



**OFICINA METROPOLITANA DE  
SERVICIOS DE AUTOBUSES**

(Proceso de Fortalecimiento Institucional y Desarrollo Organizacional.)

**Informe 3 final**

# **Plan Estratégico Institucional.**

**(OMSA 2021-2024)**

Santo Domingo, D.N.  
Diciembre del 2020

**1. Equipos de trabajo.**

**CONDUCCIÓN GENERAL**

José Altagracia González  
Director de la OMSA.

**COORDINACIÓN TÉCNICA GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO**

Pedro L. Guerrero C.  
Asesor

**EQUIPO TÉCNICO**

<b>EQUIPO TECNICO</b>	
<b>NOMBRES</b>	<b>CARGOS</b>
José Altagracia González	Director General
Rafael Garcia	Sub- Director/ Director Operaciones
Cipriano Bencosme	Sub- Director
Bernardo Alcántara	Sub- Director
Ingrid Cuevas	Asesora Dirección General
Deybi Torres	Director Planificación y Desarrollo
Michel Morato	Director Mantenimiento Vehicular
Alex Vilorio	Director Administrativo
Giovanni Rivas	Director Financiero
Gilberto Zorrilla	Director Recursos Humanos
Francisco Cordero	Director Jurídica
Miguel Martínez	Director de Comunicaciones
Marcos Sánchez	Director de Supervisión General
Juan Isidro Alcántara	Director de Tecnología

## ÍNDICE

1. Equipos de trabajo	
2. Siglas y Acrónimos	4
3. Introducción	5
4. Presentación	7
5. Estructura del Plan Estratégico Institucional de la OMSA	8
6. Experiencia modélica en materia de transporte público colectivo en el plano internacional	10
7. Perfil del Transporte Público de la República Dominicana	25
8. Niveles de satisfacción respecto al servicio público de transporte de la OMSA	32
9. Historia y Marco Legal de la OMSA	40
10. Matriz de fuerzas impulsoras y restrictivas de la OMSA	41
Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Externas	42
Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas	48
11. Marco Estratégico Institucional de la OMSA	62
11.1 Misión	62
11.2 Visión	62
11.3 Ejes Estratégicos de la OMSA	62
11.4 Eje Transversal	62
11.5 Objetivos Estratégicos	62
11.6 Valores	62
12. Alineamiento Estratégico Superior de la OMSA	64
13. Matriz de Resultados, Indicadores y Metas al 2024	67
□ Anexos: Plan Operativo 2021	78

## **2. Siglas y Acrónimos.**

**AMET:** Autoridad Metropolitana del Transporte.

**BC:** Banco Central.

**BID:** Banco Interamericano de desarrollo.

**CI:** Comunicación Interna.

**CTC:** Corporación de Transporte Colectivo de Santo Domingo.

**END:** Estrategia Nacional de Desarrollo.

**IDOPPRIL:** Instituto Dominicano de Prevención Protección De Riesgos Laborales.

**INTRANT:** Instituto Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre.

**MAP:** Ministerio de Administración Pública.

**MEPyD:** Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.

**NOBACI:** Normas Básicas de Control Interno.

**ODS:** Objetivo de Desarrollo Sostenibilidad.

**OMSA:** Oficina Metropolitana de Servicios de Autobuses.

**ONATRATE:** Oficina Nacional de Transporte Terrestre.

**OPRET:** Oficina para el Reordenamiento del Tránsito y el Transporte Público Urbano.

**PEA:** Población Económicamente Activa.

**PEI:** Plan Estratégico Institucional.

**PIB:** Producto Interno Bruto.

**PNPSP:** Plan Nacional Plurianual del Sector Público.

**POA:** Plan Operativo Anual.

**RR.HH.** Recursos Humanos.

**SISMAP:** Sistema de Monitoreo de la Administración Pública.

**SITP:** Sistema Integrar de Transporte Público.

**TIC:** Tecnologías de la Información Comunicación.

### **3. Introducción**

**El presente PEI 2021-2024 establece los lineamientos estratégicos y programáticos del quehacer de la OMSA para los próximos cuatro años, de cara a garantizar los grandes cambios e innovaciones que en materia de transporte público colectivo que demanda el país para contribuir al mejoramiento sostenido de la productividad y competitividad de la República Dominicana.**

**La formulación del presente plan ha sido coordinada por la Dirección de Planificación y Desarrollo y conllevó la realización de varios talleres y reuniones para el análisis y reflexión, con la participación de los directivos y técnicos de las diferentes áreas de la institución, a los fines de especificar el accionar de la OMSA e identificar las estrategias a implementar en el mediano y largo plazo. Para facilitar su comprensión, se ha estructurado desde la perspectiva de su contenido sustantivo respondiendo a la siguiente lógica:**

**Primero, se presentan los componentes del análisis situacional que sirvieron de base para la definición de los lineamientos estratégicos y programáticos del PEI. Dicho análisis está estructurado desde tres perspectivas diferentes, pero complementarias. Como referente del plan analizamos experiencias modélicas en el contexto internacional en materia de transporte público colectivo; realizamos un análisis del perfil del desarrollo del transporte público colectivo en el contexto de la realidad socio-económica de la República Dominicana, Retos y Oportunidades; además, se realizó una consulta de las necesidades y expectativas de los grupos de interés en torno al rol de la OMSA.**

**Segundo, y también complementario del análisis situacional, y como insumo del PEI, se presenta una matriz resultado del diagnóstico de las fuerzas impulsoras y restrictivas, externas e internas de la OMSA, donde se identifican los factores favorables y desfavorables del entorno de la institución a nivel político, económico y tecnológico, así como también de la gestión institucional, donde se analizan, entre otros aspectos, la prestación del servicio, el nivel de desarrollo organizacional, la gestión humana, la infraestructura física y tecnológica, así como la sostenibilidad financiera de la organización.**

Tercero, se define el nuevo marco y lineamiento estratégico de la OMSA para el periodo 2021-2024, integrado por la Misión, Visión, Valores, Ejes, Objetivos Estratégicos y Estrategias. En dichos lineamientos se esbozan los cambios y transformaciones para el mejoramiento del servicio público de transporte colectivo que pretende impulsar la OMSA para los próximos años.

Cuarto, se presenta la tabla de alineamiento estratégico superior en donde se articulan y vinculan los compromisos institucionales definidos en el marco estratégico del PEI con la Estrategia Nacional de Desarrollo (END 2030), el Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP 2017-2020), los Objetivos del Desarrollo Sostenible 2030 y las metas presidenciales.

Finalmente, se presenta la tabla de resultados, indicadores y metas al 2024 que permiten definir, medir y cuantificar las transformaciones que, en los ejes estratégicos para la prestación del servicio de transporte público colectivo estatal, pretende alcanzar la OMSA y su Sistema de Monitoreo y Evaluación.

#### 4. Presentación.



La Oficina Metropolitana de Servicios de Autobuses (OMSA) tiene el placer de presentar su Plan Estratégico Institucional (PEI) para el período 2021-2024. Dicho plan es el instrumento que nos permitirá implementar el conjunto de intervenciones y transformaciones que pretendemos realizar para mejorar de forma sostenible la calidad del servicio de transporte público colectivo estatal.

En este instrumento de planificación hemos establecido el conjunto de objetivos estratégicos, resultados, indicadores y metas que contribuirán a satisfacer la necesidad de movilidad de los usuarios, a través de nuestro servicio estatal de autobuses, como establece nuestra Misión y a convertir a la OMSA en ser la empresa de transporte público colectivo preferida por los usuarios, con un servicio eficiente, eficaz, seguro y humano, como reza nuestra nueva Visión.

Para la formulación de este plan y el establecimiento de los lineamientos estratégicos contamos como insumo, con los resultados del estudio de valoración del servicio por parte de nuestros usuarios, así como con la indagación y análisis de experiencias modélicas, en el entorno internacional, en materia de transporte público colectivo, además del análisis situacional de nuestra institución.

El nuevo Plan Estratégico Institucional de la OMSA ha sido un esfuerzo de construcción colectiva del personal directivo, mandos medios y técnicos de la institución, cuyo pensamiento estratégico, innovador y creativo se ha puesto de manifiesto para establecer nuestras aspiraciones y para servir, con eficiencia, eficacia, calidad y transparencia al pueblo dominicano, un transporte público colectivo estatal del que nos sentimos orgullosos.

La implementación del plan será un esfuerzo de todos los colaboradores de la institución, de cara a concretizar el sueño, aspiraciones y esperanzas plasmadas en el mismo.

**José Altigracia González**  
Director General

## 5. Estructura del Plan Estratégico Institucional de la OMSA.



Para facilitar la comprensión, a continuación, presentamos una estructura de los pasos que involucró este proceso:

El Plan Estratégico Institucional de la OMSA está fundamentado en la planeación por resultado, acorde a los requerimientos del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública de la República Dominicana. La gestión por resultado supone una gestión eficiente, eficaz y con control interno y social de dicha gestión, a través de un sistema robusto de monitoreo y evaluación. La gestión por resultado supone:

- La planeación y administración estratégica de la gestión.
- Formulación de planes operativos.
- La formulación de presupuesto por resultado.
- Establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación, retroalimentación y mejora continua.
- El diseño y rediseño de proceso que aseguren la eficiencia de la gestión, así como la entrega oportuna de servicios y satisfacción de los usuarios.
- Estructuras funcionales que faciliten y agilicen la toma de decisiones.



