

Apéndice E: Soluciones innovadoras de transporte

Programa para el tránsito al trabajo del United Resident Council (Consejo Unido de Residentes)

A continuación, se encuentra una descripción de un sistema de tránsito pequeño para residentes de viviendas públicas para tratar sus problemas particulares de transporte. Se incluye una descripción de cómo se inició el programa, estrategias que usaron los

residentes para lograr sus objetivos, obstáculos que encontraron, lecciones aprendidas y problemas de sostenibilidad para garantizar los servicios continuos. También se incluyen los recursos disponibles para ayudar en la obtención de servicios de transporte, ejemplos de respuestas a las necesidades de transporte en otras comunidades y acuerdos de transporte que sirven actualmente en centros de Redes de Vecindarios.

Los socios y su papel

- **United Resident Council (URC).** La organización sin fines de lucro de residentes planea y lleva a cabo iniciativas para aumentar la autosuficiencia de los residentes.
- **URC Transit.** Es el brazo operativo de URC operado por residentes para los servicios de tránsito.
- **La Autoridad de la Vivienda de Fort Lauderdale.** Es la autoridad de la vivienda que proporciona dos camionetas para operar, realiza el mantenimiento de los vehículos, capacita a los choferes y despachadores y proporciona espacio para las operaciones de tránsito.
- **Broward County Mass Transit (BCMT).** Es una división del gobierno del condado de Broward que inicialmente proporcionó asistencia técnica y servicios de preparación de propuestas de subsidio, y más adelante, asistencia financiera para comprar equipo. Estuvieron incluidos los fondos de Community Development Block Grant (CDBG) de \$20,000 al año por 3 años para ayudar con los costos de operación. BCMT ayudó a URC a obtener un subsidio de 1 año del Departamento de Transporte de Estados Unidos para los costos de mantenimiento y operación.
- **La ciudad de Fort Lauderdale.** La ciudad proporcionó un microbús para 16 pasajeros, de piso bajo con acceso para discapacitados, y dio a URC Transit \$32,000 al año en fondos CDBG para la operación del programa de tránsito durante los siguientes 3 años.
- **La comunidad de negocios.** Varios negocios, más notoriamente el centro turístico Boca Raton Resort, se comprometieron a contratar residentes y a realizar entrevistas de trabajo en las ferias de trabajo patrocinadas por URC. Un negocio también ayuda a los candidatos de trabajo a obtener sus licencias para conducir.
- **El Departamento de Transporte de Florida.** El estado ha otorgado un subsidio de \$20,000 de un año, para ayudar con los gastos de mantenimiento, sueldos de choferes y despachadores, combustible y mercadeo.

Descripción del programa

Después de evaluar cuidadosamente los enormes obstáculos de autosuficiencia que enfrentan diariamente, los residentes de un complejo de viviendas de Fort Lauderdale, Florida crearon una organización sin fines de lucro para crear y realizar actividades que mejorarían su potencial para progresar. La primera actividad del United Resident Council (URC), la recién creada organización sin fines de lucro compuesta de residentes de las viviendas públicas de la Autoridad de Vivienda de Fort Lauderdale, fue comenzar una compañía de tránsito para proporcionar transporte para que los residentes llegaran a sus empleos en los barrios periféricos. URC Transit se creó con la finalidad de ampliar el acceso de los residentes a empleos y servicios.

La autoridad local de la vivienda y la ciudad proporcionaron camionetas y URC capacitó y contrató a residentes como choferes. Durante las horas que no viajaban, las camionetas se usaban para transportar residentes a centros comerciales, tiendas de comestibles y servicios sociales. Como parte del trabajo de URC para eliminar los obstáculos para asistir al trabajo, realiza ferias de trabajo para los principales empleadores y después proporciona recorridos al trabajo para los residentes contratados.

En febrero de 1997, el primer residente abordó una camioneta de URC Transit para comenzar la operación de servicios especializados de transporte para los residentes de las viviendas de asistencia pública de Fort Lauderdale. Desde entonces, el sistema de tránsito para los residentes ha probado su valor a la comunidad al transportar a cientos de residentes a sus lugares de trabajo, a servicios críticos y a eventos de la comunidad. Se ha transformado en una operación viable con tres vehículos prestando servicio a los residentes de nueve viviendas.

Se formó una asociación de agencias locales gubernamentales y residentes, cada una proporcionando elementos vitales para comenzar el programa de tránsito. Cada socio continúa desempeñando un papel importante para garantizar el éxito de la operación.

Hoy, URC Transit proporciona servicio de transporte a los residentes que conforman la autoridad de las nueve propiedades que constan de 928 apartamentos. El sistema URC Transit proporciona a los residentes recorridos al lugar de trabajo como parte de una estrategia global para aumentar las oportunidades para lograr autosuficiencia. Transporta con regularidad a 10 personas a sus trabajos durante la semana de trabajo. Aunque los residentes de las propiedades de la autoridad de la vivienda tienen prioridad, también se presta servicio a otros miembros de la comunidad de ingresos bajos.

Los horarios para pasar a recoger y dejar diariamente a los pasajeros, en tres lugares, son de 7 a.m. a 8 a.m. y de 4 p.m. a 5 p.m. Como parte de su trabajo continuo para aumentar las oportunidades de empleo para los residentes, URC mantiene una firme relación con los negocios claves y realiza ferias de trabajo para los principales empleadores dos o tres veces al año. Estos viajes de reclutamiento in situ típicamente tienen una asistencia de 60 a 80 residentes y generalmente produce de 10 a 15 contrataciones de residentes.

