **Cumplimiento por parte de los donantes:** aunque las exigencias de los donantes y de la opinión pública en materia de sostenibilidad son cada vez mayores, es importante que el personal del programa sea consciente de ello y lo incluya en sus propuestas a los donantes, ya sea simplemente para reconocer sus beneficios (optimización de costes, coordinación...) o para explicar la ventilación de costes interinstitucionales que implica.

## 8 - EL USO COMPARTIDO DE VEHÍCULOS ES SÓLO UNA DE LAS MEDIDAS PARA REDUCIR LAS EMISIONES

El uso compartido de vehículos es una de las palancas de acción para reducir las emisiones de la flota y el transporte. Por supuesto, su impacto será más potente si se pone en práctica junto con otras acciones. A continuación encontrará una lista (no exhaustiva) de acciones que puede poner en marcha para reducir la huella medioambiental de su flota:

- **Reducir el número total de kilómetros recorridos:** reducir la demanda de transporte es una palanca clave para ecologizar las operaciones de su flota, pero también una de las más difíciles, ya que implica cambios de comportamiento social y puede cuestionar nuestro actual modelo de intervención basado en un alto nivel de movilidad (visitas de control, idas y venidas sobre el terreno...).
- **Promover el uso compartido de vehículos para los desplazamientos del personal:** las emisiones inducidas por los desplazamientos de los empleados entre su lugar de residencia y su lugar de trabajo representan la huella de carbono de su organización en el ámbito 3 (emisiones indirectas previas). Por tanto, tomar medidas concretas para fomentar el uso compartido del coche durante esos desplazamientos contribuye positivamente a reducir su huella global.
- **Promover el cambio modal:** algunos de los desplazamientos que actualmente se realizan en vehículo pueden realizarse potencialmente con otros modos de transporte menos emisivos (bicicleta, transporte público, a pie...): revisa tus patrones de movimientos y sé consciente de qué tipo de alternativa ofrece tu contexto de operación.
- **Adquirir/utilizar/alquilar vehículos más pequeños/ligeros:** los vehículos más pequeños necesitan menos energía para ponerse en movimiento, por lo que reducen el consumo de combustible, los costes y las emisiones.
- **Reducir la velocidad:** a mayor velocidad, mayor consumo de energía; limitar y/o reducir la velocidad mecánicamente contribuye no sólo a reducir los costes y las emisiones, sino que también tiene un efecto positivo en la seguridad vial.