- ♦ El mejoramiento de las competencias del personal. Competencia técnica y conductuales.

Dicha planeación se elaboró partiendo y teniendo como referencia el análisis de la situación actual y desafíos del transporte público colectivo teniendo como punto de partida el origen y la evolución de dicho transporte en la República Dominicana, así como, analizar las necesidades, problemas y expectativas de los grupos de interés respecto a las áreas de competencias de la OMSA. También se presentaron las experiencias modélicas en materia del transporte público colectivo en el contexto internacional que servirían de referencia para el plan análisis situacional del entorno y condiciones internas de la OMSA. Por otro lado también se analizó el entorno de la OMSA de los factores políticos, económicos, socioculturales, medioambientales y tecnológicos que se presentaban como oportunidades y/o amenazas, y a lo interno se consideraron la identificación y evaluación de variables y dimensiones relacionadas a la prestación y calidad del servicio, el sistema de planeación y el nivel de desarrollo organizacional, la gestión humana de la institución, la infraestructura física y tecnológica, el modelo de gestión y liderazgo, el posicionamiento institucional, la sostenibilidad financiera, etc. .

A partir de los resultados el análisis situacional se definieron los lineamientos estratégicos y programáticos de la OMSA integrados por la Misión, Visión, Ejes Estratégicos, Estrategias, resultados con sus indicadores y meta.

Por último, dichos lineamientos estratégicos se han articulado con los compromisos derivados de la END, PNPSP, ODS y Meta de gobierno.

6. Experiencia modélica en materia de transporte público colectivo en el plano internacional.

**Experiencia Modélica en Materia de Transporte Público Colectivo. Una Mirada a Colombia y Brasil**



**Objetivos del nuevo Sistema de Transporte Público de Bogotá**

- Lograr una cobertura del 100% en la prestación del servicio de transporte público de la ciudad.
- Integrar la operación y la tarifa, equilibrando la demanda de buses en todas las zonas.

- Ajustar tecnológicamente la flota actual, reduciendo los índices de accidentalidad y mejorando la accesibilidad.

### ¿Qué se transforma con el nuevo Sistema de Transporte Público de Bogotá?

- Ahora un solo sistema le ofrecerá a un usuario todos los servicios que necesite combinar para llegar a su lugar de destino.
- Todos los servicios tendrán rutas específicas, esto disminuirá el tráfico y el tiempo de movilización.
- Habrá una tarifa integrada, es decir, el usuario paga su viaje en bus o en TransMilenio y si necesita inmediatamente un segundo viaje para llegar a su trabajo, casa o destino, sólo tendrá que pagar una cantidad adicional y no otro pasaje completo.
- Los actuales modos de transporte público de la ciudad se integrarán para prestar un servicio digno a la ciudadanía.
- **El nuevo sistema empresarial será más eficiente:** las empresas que prestarán el servicio ya no serán afiliadoras, sino operadoras; es decir, deberán responder por el conjunto de la prestación del servicio, tal como sucede hoy en el esquema de TransMilenio.
- El SITP el Nuevo Sistema de Transporte Público de Bogotá es un sistema organizado e integrado de buses de servicio público (Urbano, Especial, Complementario, Troncal y Alimentador) que buscan el cubrimiento efectivo del transporte en Bogotá.
- **Tipos de Vehículos**



Bus de 80 pasajeros



### Las características del Sistema Integrar de Transporte Publico (SITP)

- **Nuevo esquema de rutas:** Troncales, Urbanas, Alimentadoras, Complementarias y Especiales.
- **Operación zonal:** trece zonas y una zona neutra.

**Busetón (50 pasajeros) -  
Buseta (40 pasajeros)**

**Busetón de 19**

- **Vida útil de la flota del SITP:** 12 años.
- **Integración tarifaria.**
- **Recaudo centralizado** - medio de pago único.
- **Democratización del SITP** – Participación activa de propietarios.
- **Concesión a 24 años.**
- **Cambio del Esquema Empresarial** – Operadores de Transporte

#### TIPOS DE SERVICIOS:

- **Servicio Urbano**
- El servicio Urbano transita por las principales vías de la ciudad, conectando paraderos de las rutas establecidas.

#### Características

- Sirve para movilizarse por las principales vías de la ciudad y transita por carriles mixtos.
- Es similar a las rutas actuales de la ciudad.

El pago se realiza en los vehículos con la tarjeta del sistema.

#### SERVICIO ALIMENTADOR

Ayuda a movilizarse desde y hacia las zonas aledañas a los portales y estaciones intermedias del Sistema TransMilenio.

#### Características:

- Sirve para movilizarse desde y hacia zonas aledañas a los portales y estaciones intermedias del Sistema TransMilenio.
- El servicio continuo igual que hasta el momento, incluido en el pago del servicio troncal.

#### Tipo de Vehículo

Los vehículos alimentadores son similares en su diseño interior a los articulados, la gran mayoría cuenta con tres puertas, aunque de menor tamaño, y un tablero electrónico que indica la ruta y el destino. Su color es verde, carente de articulación y son del tamaño de un bus normal. Tienen una capacidad promedio de 90 personas.



### Servicio Complementario

Este servicio es de gran utilidad para transportarse desde y hacia los puntos de acceso al servicio troncal, algunos portales y estaciones.



#### Características: Bus de 80 pasajeros

- Sirve para movilizarse desde y hacia las zonas aledañas y a los accesos peatonales de algunas de las estaciones de TransMilenio.
- El pago se realiza en los vehículos con la tarjeta del sistema.

A diferencia del servicio urbano, que conecta varias zonas, el servicio complementario transita solo por una de las zonas; por ejemplo, si usted vive en la zona "Usaquén" este servicio le ayudará a acercarse desde su casa hasta un acceso peatonal, portal o estación del servicio TransMilenio y viceversa.

#### Servicio Especial

Este servicio transita desde y hacia las zonas periféricas de la ciudad. Estas zonas son aquellas a las que el sistema de transporte actual aún no llega.

#### Características:

- Sirve para movilizarse desde y hacia las zonas periféricas de la ciudad.
- El pago se realiza en los vehículos con la tarjeta del sistema.

## Micro bus



## TARJETAS DE PAGO PARA EL SERVICIO



### Tarjeta TuLlave:

Esta es una tarjeta que utiliza un sistema electrónico para el pago del servicio de transporte de autobuses, para los usuarios, con diferentes modalidades.

#### Básica

Si un usuario del SITP no personaliza su tarjeta, podrá adquirir una Tarjeta Básica en las estaciones y portales de la Fase III (Calle 26 y Carrera 10) del Sistema TransMilenio. Esta tarjeta tiene un costo de \$6000 (COP) y no cuenta con los datos personales del usuario, por lo tanto, no obtendrá los beneficios como viaje a crédito o recuperación del saldo en caso de pérdida. Sin embargo, sí cuenta con el descuento por trasbordo. Por esto, es momento que personalices tu tarjeta. Dentro de las tarjetas personalizadas tenemos dos categorías de acuerdo a la población.

#### Tarjeta Personalizada

Personalizada con el nombre e identificación del usuario, por esto cuenta con los beneficios de descuentos por trasbordo, viaje a crédito y recuperación del saldo en caso de pérdida. Esta tarjeta actualmente tiene un **costo de \$6000 (COP)**.

#### Tarjeta Personalizada Especial

Esta tarjeta va dirigida a poblaciones particulares. Actualmente a la población adulto mayor y personas en condición de discapacidad. Esta tarjeta es personalizada con nombre, identificación y foto del usuario,

cuenta con beneficios como descuentos por transbordos, viaje a crédito, recuperación del saldo en caso de pérdida y descuentos adicionales dirigidos a esta población.

### ¿Cuáles son los beneficios de TuLlave?

- Utilizarás la tarjeta inteligente como **medio de pago dentro del Sistema**. Es decir, no tendrás que manipular dinero en efectivo, lo que permite aumentar la seguridad durante todo el trayecto a tu destino.
- La **tarifa es integrada**, es decir con la **tarjeta TuLlave Plus** o Plus Especial, te permite obtener descuentos por trasbordos. Así que si pagas tu viaje en un bus o en **TransMilenio** y necesitas hacer un segundo viaje en un lapso de 95 minutos, solo pagarás una la cantidad adicional.
- Hasta **2 viajes a crédito** para que puedas movilizarte en el Sistema cuando no tengas tú **Tarjeta TuLlave Plus** o Plus Especial recargada. De esta manera, cuando valides tu pasaje dentro del bus, el Sistema te prestará el valor necesario. En la próxima recarga se te descontará el valor del viaje utilizado.
- **Protección de tu saldo**. Esto significa que en caso de pérdida o robo de tu **Tarjeta TuLlave Plus** o Plus Especial, puedes tener la plena seguridad que recuperarás el saldo que tenías. Solo debes comunicarte inmediatamente a la línea 4824304 y reportar lo sucedido. El bloqueo de tu **Tarjeta TuLlave** se realizará al finalizar la operación del Sistema.
- Para los adultos mayores de 62 años y personas en condición de discapacidad, **existen descuentos adicionales** que son permitidos con la **Tarjeta TuLlave Plus Especial** que es la tarjeta de apoyo ciudadano.
- **Buenas prácticas para planear tu viaje**

### 5 PASOS Y CONSEJOS PARA OPTIMIZAR TU VIAJE Y LA EXPERIENCIA DE USAR EL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE BOGOTÁ.