Además de transportar a los residentes para fines de empleo, las camionetas y los autobuses se usan para transportar a los residentes a servicios y actividades. Veinte a treinta familias por semana reciben viajes a entrevistas de trabajo a medio día y a pruebas, servicios, lugares para hacer compras y a eventos juveniles. Por último, con regularidad se programan viajes de compras especiales para 10 a 12 personas mayores. Los residentes programan los viajes llamando al despachador de URC Transit con 48 horas de anticipación.

Una ramificación añadida del programa es la creación de oportunidades para adquirir aptitudes de trabajo y empleo para cuatro residentes. La programación, el despacho, la contabilidad y la administración de la operación son la responsabilidad de un gerente de oficina/despachador contratado por URC Transit. El gerente de oficina/despachador es responsable ante el consejo de residentes de 18 miembros de URC. Tres choferes de tiempo parcial operan los

vehículos. Los programas de capacitación laboral de URC Transit también están abiertos a otras personas que no estén empleadas por URC Transit. Hoy en día, seis personas han tomado la capacitación de chofer para obtener licencias comerciales a través del programa de capacitación. El sistema URC Transit actualmente emplea a tres de los seis graduados y los otros obtuvieron trabajos en los negocios de la localidad.

Esta asociación ha comenzado a dar pasos para superar algunas de las brechas en el transporte que enfrentan los residentes de las viviendas asistidas por HUD de Fort Lauderdale.

El problema se solucionó

Hasta 1997 cuando URC Transit comenzó a ofrecer servicio y muchos de los 2,500 residentes de los 9 complejos de apartamentos administrados por la Autoridad de la Vivienda de Fort Lauderdale (Fort Lauderdale Housing Authority) tenían pocas opciones cuando se trataba del transporte al trabajo. El transporte público provisto por BCMT satisfacía muchas de las necesidades de los residentes del condado. Sin embargo, al igual que muchos de los otros sistemas metropolitanos del país, el sistema de tránsito del condado fue diseñado para llevar a las personas de las áreas periféricas a sus trabajos en la ciudad. En todo el país, dos de cada tres trabajos nuevos están ubicados en las áreas periféricas y los que buscan empleos urbanos enfrentan una difícil, si no imposible, tarea de transportarse al trabajo.

Cuando los negocios nuevos comenzaron a ubicarse en el área periférica de Fort Lauderdale, las personas que vivían en la ciudad descubrieron que el servicio de autobús a la periferia no era adecuado. En el área metropolitana, la mayoría de los trabajos nuevos estaban ubicados en los centros comerciales periféricos y en zonas de oficinas industriales de los condados de Dade y Broward. Los residentes de las áreas más antiguas residenciales de la ciudad, en donde viven la mayoría de las familias con ingresos bajos a moderados, tenían que recorrer de 20 a 30 millas para llegar a sus nuevos trabajos. Tenían pocas opciones aparte de usar el transporte público por hasta 90 minutos, haciendo varias transferencias, para poder

llegar a tiempo al trabajo. Además, varios de los empleadores grandes en la periferia simplemente no tenían acceso con el transporte público.

Para muchos de los residentes de ingresos bajos de Fort Lauderdale, ir al trabajo en su propio carro no es una opción. Pocos residentes de viviendas públicas tienen vehículos propios confiables. Aunque los residentes desean un trabajo regular bien pagado, con frecuencia no pueden encontrar uno o rechazan ofertas de trabajo debido a la falta de transporte. Al no tener trabajo o tener uno que paga poco, no tienen el dinero ni el crédito necesario para comprar y mantener el carro que necesitan para llegar a esos trabajos mejores. Irónicamente, algunos empleadores de la periferia tienen dificultad para encontrar solicitantes de trabajo calificados que puedan trasladarse a los lugares de trabajo. El URC cambió esta situación a un factor positivo al conseguir el compromiso de los negocios para reclutar empleados de los apartamentos a cambio de garantizar el transporte de los contratados.

El transporte inadecuado puede crear múltiples problemas para las personas con ingresos limitados. Las dificultades para llegar a los lugares de trabajo, en combinación con la falta de cuidado infantil económico, hacen que el transporte sea un obstáculo insuperable para encontrar y mantener trabajos. La falta de movilidad también causa dificultades para cumplir con otras necesidades diarias tales como ir a de compras, asistir a las citas médicas y dentales, y obtener los servicios necesarios.

Para comenzar: Los primeros pasos

URC creó estrategias de transporte para responder a los tiempos de recorrido al trabajo que enfrentaban los residentes. Sus estrategias, los procesos de desarrollo y las asociaciones públicas y privadas, ofrecen ejemplos excelentes para los centros de Redes de Vecindarios y para otros grupos que busquen proporcionar servicios de transporte. En un corto tiempo, los residentes avanzaron mucho para superar algunas de las brechas de transporte que enfrentaban diariamente. Hoy, URC Transit ofrece transporte al trabajo y a los servicios, ayuda a concordar a los residentes

con empleadores que buscan nuevos reclutas y transporta a personas mayores a lugares distantes de compras. Aunque muchos grupos hablan acerca de crear una asociación, URC Transit demuestra claramente el éxito al haber forjado una fuerte asociación entre los residentes, los gobiernos federal, estatal, municipal y del condado, la autoridad de la vivienda, BCMT y las empresas locales.