- Adquiere y recarga la tarjeta inteligente
- Conoce las rutas y puntos de parada de los servicios del SITP
- Súbete al Bus
- Pasa la Tarjeta
- Baja del bus



## ANÁLISIS DEL TRANSPORTE EN AMÉRICA LATINA

### Evolución de los Sistemas de Transporte Público Urbano en América Latina

Varias lecciones aprendidas y buenas prácticas se desprenden del análisis realizado por un grupo de investigadores sobre este tema. Cabe mencionar que, aunque no todas las lecciones aplican a cada ciudad en cada momento del análisis, resultan un conjunto de directrices útiles al momento de mejorar la provisión de los servicios de transporte público urbano:

**Nada es inmediato, las transformaciones toman tiempo**

- ❑ Es necesario invertir constantemente para mejorar el servicio, se pueden dar Retrocesos.
- ❑ La voluntad política y estabilidad institucional son claves e imprescindibles.
- ❑ La gestión del transporte es más eficiente desde el nivel municipal, no desde el nivel nacional.
- ❑ La visión de las instituciones no debe subordinarse a los intereses particulares de los transportistas.
- ❑ La prestación del servicio de transporte público necesita estar cuidadosamente regulado.
  
- ❑ Una buena planeación es imprescindible para el éxito en la implantación y control de la operación.
- ❑ La planificación del transporte debe de ir de la mano con la planificación urbana.
- ❑ Hay que evitar sobrecargar a las operadoras de gestión con competencias propias de una autoridad única.
- ❑ El BRT ha demostrado ser un elemento transformador, pero tiene sus límites.
- ❑ La ineficiencia conduce al fracaso y no debe encubrirse con aumentos tarifarios o subsidios.
- ❑ Es importante gestionar adecuadamente la opinión pública con transparencia.
- ❑ Es necesario tener un esquema de financiamiento sostenible y sostenido en el tiempo.



## EMPRESA DE TRANSPORTE DEL TECER MILENIO TRANSMILENIUM, BOGOTA COLOMBIA

- **Usar bien la ruta fácil del Servicio Troncal.** Es decir, en el servicio TransMilenio es posible contar con dos tipos de rutas:

**Expreso**, que entre su punto de partida y destino paran en determinadas estaciones y **Fácil**, que entre su punto de partida y destino paran en todas las estaciones. En este caso el SITP recomienda utilizar las rutas fáciles para distancias cortas y servicios expresos para distancias largas.

- **No se deje alcanzar.** Con el fin de acceder de forma rápida y fluida, el SITP recomienda a los usuarios realizar las recargas de las tarjetas de pago con anterioridad, evitando las filas en las estaciones.
- **Dejar salir es entrar más rápido.** Teniendo en cuenta que las puertas de acceso de los vehículos de TransMilenio son las mismas de salida, en este punto se recomienda que se deje salir primero a los pasajeros para ingresar al bus de manera más rápida y cómoda.
- **Siempre a la derecha.** Con el fin de no interferir en el desplazamiento de los usuarios dentro de las estaciones y portales, es necesario caminar conservando la derecha y en caso de requerir detenerse hacerlo con un espacio de tiempo muy corto.

### ¿Cómo acceder a los servicios zonales?

- Los usuarios deben identificar el paradero de la ruta a utilizar
  - Hacer la parada para recogerlo
  - Pagar en el dispositivo destinado para tal fin
  - Anunciar la parada con anticipación al paradero de llegada.
- **Evite accidentes al ingresar en estado de embriaguez al Sistema.**

Para evitar accidentes en las zonas de abordaje o sufrir alguna lesión, está prohibido ingresar al sistema en estado de embriaguez.

- **¿Cómo agilizar el ingreso al Sistema?**

Normalmente, los vehículos del sistema cuentan con unas bandas amarillas en el piso ubicadas en las entradas y salidas y señales que indican el no ubicarse sobre estas bandas, esto ayuda a agilizar el ingreso y salida de los pasajeros.



**No arrojes basuras dentro del Sistema.** Se recomienda mantener limpio toda la infraestructura del sistema, evitando arrojar basuras en lugares diferentes a las canecas de basura destinadas para ello.

**Acceso a personas con condición especial.** TransMilenio es un sistema de transporte que respeta la diversidad ciudadana y el trato igualitario para todos, para el servicio troncal se tienen buses articulados, biarticulados y padrones duales que son 100% accesibles, cuenta con flotas alimentadoras de las cuales el 82% es accesible. El SITP tiene a su disponibilidad 6.675 buses de los cuales 707 son accesibles, a continuación, se muestra una imagen de los buses alimentadores y rutas del SITP



**Taquilla** no tenga inconvenientes al momento de comprar pasajes.

**prioritaria.** Para que el usuario

**Torniquete prioritario.** Posibilitan el paso de usuarios que utilizan el sistema para movilizarse.

**Informadores electrónicos.** Son sistemas de audio ubicados en el interior de los buses que operan en las troncales del sistema y permiten a los pasajeros conocer información acerca del destino de la ruta, ubicación, siguiente parada y hora.

**Pavimento táctil.** Está compuesto por dos tipos de losetas uno tipo alerta y otro tipo guía, que permiten a los usuarios con discapacidad visualizar un recorrido seguro a través de la infraestructura



**Tarifa diferencial.** El SITP cuenta con tarifas diferenciales para el acceso de la población al servicio de transporte público, dichas tarifas se otorgan a personas bajo una condición especial, y consiste un descuento especial o en un subsidio a discapacitados, que aplica para el uso en todas las líneas del sistema, a continuación, se indican las tarifas especiales vigentes:

- **Adultos mayores de 62 años.** Para la población que se encuentra en esta condición, se le brinda una tarifa especial de \$2.070 para el uso de servicios troncales y de \$1.890 para el uso de servicio zonal, estas tarifas son válidas para el uso de máximo 30 viajes al mes.
- **Incentivo Sisbén.** Este incentivo va dirigido a los usuarios mayores de 16 años inscritos en Bogotá, consiste en una tarifa especial de \$1.725 para el uso de servicios troncales y de \$1.575 para el uso de servicio zonal, estas tarifas son válidas para el uso de máximo 30 viajes al mes.

- **Subsidio de discapacidad.** Los usuarios discapacitados por ejemplo (paralíticos), tienen un subsidio mensual de \$23.000, el cual es entregado mediante una recarga mensual que se realiza en la tarjeta TuLlave personalizada.



### **Bus eléctrico**

Una apuesta a un transporte más amigable con el cuidado y preservación del medio ambiente, como parte de responsabilidad corporativa.

### **Lineas de servicio del SITP**

**TransMilenio.** Son buses que cuentan con articulación en el medio y por eso se llaman articulados “con capacidad promedio de 190 pasajeros y biarticulados con capacidad promedio de 250 pasajeros, recorren las troncales de la ciudad por carriles exclusivos vinculando estaciones y portales del sistema, estos vehículos, cuentan con tableros y sistemas de voz electrónicos que indican las paradas. El servicio de TransMilenio se presta a través de buses que se distribuyen en rutas y zonas que conforman los servicios troncales

**Alimentador.** Es un servicio que no se cobra ya que moviliza pasajeros desde y hacia zonas cercanas a los portales y estaciones intermedias del sistema TransMilenio, lugar donde se realiza el pago del servicio, son buses que cuentan mínimo con 2 puertas y máximo 3, estos últimos tienen capacidad promedio de 90 personas.

**Servicio Urbano.** Recorre las principales vías de la capital conectando paraderos de las rutas establecidas, para tomar el servicio existen paraderos establecidos y el pago se realiza con las tarjetas del sistema directamente en los vehículos.<sup>23</sup> Para la prestación del servicio, el sistema cuenta con buses con capacidad de 80, 50 y 19 pasajeros

**Servicio Complementario.** Son 2 tipos de buses con capacidad para movilizar 50 y 80 pasajeros (véase la Figura 14) desde y hacia los puntos de acceso del servicio troncal, “algunos portales y estaciones, este servicio se caracteriza porque solamente opera por zonas, ya sea en Usaquéen, Cedritos, Palermo y muchos otros más

**Servicio Especial.** Inicialmente este servicio se prestaba con el uso de microbuses (véase la Figura 15), actualmente se compone de buses duales (véase la Figura 16) que “interconectan las estaciones de TransMilenio con los paraderos de buses en las zonas periféricas de la ciudad en las cuales no hay coberturas de las troncales de TransMilenio”<sup>22</sup>. Es decir, estos buses además de transitar por las vías mixtas de la ciudad, también transitan por el carril exclusivo de TransMilenio.

## **SISTEMA DE TRANSPORTE EN CURITIBA, BRASIL**

El sistema de autobuses de Curitiba es, según diversos analistas, uno de los más modernos y eficientes de Brasil.

### **RAZONES:**







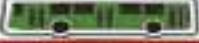






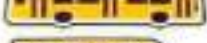



- La implantación y modernización permanente de la Red de Transporte Integrado (RIT).
- Utilización autobuses articulados y biarticulados en diferentes líneas de servicio, así como los de Inter barrios, línea directa.
- Tarifa única e integrada.