Los residentes tomaron los siguientes pasos claves para resolver sus problemas de transporte:

- En 1994, los grupos de residentes formaron un grupo especial de trabajo y comenzaron a reunirse con la administración de la autoridad de la vivienda para hablar de los obstáculos existentes para lograr la autosuficiencia de los residentes. Estas reuniones con el director ejecutivo de la Autoridad de la Vivienda de Fort Lauderdale y su personal condujeron a un acuerdo mutuo para colaborar unidos con el fin de mejorar las oportunidades para el éxito de los residentes. La falta de transporte se identificó como uno de los mayores impedimentos para el éxito.
- En poco tiempo, fue claro que era vital el crear una organización sin fines de lucro para obtener una clasificación legal necesaria para recibir fondos públicos para los servicios de transporte. Los miembros del grupo especial se dieron cuenta que establecer una entidad sin fines de lucro era más difícil que lo que habían previsto. Antes de presentar los documentos ante el Estado de Florida para obtener la clasificación 501(c)(3) como organización sin fines de lucro, el grupo tuvo que establecer estatutos y artículos de incorporación, crear sistemas financieros de contabilidad, establecer marcos de tiempo organizacional y elegir funcionarios.
- La creación de URC como organización sin fines de lucro 501(c)(3) le proporcionó al grupo las bases legales y una buena subida de ánimo. Ahora tienen la clasificación necesaria para trabajar con agencias gubernamentales. El consejo de URC compuesto de 18 personas y representantes de

la ciudad y del condado comenzó a reunirse con regularidad para preparar un plan de acción.

- Para validar sus ideas acerca de las necesidades del área, URC estudió a la comunidad, incluyendo a los vecindarios circunvecinos. La encuesta estableció las necesidades de la comunidad y sugirió medidas potenciales para crear un entorno positivo de apoyo para la educación y el empleo de los residentes.
- Con los resultados de la encuesta en la mano, URC formó un comité de transporte en septiembre de 1996 para enfocarse en estrategias para crear recursos. Tres miembros, dirigidos por la Sra. Brown-McVane, formaron un grupo de trabajo central dentro del comité. En las reuniones exploratorias con los funcionarios de BCMT, los miembros del comité aprendieron que había asistencia técnica disponible con la Community Transportation Association of America (CTAA).
- La CTAA y su Centro Nacional de Recursos de Tránsito ofrecieron enviar a dos asesores para ayudar a la comunidad a organizar el trabajo de planificación y desarrollo. Barbara Rasin Price de CTAA y Ed Outler, un voluntario del CTAA Peer Program, se reunieron con la Sra. Brown-McVane, Bill Smith de Boca Raton Resort y con funcionarios del condado de Broward seis veces durante los siguientes meses. El grupo exploró los conceptos del proyecto, determinó los pasos necesarios para iniciar un proyecto de tránsito local, identificó recursos potenciales y preparó estrategias para obtener el financiamiento necesario. Las reuniones dieron como resultado la identificación de dos asuntos importantes: URC necesitaba un plan estratégico para crear recursos financieros, y el éxito dependía de la cooperación continua de tanto el gobierno municipal como el del condado.

Formulación de estrategias

Durante la preparación del servicio de tránsito, URC siguió un proceso planeado cuidadosamente que evaluó las fortalezas existentes de la comunidad antes de establecer estrategias y movilizar recursos.

Evaluación de los recursos y de los socios

El desarrollo de una estrategia para movilizar los recursos existentes y buscar intensivamente nuevos recursos y socios fueron claves para el éxito de URC Transit. Al principio del proceso de planificación, los miembros de la junta directiva de URC identificaron los activos siguientes como disponibles para lograr sus metas:

- Como entidad electa que representa a un número importante de consumidores y empleados potenciales, URC puede hablar con autoridad sobre el tema. Como organización sin fines de lucro, puede recibir y administrar fondos públicos, proporcionar voz para los inquilinos y para la comunidad, y organizar voluntarios.
- Los residentes y otros miembros de la comunidad son una fuente lista para los empleadores potenciales. Los residentes también son consumidores de los servicios de tránsito así como choferes y empleados de URC Transit.
- La Autoridad de la Vivienda de Fort Lauderdale, como propietario y administrador de los apartamentos, tiene un interés en el éxito del programa de transporte dirigido a aumentar la estabilidad y autosuficiencia de los residentes.
- La autoridad de la vivienda también tiene experiencia en la compra, mantenimiento y operación de vehículos. Además, la autoridad de la vivienda tiene un historial de éxito en las relaciones contractuales con la ciudad.
- Las agencias del gobierno local (en este caso, las ciudades de Fort Lauderdale y Broward) ofrecen una amplia experiencia de planificación y son fuentes potenciales de financiamiento. Además, los enlaces y las asociaciones con el gobierno local con frecuencia son prerequisites para el financiamiento federal y para los subsidios de fundaciones.
- El Broward County Mass Transit (BCMT) es una división del gobierno del condado de Broward que ofrece planificación de transporte y experiencia de operaciones, proporciona enlaces a recursos

financieros y es una fuente de asistencia financiera y de equipo.