### **La RIT está formada por las líneas:**

- **Expresas** - operados por vehículos Biarticulado. El embarque y desembarque se realizan al nivel, con pago anticipado de la tarifa en las estaciones tubo.
- **Troncos** - operados por vehículos Padrón, destinados a las conexiones entre los terminales de integración de los barrios y el centro, sin utilizar las vías exclusivas.
- **Alimentadoras** - conectan los terminales de integración a los barrios de la región o municipios vecinos y se operan con vehículos comunes.
- **Interbarrios** – para conexiones de los ejes a través de los barrios sin pasar por el centro, son atendidos por autobuses articulados y autobuses Padrón, de color verde.
- **Directas (Ligeirinho)** - funcionan con el vehículo Padrón, con pago anticipado de la tarifa y embarque y desembarque en nivel, en las estaciones tubo. Son líneas auxiliares para los Expresos e Interbarrios.

**COMPOSIÇÃO DA FROTA 2015**

RIT - REDE INTEGRADA DE TRANSPORTE

CATEGORIA DE LINHA	TIPOS DE VEÍCULO	CAPACIDADE / VEÍCULO
EXPRESSO LIGEIRÃO	BIARTICULADO 	250
EXPRESSO	BIARTICULADO 	230/250
	ARTICULADO 	170
LINHA DIRETA	ARTICULADO 	150
	PADRON 	110
INTERBAIRROS	ARTICULADO 	140
	PADRON 	100
	HÍBRIDO 	79
ALIMENTADOR	ARTICULADO 	140
	COMUM 	85
	MICRO ESPECIAL 	70
TRONCAL	ARTICULADO 	140
	COMUM 	85
	MICRO ESPECIAL 	70
CONVENCIONAL	COMUM 	85
	HÍBRIDO 	79
	MICRO ESPECIAL 	70
	MICRO 	40
CIRCULAR	MICRO 	40
TURISMO	DOUBLE-DECK 	65
<b>TOTAL</b>		

## **SOBRE TRANSPORTE OMSA**

Según este estudio, hay temas que involucran a la OMSA en varios sentidos, con temas que deben ser tomados en cuenta para acciones futuras y tomando en cuenta el modelo de transporte de los países tomados como ejemplo.

En el estudio se presentan algunas propuestas para la mejora del servicio que ofrece la OMSA.

### **PROPUESTAS:**

- Reestructuración del servicio de autobuses estatales OMSA.
- Complementa el Metro de Santo Domingo con un sistema integrado de autobuses.
- Incentivar la evolución del transporte hacia un sistema intermodal.

### **Ventajas transporte OMSA**

- Rutas que articulan las principales avenidas de la ciudad.
- Transporte más económico



### **INCONVENIENTES TRANSPORTE OMSA**

- Débil sistematización en el mantenimiento de las unidades.
- La flota vehicular existente puede abastecer solo una parte de la demanda.
- Alto nivel de ocupación en horas pico.
- Se desconoce la frecuencia del servicio.
- Tiempos de viaje muy altos.

### **PROBLEMAS EN EL SERVICIO DE TRANSPORTE OMSA**

En dicho estudio, los investigadores determinaron varios problemas con el servicio de transporte que ofrece la OMSA:

- Ineficiente servicio de los autobuses del estado (OMSA)

- Flota vehicular existente insuficiente para satisfacer la demanda diaria de pasajeros.
- Límite de pasajeros no regulado por los choferes
- Débil sistematización en el mantenimiento de las unidades disponibles.
- Desconocimiento de la frecuencia del servicio.
- Tiempos de viaje muy altos.
- Descoordinación con el servicio de metro, también ofrecido por el Estado.

## **UNA MIRADA AL PLAN ESTRATEGICO DE TRANSMILENIUM, BOGOTA, COLOMBIA**

El Plan Estratégico de TRANSMILENIUM está sustentado en la Misión y Visión de la empresa:

### **MISION**

Gestionar el desarrollo del sistema Integrado de Transporte Público en Bogotá, en el marco del Plan maestro de Movilidad, con estándares de calidad, dignidad y comodidad, con criterios de internacionalidad, con sustentividad financiera y ambiental, con una orientación hacia el mejoramiento de la calidad de la vida de los usuarios y procurando la integración de la ciudad con la región.

### **VISION**

En el 2023, el Sistema Integrado de Transporte Público gestionado por TRANSMILENIUM S.A. tendrá cobertura en toda la ciudad. La sostenibilidad operacional, financiera y ambiental de este Sistema estará asegurada mediante políticas públicas Distritales y Nacionales de movilidad y fuente de financiamiento determinadas por las autoridades competentes.

### **LINEAMIENTOS CORPORATIVOS**

El Plan de movilidad de TRANSMILENIUM, está pensado en 8 lineamientos estratégicos.

#### **PRIMER LINEAMIENTO**

Los planes, proyectos y programas se deberán orientar a garantizar la prestación de un servicio de transporte público de pasajeros de calidad, integrado, Intermodal y con adecuada infraestructura.

#### **SEGUNDO LINEAMIENTO**

Los usuarios reconocen al Sistema Integrado de Transporte Público por la generación de valor para la ciudad y sus habitantes, y por su aporte al desarrollo de la cultura ciudadana.

#### **TERCER LINEAMIENTO**

Nuestro servicio contribuirá al desarrollo de una ciudad sostenible mediante la incorporación al Sistema de Transporte Público de vehículos con tecnologías limpias, y el fortalecimiento de la Gestión Ambiental Institucional.

#### **CUARTO LINEAMIENTO**

TRANSMILENIUM S.A. orientara sus estrategias a la sostenibilidad y eficiencia en la administración financiera de los recursos del Sistema Integrado de Transporte Público.

#### **QUINTO LINEAMIENTO**

Nuestro Sistema Integrado de Transporte Público contara con soluciones integrales de TIC que permitan eficiencias operacionales, ambientales y de seguridad vial.

#### **SEXTO LINEAMIENTO**

Nuestro actuar corporativo se desarrollará con base en el funcionamiento armónico de nuestra cadena de valor, en proceso y procedimientos eficaces y autorregulados, y en una permanente búsqueda de la excelencia como entidad contratante y ente gestor del Sistema Integrado del Transporte Público.



## 7. Perfil del Transporte Público de la República Dominicana.

### HISTORIA DEL TRANSPORTE PÚBLICO

#### Concho: Primera etapa del desarrollo del transporte público urbano

- ▶ En el periodo de la dictadura, junto con el desarrollo de la ciudad de Santo Domingo, la dotación de servicios urbanos mejoró progresivamente en función de las políticas públicas de Trujillo.
- ▶ En lo que respecta al transporte público urbano, el sistema se soportaba en colectivos de 5 a 6 pasajeros llamados conchos, los cuales satisfacían ampliamente la demanda.



¿Saben ustedes de dónde proviene el término "concho" para referirse al transporte público?



- ▶ El personaje Concho Primo, era una caricatura utilizada para críticas sociales, algo similar a Boca E' Chivo.
- ▶ A una de las primeras rutas para transportar personas a nivel urbano, se le sugirió utilizar el nombre de Carros del Concho Primo, haciendo alusión a que eran carros para transportar gente de la misma categoría social del Concho Primo de las caricaturas.

- ▶ Al pasar de los años, el pueblo se encargó de llamar "concho" a todo vehículo para el transporte urbano de pasajeros.

## **CORPORACION DE TRANSPORTE COLECTIVO DE SANTO DOMINGO**

### **Segunda etapa del desarrollo del transporte público urbano**

- ▶ La Corporación de Transporte Colectivo de Santo Domingo (CTC), fue creada en 1975 por el Dr. Joaquín Balaguer, con el objetivo de adquirir y administrar 94 autobuses para operar 7 rutas en la Ciudad.
- ▶ Esto se debió al crecimiento de la población urbana del país, que pasó de ser un 16% a un 52% en la década de los 70's.
- ▶ La Ciudad de Santo Domingo concentró para el final de esta década al 23% del total de la población del país, esto trajo consigo la extensión física de la ciudad que pasó de 25 km<sup>2</sup> en 1950 a 162 km<sup>2</sup> en 1981.



## **OFICINA NACIONAL DE TRANSPORTE TERRESTRE (ONATRATE)**

### **Tercera etapa del desarrollo del transporte público urbano**

- Oficina Nacional de Transporte Terrestre (ONATRATE), organismo estatal que operaba autobuses de transporte público en el Distrito Nacional durante el gobierno de Antonio Guzmán (1978-82) y hasta finales de los años 80.
- En esta etapa, se evoluciona con la señalización de las paradas y el aumento de rutas fijas.
- Operaban 500 unidades. El objetivo era desplazar el transporte del "concho".
- Los usuarios adquirían en una boletería las monedas de la imagen que servían para abordar los autobuses, es decir, no pagaban dinero en efectivo a los choferes.



## “BANDERITAS”

### Cuarta etapa del desarrollo del transporte público urbano

- Tras la desaparición de ONATRATE, su lugar fue ocupado por más de 200 autobuses “Banderitas” otorgados por el presidente Dr. Joaquín Balaguer a Cooperativas de Transporte.
- Al mismo tiempo, se crea la Oficina Técnica de Transporte Terrestre, OTTT en el 1987, como ente regulador del sistema de transporte público.
- Estos autobuses contaban con una vida útil limitada, ya que habían sido discontinuados del transporte escolar de Estados Unidos.
- Fueron llamados popularmente “Banderitas”, por la alusión a los colores de la bandera nacional.



## OFICINA METROPOLITANA DE SERVICIOS DE AUTOBUSES (OMSA)

### Quinta etapa del desarrollo del transporte público urbano

- Se crea mediante el decreto No. 448-97, del año 1997 por el Dr. Leonel Fernández, junto con la Autoridad Metropolitana del Transporte, AMET.
- Iniciando operaciones en el año 1998, como una dependencia de la Presidencia de la República.
- Al término del 1998 esta institución operaba cinco corredores en el Distrito Nacional y tres corredores en la ciudad de Santiago de Los Caballeros.
- Utilizó los activos fijos restantes de la desaparecida ONATRATE, y hasta capital humano aún activo.



- Actualmente moviliza 45,000 usuarios diariamente a nivel nacional, antes de la pandemia se movilizaban aproximadamente 60,000 usuarios.
- Opera en promedio 177 autobuses.
- Se encuentra en proceso de incrementar su eficiencia en materia de integración tarifaria con Metro de Santo Domingo y Teleférico.
- Están bajo análisis varios corredores a nivel nacional para entrar en operación, disminuyendo con estos los gastos de la población en transporte público (actualmente estimados en un 25% de los ingresos familiares), a la vez que se incrementa la calidad y seguridad del servicio recibido.



## OFICINA PARA EL REORDENAMIENTO DEL TRANSITO Y EL TRANSPORTE PUBLICO URBANO (OPRET)

### Sexta etapa del desarrollo del transporte público urbano

- La Oficina Para el Reordenamiento del Tránsito y el Transporte, OPRET, se crea en agosto del 2004, decreto 861-04.
- Con el objetivo de delinear un plan para crear una organización que unificara: AMET, OTTT, OMSA, los cuatro departamentos de tránsito de los Ayuntamientos del Gran Santo Domingo y Tránsito Terrestre (de la Secretaria de Estado de Obras Publicas).
- Actualmente opera dos líneas de Metro y una de Teleférico.



## LEY 63-17

### Séptima etapa del desarrollo del transporte público urbano

- La ley 63-17, crea el Instituto Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre, INTRANT, transforma AMET en Dirección General de Seguridad de Tránsito y Transporte Terrestre, DIGESETT.
- Siendo el INTRANT, el órgano rector del sistema de transporte público terrestre.

- En el artículo 356, se convierten tanto la OMSA como la OPRET en empresas públicas o mixtas público-privadas prestadoras de servicios nacionales de transporte de autobuses y ferroviario, respectivamente.

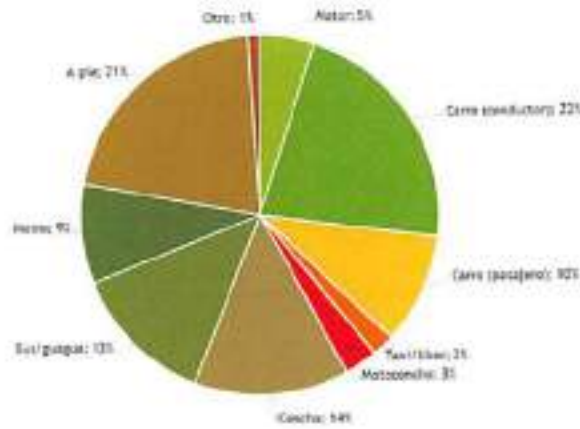


## DIAGNOSTICO TRANSPORTE PÚBLICO



SERVICIO	MODO	OPERACION	FLOTA
Oferta de bus organizada	Buses	OMSA	600 (operando actualmente 180)
Oferta de bus independiente	Minibuses o Microbuses	Sindicatos	3,000
Conchos	Carros	Sindicatos	16,000

Flota en servicio de transporte público urbano en el Gran Santo Domingo



Reparto Modal, Encuesta domiciliaria 2018, SYSTRA

## HACIA DONDE QUEREMOS IR



La transición hacia autobuses eléctricos y a una mayor organización a nivel general del sistema de transporte público urbano, influirá en la merma de emisiones de gases de efecto invernadero, disminuyendo el impacto del cambio climático y provocando una mayor sostenibilidad del sistema en general.

## **8. Niveles de satisfacción respecto al servicio público de transporte de la OMSA.**

La Oficina Metropolitana de Servicios de Autobuses (OMSA) actualmente cuenta con 5 medios para realizar sus quejas y sugerencias entre ellas tenemos.

### **1- Formulario de Quejas, Reclamaciones y Sugerencias:**

Este formulario se encuentra en la parte de servicios del portal web el usuario debe llenarlo con sus datos personales y los del incidente, les permite adjuntar una foto como evidencia si lo desea, los datos son enviados de forma automática al correo [servicioalcliente@omsa.gob.do](mailto:servicioalcliente@omsa.gob.do) de este mismo modo al usuario se le envía un mensaje automático indicándole el tiempo de respuesta y las vías por las cuales nos pueden contactar e internamente se hace el trámite correspondiente para canalizar la queja dar respuesta al usuario y cerrar el caso.

### **2- Foro de Discusión:**

La institución cuenta con un foro de discusión en el cual el Ciudadano Cliente de una manera abierta puede crear temas, sugerencias y quejas del servicio brindado, en este escenario pueden participar varias personas dando su opinión sobre un tema.

Este foro es moderado por la Dirección de Comunicaciones. Esta Dirección al recibir una queja da al usuario el primer acercamiento dando una breve explicación de la queja recibida, luego remite a la División de servicio al cliente para iniciar el procedimiento de canalización de quejas.

### **3- Buzón de Sugerencia:**

Este está colocado en todos los módulos donde hay un representante de servicio, tiene un formulario donde el usuario especifica lo que desea formular si es queja o sugerencia y procede de manera detallada a completar el formulario.

### **4- Vía Telefónica:**

El usuario llama al departamento de Servicio al Cliente y procede a realizar la queja detallando fecha, turno, ficha, y corredor donde tuvo el problema y este departamento procede a investigar el suceso reportado.

### **5- De Manera Presencial:**

En este caso el ciudadano se traslada a la institución y reporta de manera personal la queja al departamento de servicio al cliente la dificultad que tuvo.



### **Pasos para el seguimiento de la queja reportada**

Una vez canalizada la queja la Dirección de Planificación y Desarrollo informa a la Dirección de Operaciones el reporte recibido por el usuario, en esta Dirección se toman las medidas disciplinarias pertinentes de acuerdo a la falta cometida con el reporte recibido.

La Dirección de Operaciones comunica a la Dirección de Planificación y Desarrollo la decisión tomada sobre el reporte, y esta se encarga de contactar al usuario e informarle los resultados de su queja, esto se hace con la finalidad de que el usuario sienta que su reporte fue tomado en cuenta.

### **Encuesta de Satisfacción Ciudadana**

Esta encuesta se realiza con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción de los usuarios con el servicio que ofrece la institución.

Este levantamiento se realiza 1 vez por trimestre es decir 4 veces al año con esta la institución cuenta con informaciones de los usuarios y estas ayudan a la toma de decisiones para mejorar del servicio.

Los usuarios que utilizan nuestro servicio se ubican entre las edades de 18 a 60 años, representando un 7.79% las edades entre 18-24 años, un 18.18% entre 25-31 años, un 20.26% entre 32-38 años, un 22.08% entre 39-45 años, un 20%, entre 46-52 años, un 7.79%, entre 53-59 años y un 3.90% más de 60 años.

Cuando se clasificaron por nivel ocupacional los ciudadanos clientes, se refleja una preponderancia de la clase trabajadora, con un 62.86%, un 11.43% en el nivel de desempleados, un 10.39% estudiantes, un 8.83% jubilados y un 6.49% amas de casa.