- El gobierno federal y las asociaciones nacionales de transporte tienen un caudal de información sobre programas existentes y con frecuencia tienen la orden de proporcionar asistencia técnica a los trabajos de transporte de la comunidad. Además, son fuentes de financiamiento para operaciones y equipo. (Vea las descripciones de estas organizaciones al final de esta guía.)

La comunidad comercial, particularmente los empleadores grandes, desempeñan un papel crítico como fuente de trabajos. Los empleadores también pueden proporcionar soluciones de transporte que incluyen cuidado infantil in situ, pases de autobús descontados o gratuitos y horas flexibles de trabajo para responder a las opciones de traslado al trabajo de los empleados y a las necesidades familiares.

Establecimiento de estrategias

Después de evaluar los recursos potenciales, URC comienza a armar el rompecabezas. URC estableció como su misión la promoción de las oportunidades de autosuficiencia y la adquisición de poder para los residentes del área enfocándose en la prevención del uso de drogas, el empleo, y las oportunidades de estudio y ampliando los servicios de transporte y de la comunidad. Su lema, Enlazándonos hacia el éxito (Linking Together for Success), revela su enfoque para trabajar. La dirección de URC repitió el tema de “trabajemos juntos” cuando se reunía con los socios o con los socios potenciales. Al utilizar la experiencia del personal de CTAA para guiar el avance, continuaron buscando y fortaleciendo sus asociaciones con el gobierno local, las agencias y los negocios.

La estrategia que surgió añadió el papel de operador del sistema de tránsito al papel original de URC Transit como defensor/organizador/planificador de servicios de transporte. La organización proporcionaría los choferes para operar los vehículos de tránsito y administrar el programa proporcionando transporte a los lugares de trabajo que no recibían servicio del transporte público. El gobierno local y las agencias

proporcionarían la experiencia de planificación y donarían el equipo necesario y los fondos de operación a la vez que apoyarían con subsidios para tener un financiamiento adicional a largo plazo. URC Transit trazaría las rutas basadas en las necesidades individuales del pasajero, lo cual es algo que el sistema de transporte público no puede hacer.

Movilización de los recursos

Al estar consciente de la importancia de establecer un historial de éxito para persuadir a las agencias de financiamiento para proporcionar financiamiento a largo plazo, URC buscó recursos para iniciar un proyecto piloto. El proyecto piloto demostraría a las agencias de financiamiento potenciales la necesidad y el valor de los servicios de tránsito basados en la comunidad.

Los miembros del URC se reunieron con el BCMT para hablar sobre cómo URC podría proporcionar un servicio de transporte flexible y de respuesta al pasajero, crear trabajos en la comunidad y convertirse en un sitio de capacitación y de empleo para los residentes. El enfoque positivo de URC y el compromiso para triunfar convenció a BCMT para ayudar.

La asistencia técnica continua de CTAA fue particularmente útil para guiar a URC. La Sra. Brown-McVane, presidenta del comité de transporte de URC, fue transferida al programa CTAA Peer-to-Peer Program que la hizo verse con personas de otras comunidades que tenían experiencia práctica en la planificación y operación de proyectos de transporte. La autoridad de la vivienda proporcionó ayuda para escribir propuestas de subsidio para poder buscar los fondos necesarios para iniciar el proyecto y la operación inicial.

Después de la adopción del plan comercial de URC Transit, la autoridad de la vivienda proporcionó dos camionetas y estuvo de acuerdo en darle mantenimiento a los vehículos. El personal de BCMT sugirió que se estableciera un contacto entre la ciudad y su agencia de manera que la ciudad pudiera proporcionar a URC un autobús de 16 pasajeros y fondos de operación. Broward Transit ofreció capacitar a los

choferes de URC e incluirlos en su grupo de pruebas de detección de drogas.

A la vez, los miembros de URC estaban trabajando con los empleadores para ver si se ofrecerían trabajos a los residentes calificados si se proporcionaba el transporte. URC, el administrador de la ciudad y la división de planificación de BCMT comenzaron a reunirse en el centro turístico Boca Raton Resort, ubicado a 30 millas aproximadamente de la vivienda, para buscar que se comprometieran a proporcionar empleos. El personal del centro turístico expresó gran interés porque estaban batallando con dos problemas importantes: el no tener suficientes empleados para cumplir con la demanda y muy pocos espacios de estacionamiento para los empleados. Estuvieron de acuerdo en ofrecer trabajo si los empleados tenían transporte colectivo al lugar.

En enero de 1997, el personal del centro turístico asistió a Sunnyreach Acres Townhouses para realizar una feria de trabajo de dos días, reclutó para los puestos disponibles y entrevistó a los residentes interesados para puestos con salarios iniciales de \$6 a \$10 por hora. El personal del centro turístico entrevistó a 75 residentes y contrató a 12. El mes siguiente, nueve de los residentes abordaron el camión URC Transit de inauguración para ir al centro. Después del éxito de la feria inicial de trabajo, URC Transit programó una feria de reclutamiento para el centro turístico y spa Registry Resort and Spa el mes de mayo siguiente. Esto dio pie a que hubiera otra feria en junio de 1997 en el centro turístico Boca Raton Resort.