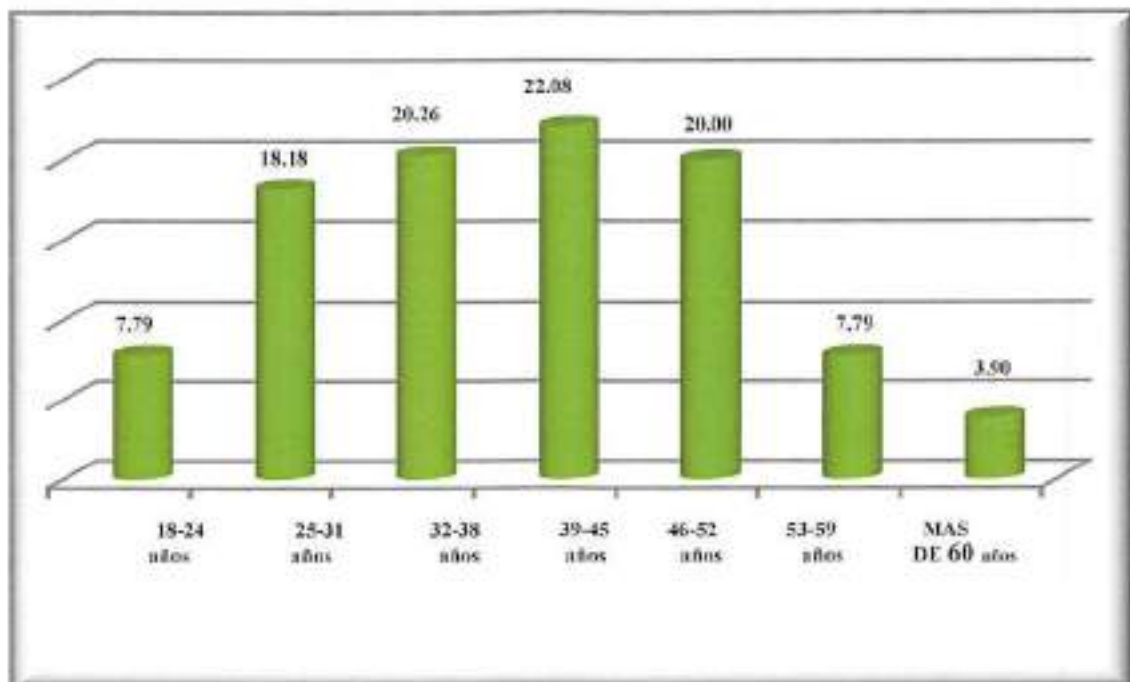
## PERFIL DEL ENTREVISTADO

Gráfico 1: Estadística por género de sexo



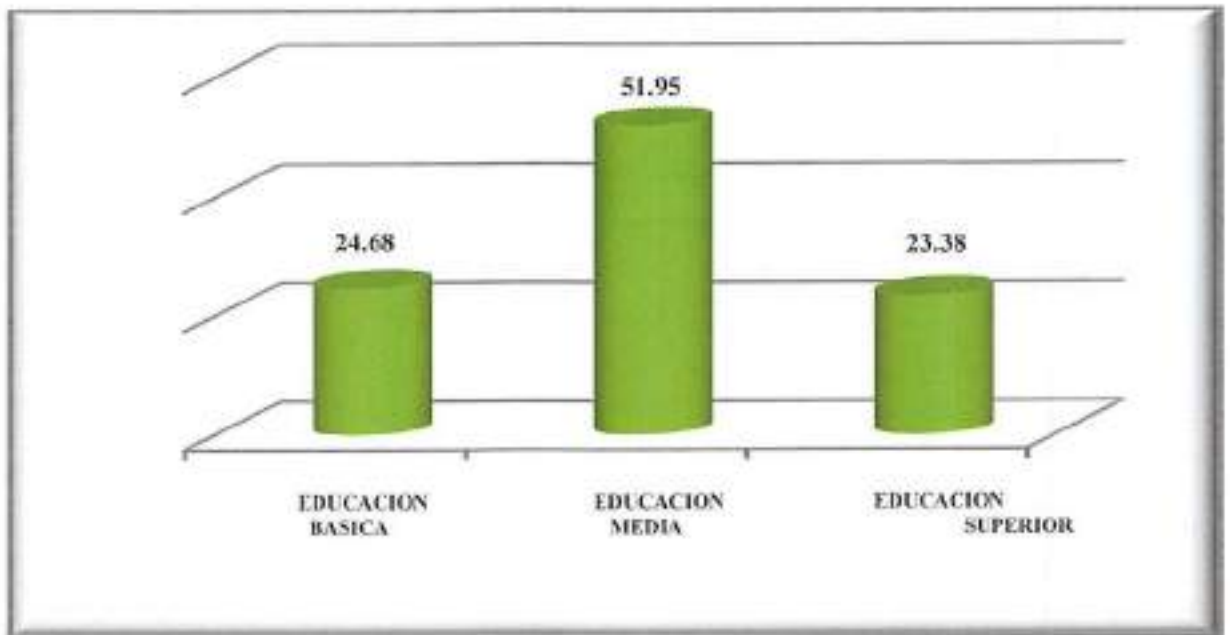
Fuente: Encuesta de satisfacción ciudadana septiembre 2020

Gráfico 2: Estadística por edad



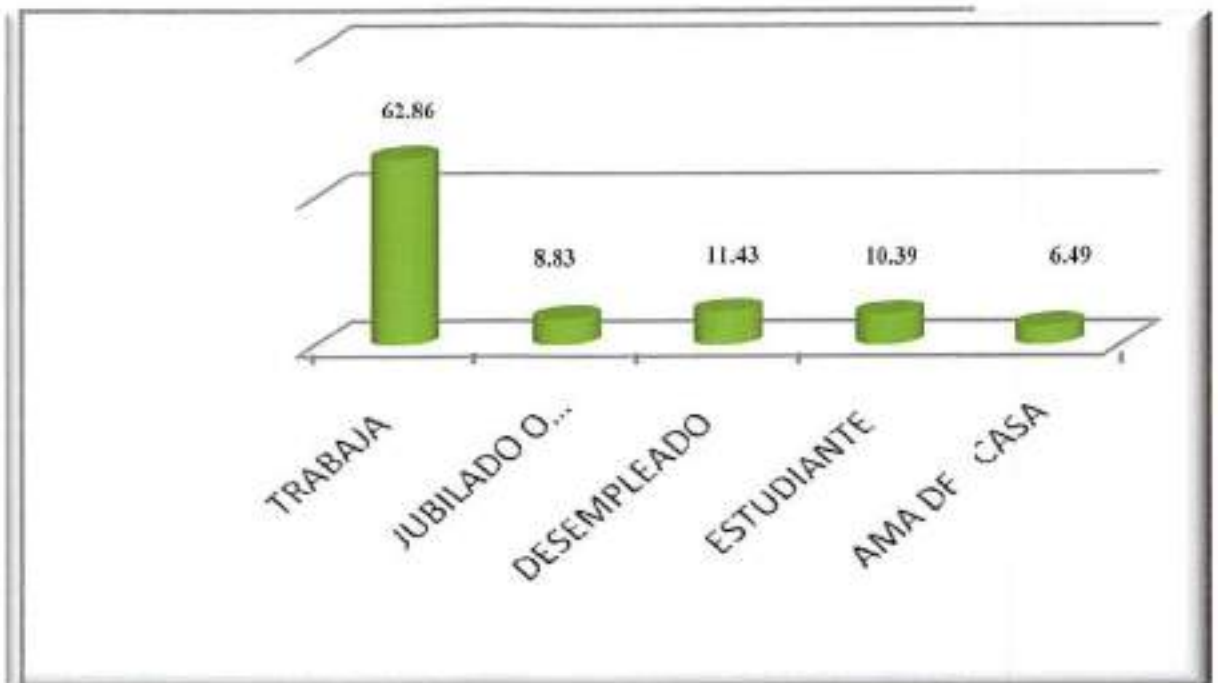
Fuente: Encuesta de satisfacción ciudadana septiembre 2020

**Gráfico 3: Estadísticas por nivel educativo**



Fuente: Encuesta de satisfacción ciudadana septiembre 2020

**Gráfico 4: Estadística por ocupación**



Fuente: Encuesta de satisfacción ciudadana septiembre 2020

En este cuestionario se tocan cuatro dimensiones estas son:

Elementos Tangibles:

Gráfico 5: Estadísticas por niveles de satisfacción relación tangibles

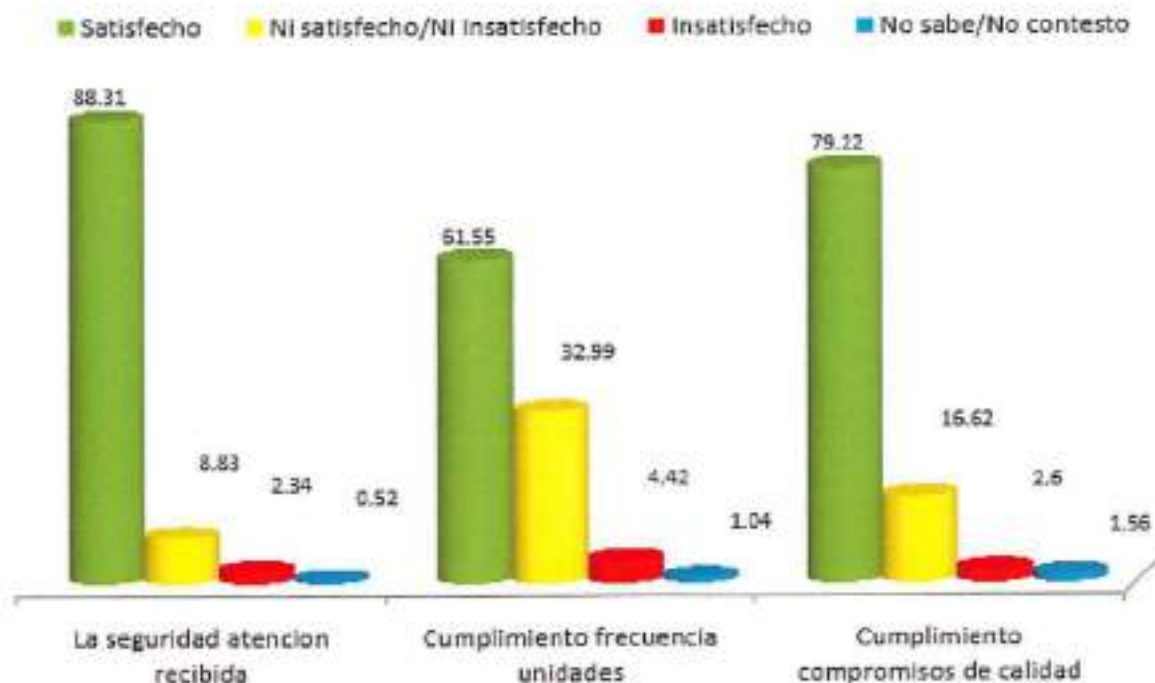


Fuente: Encuesta de satisfacción ciudadana septiembre 2020

En cuanto a los elementos tangibles, se refleja una valoración significativa en la apariencia física de los conductores con un 85.97% favorable, así como también, en la valoración del estado físico de los autobuses con un 88.05% de satisfacción de parte de los ciudadanos clientes, un 85.45% elementos materiales llamativos, un 83.64% en la modernización de las unidades y equipos, un 64.42% en las paradas debidamente identificadas y un 62.42% en las condiciones de área de espera.

## Dimensión de Fiabilidad:

### Gráfico 6: Estadísticas por niveles de satisfacción relación fiabilidad

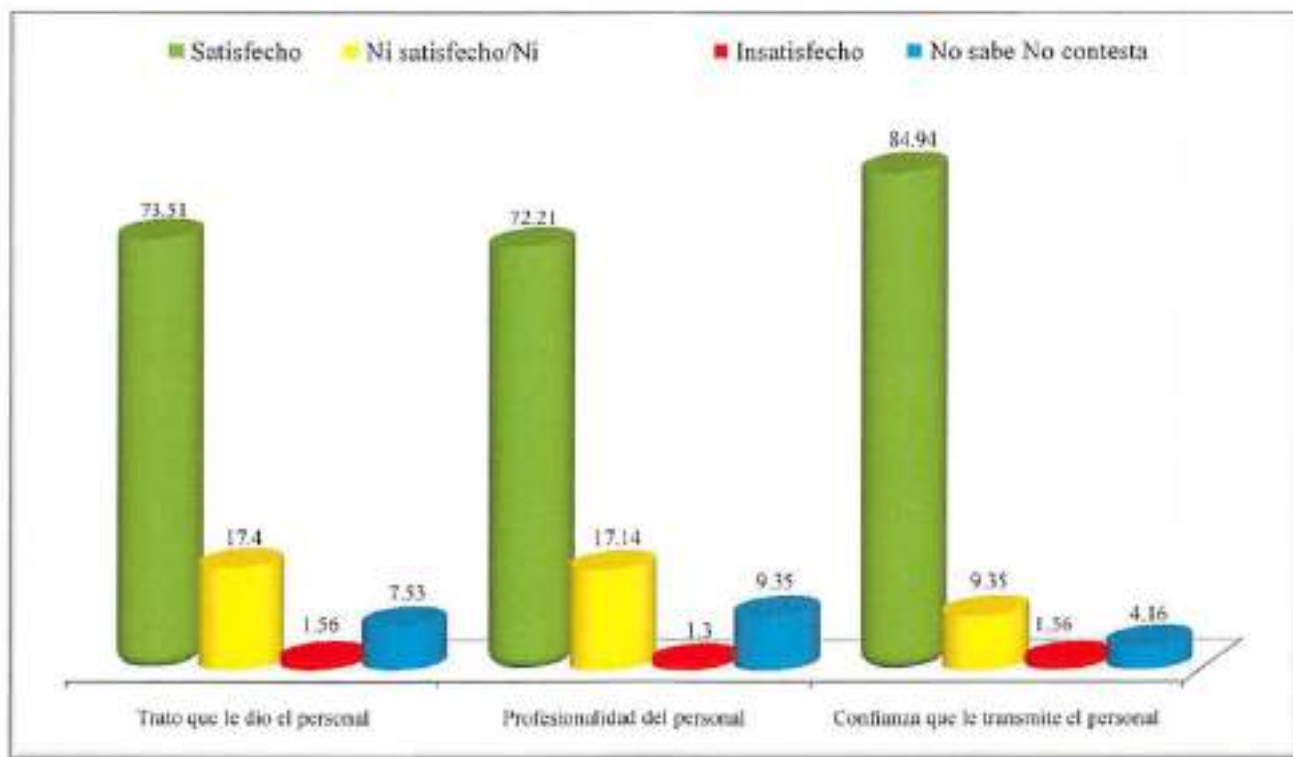


Fuente: Encuesta de satisfacción ciudadana septiembre 2020

En la dimensión de fiabilidad por los ciudadanos clientes, con un 88.31% de nivel de satisfacción, un 79.22% en el cumplimiento de los compromisos de calidad y un 61.55% en el cumplimiento de la frecuencia de las unidades.

## Dimensión de Seguridad:

### Gráfico 7: Estadísticas por niveles de satisfacción relación seguridad

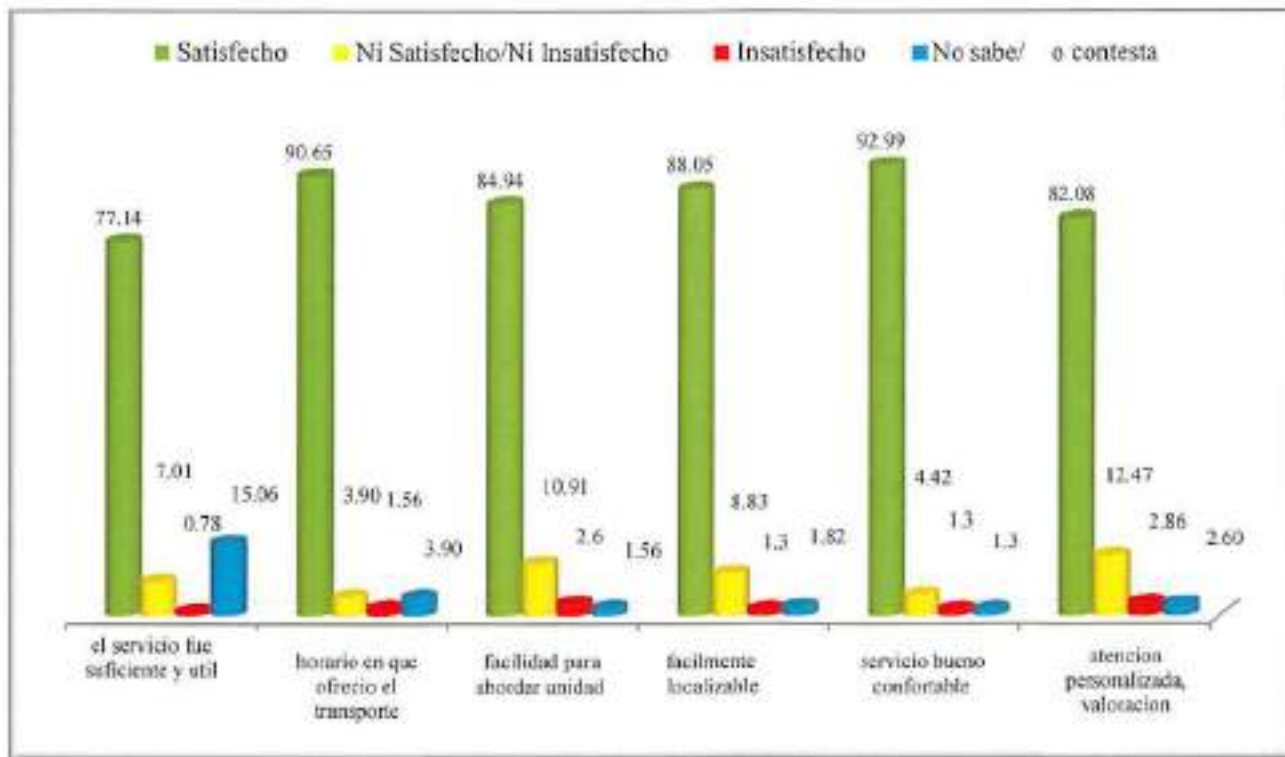


Fuente: Encuesta de satisfacción ciudadana septiembre 2020

Con relación a la dimensión de **seguridad**, el estudio refleja unos niveles de valoración bueno, reflejando un 73.51% en cuanto al **trato** que da el personal al ciudadano cliente; un 72.71% de nivel de satisfacción por la **profesionalidad** del personal y un 84.94% por la **confianza** que transmiten.

## Dimensión de Empatía:

Gráfico 8: Estadísticas por niveles de satisfacción relación empatía



Fuente: Encuesta de satisfacción ciudadana septiembre 2020

Se observó en la **dimensión de empatía**, que los ciudadanos clientes reflejan un 90.65% de satisfacción, con relación al **horario** en que se ofrece el servicio, un 92.99% de los encuestados lo considera **bueno y confortable**; es importante destacar el nivel de satisfacción de un 88.05% que tienen los ciudadanos clientes cuando se le preguntó por la facilidad para localizar nuestras unidades, un 84.94% en la facilidad para abordar las unidades, un 82.08% en la atención personalizada y un 77.14% si el servicio fue suficiente y útil.

## **9. Historia y Marco Legal de la OMSA.**

La Oficina Metropolitana de Servicios de Autobuses (OMSA), fue creada mediante el Decreto No.448-97 de fecha 17 de octubre del año 1997, con las atribuciones de ofrecer los servicios de preparación, mantenimiento, reparación y despacho de la flota de autobuses de transporte público en las ciudades de Santo Domingo y Santiago. La OMSA está a cargo de un Director General designado por el Poder Ejecutivo.