La operación piloto de URC Transit funcionó durante ocho meses hasta septiembre de 1997, cuando se agotaron los fondos iniciales. Sin embargo, la operación piloto de URC Transit ha establecido un mercado para servicios y un historial para la administración. Durante los meses de invierno, los servicios se redujeron debido al financiamiento limitado. URC solicitó financiamiento a varias agencias para cubrir la operación y la adquisición de un microbús. Para la primavera de 1998, la ciudad, el condado y el estado estaban suficientemente convencidos por el avance de URC Transit para contribuir fondos para comenzar

una operación completa a largo plazo con una flotilla de tres camionetas.

Los obstáculos que surgieron

El camino al éxito no estuvo sin tropiezos ni caídas. Los obstáculos y cómo se salvaron no son exclusivos de URC Transit. Los principales obstáculos que enfrentó el proyecto se explican a continuación. Permitieron que se comprendiera cómo los centros de Redes de Vecindarios y otros grupos pueden evitar o sobreponerse a dificultades similares al crear sus propios servicios de transporte. Los obstáculos incluyeron:

- **Asistencia financiera.** No existía una fuente lista de dinero para planear y establecer un programa de tránsito. Al establecer asociaciones con organizaciones locales y reunir distintos tipos de asistencia (desde asistencia para escribir propuestas de subsidio hasta capacitación para choferes y fondos de CDBG), URC pudo crear un programa.
- **Requisitos legales.** Varios pasos legales hicieron más lento el proceso. Aunque el acuerdo legal entre el condado y la ciudad era necesario para canalizar los fondos del condado a URC Transit, las demoras en la preparación de la documentación legal demoró el inicio del proyecto. El establecimiento de la agencia sin fines de lucro fue una nueva y algo misteriosa experiencia para la mayoría de los residentes y exigió mucha paciencia. Un problema inesperado surgió cuando el consejo trató de comprar seguro contra terceros y contra choques. Las aseguradoras se mostraron indecisas para proporcionar seguro a una agencia nueva que no tenía un historial. Al final, se encontró una compañía de seguros que proporcionara la cobertura necesaria.
- **Capacitación de choferes.** Cada chofer tuvo que obtener una licencia comercial para conducir y cumplir con los requisitos de la Ley que garantiza un lugar de trabajo sin la presencia de drogas (Drug Free Workplace Act). El BCMT estuvo de acuerdo en colocar a los choferes bajo su programa de pruebas de detección de drogas y a capacitarlos para calificar para la licencia comercial.

- **La inexperiencia en la operación de un negocio de transporte.** Los residentes no tenían experiencia en los problemas de tránsito. Sin embargo, los miembros del comité se aplicaron intensamente para aprender todo lo que necesitaban saber. Recibieron ayuda de BCMT, del personal CTAA y de los voluntarios colegas de otras comunidades. La autoridad de la vivienda trabajó con URC Transit para elaborar un plan comercial y establecer sistemas financieros de contabilidad.
- **Demoras en el avance.** Se presentaron reducciones leves y una importante en el servicio mientras UCR Transit esperaba financiamiento. La constancia de los miembros del comité de URC y su creencia de que triunfarían vencieron los lapsos en el impulso.
- **La falta de servicios de cuidado infantil.** Muchos de los inquilinos, que de otra manera podrían haber tomado empleos en los centros turísticos y otros negocios de la periferia, se dieron cuenta de que los salarios ofrecidos no eran suficientes para pagar el cuidado infantil y también cumplir con sus demás obligaciones. Además, la falta de disponibilidad de cuidado infantil tarde por la noche fue una de las principales razones por las que los residentes no pudieron aceptar empleos en turnos nocturnos. La falta de cuidado infantil accesible y económico sigue siendo un importante obstáculo para poder trabajar. El URC está preparando actualmente una solicitud de financiamiento para obtener servicios de cuidado infantil in situ para vencer este obstáculo.

Lecciones aprendidas

Aunque la experiencia de URC Transit no es un camino seguro al éxito, los centros de Redes de Vecindarios pueden aprender un número de lecciones importantes allí. Las lecciones descritas más adelante se relacionan principalmente con sistemas de tránsito, pero muchas podrían ser útiles para los grupos que preparen otro tipo de servicios o actividades basados en la comunidad.

- **Piense en grande, comience en pequeño y crezca.** No se restrinja al pensar sobre lo que

puede o debe hacerse. Probablemente, no alcanzará sus objetivos de inmediato y debe estar preparado para tener demoras y contratiempos, pero siempre tenga en cuenta su panorama global. Comenzar en pequeño generalmente hace que se obtenga un programa que es más controlable. Con frecuencia, es más fácil encontrar patrocinadores y fondos para las actividades que son de pequeño alcance, incluyendo los proyectos piloto que ayudan a demostrar el valor de la actividad y propulsarlo hacia un proyecto más grande.

- **Encuentre un grupo de trabajo central.** Las personas dedicadas que están dispuestas a trabajar muchas horas como voluntarias para obtener recompensas futuras son importantes para ayudar a vencer los obstáculos. Distribuir el trabajo entre varios voluntarios hará el trabajo más factible y ayudará a mantener niveles altos de energía durante el arranque de un proyecto y durante las etapas de planificación y de desarrollo. El compromiso de los miembros de URC fue decisivo para el éxito del programa.
- **La organización para triunfar.** En las primeras etapas de la planificación, debe tomarse una decisión sobre la mejor manera de organizarse para la planificación y el establecimiento del proyecto. Muchos grupos deciden establecer organizaciones sin fines de lucro. Esto les proporciona la clasificación legal y con frecuencia abre la puerta a las oportunidades de financiamiento que no están disponibles para otros grupos lucrativos. Sin embargo, debe saber que comenzar una organización sin fines de lucro es un proceso detallado y que lleva mucho tiempo.
- **Busque ayuda.** Aprenda de los errores de los demás. Haga preguntas. URC Transit pudo eliminar varios problemas al obtener consejo experto al principio de colegas que enfrentaron dificultades similares en las etapas de planificación, desarrollo y operación. CTAA es un excelente lugar para comenzar, pero con frecuencia existen recursos cerca de casa, tales como programas similares que operan en comunidades cercanas y el personal de planificación del condado o de la ciudad local.

- **Exhorte el apoyo local.** El apoyo temprano de las agencias locales de tránsito y del personal del gobierno municipal o del condado es vital para el proceso de planificación y financiamiento. También puede descubrir que la delegación del Congreso, el alcalde, los miembros del ayuntamiento y el departamento estatal de transporte son muy útiles en ciertas etapas del desarrollo. Manténgalos informados. Los funcionarios gubernamentales generalmente son más útiles si tienen cuando menos una noción del trabajo que se realiza.
- **Evaluación de las necesidades y recursos.** Las encuestas de pasajeros potenciales y proveedores de servicio o empleadores demostrarán que habla en serio y que ha estudiado cuidadosamente las necesidades de la comunidad. Evaluar las necesidades ayudará a demostrar la magnitud del problema a otras personas y lo definirá mejor para usted. Entonces usted podrá hablar con más conocimiento. Además, la encuesta con frecuencia es un método eficaz de hacerse publicidad e informar a la comunidad sobre lo que está haciendo. Debe realizarse una evaluación de los recursos al principio del proceso de planificación. Esto también ayudará a identificar las áreas de apoyo y de financiamiento potenciales.
- **Identificación del mercado y los sistemas que ya existen.** Identifique los sistemas de transporte que operan en la comunidad, tanto los formales como los informales. Quizá pueda coordinarse con un programa existente. La evaluación de los programas actuales también reducirá la duplicación o la competencia. Considere cómo se está prestando servicio a las personas y cómo podría usted mejorar el servicio para sus clientes. Recuerde que los pasajeros no son sus únicos clientes. Las agencias de servicios sociales y los empleadores que desean que los residentes lleguen hasta sus puertas también son clientes. Ellos podrían tener fondos u otros recursos para ayudar a costear algunos de los costos si están convencidos de las ventajas que existen.
- **No limite sus ideas.** El personal de CTAA comenta con rapidez que “no sólo está poniendo vehículos en las calles. Está administrando movilidad”.

Durante las etapas de planeación y de diseño, evite restringir su manera de pensar a qué tipo de vehículo o método de transporte usar. Existen muchas maneras de proporcionar movilidad que no incluyen el tener que comprar vehículos costosos. Entre las alternativas se encuentran los viajes compartidos, vales para taxis, pases o monedas para autobús, camionetas alquiladas, reembolso por millas recorridas, choferes voluntarios, bicicletas y carros particulares. Quizá una combinación de varias estrategias sea lo mejor para satisfacer sus necesidades.

- **Obtención de financiamiento.** Todo el trabajo del mundo no garantizará el éxito sostenido. Pocos proyectos pueden sostenerse a sí mismos sin tener financiamiento externo, cuando menos al principio. A menos que su proyecto sea de un alcance muy limitado, será necesario que escriba solicitudes de subsidio. Las personas que escriben propuestas para subsidio generalmente cobran por hacerlo, pero las agencias de tránsito y de gobierno local tienen personal profesional cuyo principal trabajo es la preparación de las propuestas de subsidio y ellos pueden ser una gran ayuda como socios. Los voluntarios también pueden cumplir con esa necesidad. No limite las solicitudes sólo a dinero. Haga un inventario de sus necesidades. Use los resultados de la evaluación de recursos para pensar a nivel local y nacional. Recuerde que las agencias nacionales de subsidio con frecuencia esperan, si es que no exigen, que las agencias y el gobierno local invierta en sus proyectos. Comience localmente antes de buscar recursos financieros federales. No olvide que cuando está empezando, el equipo alquilado o donado de segunda mano es mucho más fácil de obtener que el equipo nuevo. URC Transit comenzó sus operaciones con equipo donado y una promesa de ayuda para la operación y el mantenimiento de la autoridad de la vivienda.
- **Busque enlaces a otros programas o necesidades.** Piense sobre los enlaces entre el transporte a destinos esenciales como los trabajos y el cuidado infantil. URC negoció con empleadores y realizó

ferias de trabajo para empleadores potenciales a la vez que programó los servicios de transporte para los residentes. Además, los enlaces con otros aspectos de la autosuficiencia podrían conducir a obtener más apoyo financiero o pasajeros. Por ejemplo, las iniciativas de la Beneficencia al Trabajo y la Ley de Asociación de Capacitación de Trabajo (JTPA) podrían ofrecer oportunidades para brindar coordinación.

El camino al sostenimiento

Existen dos claves para el sostenimiento:

- **Estabilidad financiera.** Los servicios de transporte público requieren financiamiento público continuo. Los consumidores sencillamente no pueden pagar el costo completo de la operación. Por lo tanto, la autosuficiencia completa no debe ser una meta para el tránsito basado en la comunidad. La asistencia pública local para operar y mantener el servicio es esencial para la viabilidad a largo plazo. Una meta razonable es el eliminar la dependencia de la asistencia financiera que viene de fuera de la comunidad. Las fuentes nacionales y regionales de financiamiento son menos confiables y es mucho más fácil justificar el financiamiento continuo a los negocios, a las agencias y a los gobiernos locales demostrando los beneficios para los ciudadanos, los residentes, los empleados y los votantes de la comunidad. También es importante ver a los pasajeros, a los proveedores de servicio y a los empleadores como beneficiarios del programa y por lo tanto de las fuentes de contribuciones para mantener el servicio en operación.
- **Una organización activa y continua.** Las personas que adquieren poder con frecuencia vencerán la adversidad. Una organización fuerte, capaz de conseguir voluntarios y dispuesta a colaborar con agencias existentes y otros proveedores de servicio, tiene una excelente oportunidad de lograr la estabilidad.

Debe prepararse un plan de sostenibilidad bien pensado como parte del plan comercial para garantizar el éxito. El plan de sostenibilidad debe incluir lo siguiente:

- La identificación y las solicitudes de asistencia de todos los beneficiarios del programa.
- Un programa fuerte de educación objetiva para garantizar que el programa sea muy conocido en la comunidad.
- El mantenimiento preciso de expedientes de usos y beneficios.
- Una estrategia de presupuesto y recaudación de fondos que incluya el reemplazo de equipo.
- Actividades de recaudación de fondos de la comunidad para demostrar a las agencias de financiamiento público que son socios en lugar de proveedores solos.
- La utilización de la experiencia y del equipo existente de las agencias y de los negocios locales, incluyendo capacitación de choferes, mantenimiento de vehículos, piezas de vehículos y de equipo usados.
- Un programa de reclutamiento de voluntarios y tareas significativas y gratificantes para los voluntarios.
- La participación de la comunidad en la toma de decisiones sobre asuntos de políticas importantes.

Ayuda para idear actividades del transporte local

Hay información, asistencia técnica y recursos de financiamiento disponibles para los centros de Redes de Vecindarios que estén tratando de establecer servicios del transporte para los residentes. Algunos de estos recursos se describen a continuación.

Información y asistencia técnica

Centro Nacional de Recursos de Tránsito. CTAA proporciona tres servicios primarios a través del Centro Nacional de Recursos de Tránsito. Primero, el personal del centro ofrece información pública sobre

una gama de temas de transporte, incluyendo contactos para programas modelos, investigación y datos, y recursos de financiamiento. Segundo, el programa Peer-to-Peer del centro forma pares de organizaciones al principio para elaborar proyectos de transporte con personas y agencias que ya operan sistemas de transporte similares para contestar preguntas específicas. Además, pueden enviar a un colega para proporcionar asistencia técnica in situ. Los servicios de capacitación y consultoría están disponibles para tanto las áreas urbanas como para las rurales con el fin de ayudar en la planificación y la operación de servicios de transporte. Tercero, la organización publica *Community Transportation*, una revista que ofrece un caudal de información, incluyendo una guía de recursos de financiamiento, agencias y asociaciones así como un caudal de información sobre la compra de equipo de transporte. Para obtener más información, comuníquese con CTAA:

1341 G Street, NW, Tenth Floor
Washington, DC 20005
Teléfono: (800) 891-0590
Correo electrónico: resources@ctaa.org
Sitio de Internet: www.ctaa.org

Recursos financieros

Administración Federal de Tránsito (FTA) del Departamento de Transporte de Estados Unidos. La fuente de financiamiento usada más comúnmente es la FTA, la cual desembolsa generalmente su asistencia a través de departamentos de transporte estatales. A través del programa JOBLINKS, la FTA ofrece subsidios para iniciativas innovadoras de empleo de transporte. Para obtener más información, comuníquese con FTA:

400 Seventh Street, SW, TPM-10
Washington, DC 20590
Teléfono: (202) 366-4043
Sitio de Internet: www.fta.dot.gov

Community Transportation Association of America (CTAA). La asociación, a través del Community Transportation Development Fund, proporciona préstamos a bajo interés hasta por \$150,000 como puente de financiamiento para vehículos nuevos,

construcción de centros e igualación de la cantidad de financiamiento local. Para obtener más información, comuníquese con CTAA:

1341 G Street, NW, Tenth Floor
Washington, DC 20005
Teléfono: (800) 891-0590
Correo electrónico: resources@ctaa.org
Sitio de Internet: www.ctaa.org

Departamento de la Vivienda y Desarrollo Urbano. Una fuente disponible localmente de fondos para actividades de tránsito, planificación, instalaciones o equipo que sirve a personas de ingresos bajos a moderados es el Community Development Block Grant Program. Estos fondos se distribuyen a ciudades (con poblaciones mayores de 50,000), condados grandes y estados. Para obtener más información, comuníquese con HUD:

451 Seventh Street, SW
Washington, DC 20410
Teléfono: (202) 708-1112
Sitio de Internet: www.hud.gov

Otros modelos prometedores de transporte

Los modelos de transporte vienen en todos tamaños. Hay programas que usan viajes compartidos, vales para taxis, pases o monedas para autobús, camionetas alquiladas, reembolso por millas recorridas, choferes voluntarios, bicicletas y carros particulares. Quizá una combinación de varios de estos sea lo mejor para satisfacer sus necesidades locales. A continuación, se describen ejemplos de programas que proporcionan transporte al trabajo que operan en el país.

Servicios Coordinados de Transporte ATAC Condado de Richland, Ohio

Dieciséis agencias privadas y públicas de servicio social reunieron sus camionetas para iniciar un servicio de transporte coordinado para los residentes de ingresos bajos, llenando las brechas y reduciendo la duplicación en el sistema de transporte existente. Cada agencia presenta su ruta estándar a un “agente” de viaje, el cual revisa todos los horarios para evitar

duplicación de viajes y horarios. A medida que se envían las solicitudes de viaje nuevas al agente, se verifican con los horarios existentes para coordinarse o ajustarse posiblemente. Incluidas con los recursos están las camionetas de todas las agencias colaboradoras, el sistema de autobuses públicos y una compañía de taxis. El sistema se usa para una amplia variedad de necesidades de transporte, incluyendo las citas médicas, las pruebas para empleo, el acceso a servicios y viajes continuos al trabajo o la escuela. Para obtener más información, comuníquese con Kathy Adams, de Richland County Regional Planning Commission al (419) 774-6396.

The Freewheels Program Colorado del Norte

Cuatro ciudades del norte de Denver han adquirido bicicletas mediante donativos y las han restaurado para volver a usarlas. Las bicicletas en buen estado después se prestan para que se usen a través de dos programas. Bajo el Business Loaner Program, los negocios solicitan bicicletas para estacionarlas en la oficina para que las usen los empleados para sus mandados, reuniones y recorridos entre la casa y el trabajo. Bajo el Bicycle Library Program, las personas pueden sacar prestadas las bicicletas para su uso personal hasta durante seis meses a la vez. Para obtener más información, comuníquese con Mark Jackson, de Transportation Department City of Fort Collins al (970) 221-6608.

El Programa Wheels for Work Condado de Anne Arundel, Maryland

Este programa del condado brinda 30 vehículos usados de bajo costo al año a 30 padres con ingresos bajos cuyo único obstáculo para trabajar sea la falta de un medio de transporte económico y confiable. El fondo común de motores del condado dona carros viejos con 80,000 millas o más a organizaciones sin fines de lucro. También se aceptan carros de donadores privados. El centro de trabajo local investiga a los clientes potenciales por si tienen multas e infracciones de tráfico, verifica el empleo y evalúa si sus ingresos son suficientes para pagar el seguro y el mantenimiento del carro. El condado ayuda pagando

el seguro durante los primeros 2 meses. El precio de compra se basa en los costos de reparación inicial (un promedio de \$500) más el título y la cuota de transferencia, los cuales se deducen del límite vitalicio de 60 meses de asistencia en efectivo del cliente. Para obtener más información, comuníquese con Janica Hicks, del Departamento de Servicios Sociales del Condado de Anne Arundel, al (401) 269-4581.

Los residentes de los centros de Redes de Vecindarios que aprovechan los servicios de transporte para los residentes y el personal de viviendas están creando activamente enlaces con otros servicios y actividades para ampliar las oportunidades para los residentes. En los centros, ya existe una gran cantidad de información sobre los métodos de proporcionar transporte a los residentes. Los centros pueden activarse para preparar enlaces de transporte. Se exhorta a los centros interesados en crear servicios nuevos de transporte o mejorar los servicios existentes a comunicarse con otros centros que tengan metas y programas similares. Existen un número de centros de Redes de Vecindarios, incluyendo centros en Alabama, Connecticut, Georgia, Kansas, Louisiana, Maine, Massachusetts, Missouri, Texas, Virginia y Virginia del Oeste que han tomado medidas para establecer enlaces a los servicios y eventos. Pocos en la actualidad ofrecen transporte al lugar de trabajo, aunque los centros de Alabama y Virginia del Oeste están en proceso de crear servicios de transporte al trabajo. Los centros en California, Colorado, Hawai y Nevada tienen programas de transporte o están asociados con proveedores públicos o privados de transporte.

A continuación, se encuentran algunos de ejemplos de centros de Redes de Vecindarios que proporcionan servicios de transporte a los residentes:

**Anna Dupree Neighborhood Networks Center
Anna Dupree Terrace Apartments
Houston, Texas**

Una camioneta (tipo van) propiedad del complejo de 151 unidades proporciona a los residentes transporte en viajes programados para ir de compras, a eventos de la comunidad y a clases, sin costo para los residentes. Para obtener más información, comuníquese con Maxine Blakes al (713) 733-9570.

**Kansas City Combined Transportation
Kansas City, Missouri**

Seis viviendas asistidas por HUD y la Autoridad de la Vivienda de la Ciudad de Kansas combinaron recursos para proporcionar transporte a servicios y actividades para los jóvenes y las personas mayores que viven en un área de 15 manzanas con más de 1,000 unidades de apartamentos subsidiados. La autoridad de la vivienda compartió sus camionetas y las viviendas asistidas por HUD compartieron el servicio de autobús obtenido a través de fondos de subsidios para la eliminación de drogas para llevar a los jóvenes a eventos de 4-H, actividades deportivas y campamentos de liderazgo para jóvenes y a las personas mayores a los servicios dentro del área metropolitana. Para obtener más información, comuníquese con Kellie Svoboda al (865) 545-4400.