Este decreto fue derogado mediante la Ley No. 63-17, de Movilidad, Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial de la República Dominicana. G. O. No. 10875 del 24 de febrero de 2017, donde se establece un nuevo estatus para la institución, según se establece en el artículo 356, citamos:

**“Artículo 356.- Reforma de la Oficina Metropolitana de Servicios de Autobuses (OMSA) y la Oficina para el Reordenamiento del Transporte (OPRET). A partir de seis (6) meses de la entrada en vigencia de esta ley, la Oficina Metropolitana de Autobuses (OMSA) y la Oficina para el Reordenamiento del Transporte (OPRET) pasan a ser reformadas en empresas públicas o mixtas públicas-privadas prestadoras de servicios nacionales de transporte de autobuses y ferroviario, respectivamente. El Poder Ejecutivo emitirá los decretos para la transformación institucional, administrativa, técnica y operativa”.**



## **10. Matriz de fuerzas impulsoras y restrictivas de la OMSA.**

Las fuerzas restrictivas externas suponen el conjunto de factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológico y ecológicos que se producen en el contexto externo de una institución, los cuales representan riesgos a una organización que le demandan esfuerzos de adaptación a las nuevas circunstancias. Son condiciones presentes o futuras que pueden resultar perjudiciales para la organización.

Las fuerzas impulsoras externas son condiciones actuales o futuras del contexto externo de la organización o sector, que se pueda usar para beneficio propio y representan las oportunidades a potencializar.

Las fuerzas impulsoras internas son activos de la organización o sector que se destacan favorablemente. Es necesario realizar un inventario de tales activos como nivel de prestación del servicio, su sistema de políticas y planes, el desarrollo organizacional, la gestión humana, la infraestructura tecnológica, el posicionamiento e imagen institucional, el liderazgo, la sostenibilidad financiera, etc.

Las fuerzas restrictivas internas son condiciones internas que actúan como débitos y afectan el desempeño de la organización.

Las fuerzas impulsoras y restrictivas internas buscan la identificación de la capacidad de respuestas de la organización o sector, a partir de las percepciones de los actuales líderes.

En el análisis de las fuerzas impulsoras y restrictivas externa e interna de la OMSA se realizó un inventario de aquellas variables que se entendía representaban las mayores oportunidades o amenazas, así como las mayores fortalezas y debilidades.

A partir del análisis de dichas fuerzas se buscó elegir la estrategia fundamentada en las fuerzas impulsoras internas de la organización que corrija sus fuerzas restrictivas internas, con el fin de tomar ventaja de las fuerzas impulsoras externas y contrarrestar las fuerzas restrictivas externas.

Las matrices que se presentan a continuación reflejan el análisis realizado en donde a partir de dicho análisis se definieron las estrategias pertinentes, así como su priorización de cara a los próximos años.

Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Externas

OMSA

MATRIZ DE DEFINICION DE LAS FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS, EXTERNAS E INTERNAS

MATRIZ DE FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS EXTERNAS					PRIORIDAD		
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (Qué deberíamos hacer?)	A	B	C
		Fuerzas Impulsoras Externas	Fuerzas Restrictivas Externas				
Políticas:							
Ley N0. 63-17 de Movilidad, Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial, en los Artículos 344, 345 y 346.	Nivel de oportunidad de la ley.	Regulación del sistema Transporte y se amplía el servicio a nivel nacional	Incrementa la competencia e incentiva la inversión privada.	Presentar una propuesta al Poder Ejecutivo en el entendido de que, al aceptar una inversión por parte del sector privado, dicha inversión sea en igualdad de condiciones.	X		
Ley No. 47-20 de alianzas público-privadas	Nivel de oportunidad de la ley.	Facilitará el desarrollo de infraestructura y servicios de interés social.	Es desfavorable ya que el Estado en instituciones establecidas como OMSA no debe permitir inversiones privadas inferior al monto invertido por el Estado.	El estado debe analizar la necesidad de aprobación congresual, para un adecuado margen de adecuación.	X		

Sector estratégico básico para el sector económico, social y de movilidad.	Nivel de satisfacción de la población	Aplicar esta como política pública para poner en contacto a consumidores y productores.		Un marco Legal de Política Pública orientada a beneficiar a la ciudadanía en general al utilizar los servicios que como Institución ofrecemos.	X		
<b>Económicas:</b>							
Ley 423-06 crea DIGEPRES como Órgano rector de los procesos utilizados en la diferente fase presupuestaria de los recursos públicos	Recorte presupuesto para el año 2021 de RD\$918 Millones equivalente a un porcentaje de 29.82%	Justificar un aumento presupuestario, mediante planes de desarrollos y proyectos	Disminución de la proyección de la recaudación a nivel de gobierno.	Reorientar el gasto y las inversiones de acuerdo a las necesidades de las áreas sustantivas.	x		
Pandemia COVID-19	Porcentaje de disminución de las recaudaciones internas en un 67%, con relación al primer trimestre del año 2020	Única institución de servicios de transporte público que garantiza el cumplimiento de las normas de protocolo.	1. Medidas restrictivas de parte del Estado 2. Menor demanda de los Usuarios en uso del servicio de transporte	1. Mayor disponibilidad de autobuses en circulación. 2. Recuperar el carril exclusivo para la circulación de los autobuses	x		
<b>Medioambientales:</b>							
Fenómenos naturales y meteorológicos	Porcentajes de ocurrencia de fenómenos meteorológicos		En este momento no poseemos los datos ciertos para poder evaluar este indicador. No obstante, la ocurrencia de estos fenómenos impacta negativamente las operaciones de la entidad, debido a lesiones que pueden ocasionarla, por ejemplo, lluvias prolongadas, vientos	Se recomienda realizar la investigación para establecer con certeza.	X		

			fueres, paralización temporal del servicio.			
Arborización	Cantidad de vías con obstrucciones de arborizaciones en las vías		Actualmente, no se puede establecer con exactitud el número árboles que obstruyen. Sin embargo, la existencia de los mismos en las vías afecta el buen tránsito de nuestros autobuses	Recomendamos hacer un levantamiento de las rutas para verificar la existencia o no de árboles en las vías.		
Infraestructura vial	Porcentajes de vías con estructuras adecuadas		En la actualidad no se cuenta con los datos para valorar este indicador. Sabemos que, si las vías por donde transitan los autobuses no están adecuadas, esto perjudicará las operaciones y limitará el aprovechamiento de los mismos.	Realizar un levantamiento o investigación sobre el estado actual de las vías por donde transitan las OMSA.	X	
Tecnológicas						

Porcentaje de autobuses con wifi	72.2% de autobuses tienen wifi, de 360 autobuses circulando 260 cuentan con dispositivos wifi	la conexión Wifi gratuita a bordo puede aumentar la calidad de vida de quienes viajan diariamente, quienes pasarían efectivamente su tiempo realizando diferentes actividades en línea durante sus largas rutas diarias.	la velocidad del internet	Hacer un plan de mejora para aumentar la velocidad			x
Porcentaje de autobuses con pago electrónico	33.6% de autobuses cuentan con pago electrónico	Este sistema trae varios beneficios tales como rapidez en el tiempo de abordaje, se incrementa la seguridad porque el chofer circularía con poco efectivo, la institución tendría mayores controles en sus ganancias, entre otros	En caso de que el dispositivo se dañe la operación del autobús tiene que pararse	Debemos procurar que la flota completa de autobuses cuente con el sistema de pago electrónico y el buen funcionamiento del dispositivo	x		
Cantidad de visitas formulario Objetos Extraviados	3136 consultas se ha hecho el usuario en el portal web	A través de este formulario se reclaman los objetos o artículos dejados por los usuarios en los autobuses sin tener que ir a la institución	El portal web puede dejar de funcionar	Diseñar un formulario de donde el usuario pueda consultar los objetos			x
Cantidad de consultas Formulario Servicio especial de autobús	15344 consultas se ha hecho el usuario en el portal web	En este formulario las instituciones públicas o comunitarias pueden recibir un autobús prestado para fines no recreativos.	tenemos una flota de autobuses muy limitada para estos fines	Realizar un plan de mejora para tener una flota fija para este servicio		x	
Nivel de respuesta de servicios de comunicaciones	condiciones de la prestadora de servicios	la prestadora de servicio debe proveer el 99% de disponibilidad.	Caída del servicio o falla por intermitencia	Elaborar un plan de contingencia	x		

Porcentaje de certificaciones NORTIC	42.8% de las normativas se han implementado en la institución	Estas normas miden el nivel de cumplimiento de la institución a nivel de gobierno electrónico	los indicadores nos bajan al no cumplir con estos requerimientos	Crear un plan para implementar las normas que aún no tenemos	x		
Cantidad de visitas al foro	actualmente tenemos 166 visitas	Este foro les permite al usuario crear temas, sugerencias e incluso quejas sobre el servicio brindado	El portal web puede dejar de funcionar	Dar respuesta rápida de forma objetiva que cumpla con las expectativas esperada por el usuario		x	
<b>Socio-cultural:</b>							
Educación de los usuarios	Nivel de escolaridad	Nuestros usuarios son personas con niveles de escolaridad: 00% nivel primario, 00% nivel secundario o universitario y 00% nivel técnico. Esto es positivo, pues este renglón de la población pertenece los sectores más bajos y de menores ingresos, que son la mayoría poblacional					
Clase social de los usuarios	Nivel económico de los usuarios		No tenemos los datos para soportar este indicador. Pero es sabido que los usuarios de nuestro servicio son de escasos recursos económicos.	Se recomienda hacer estudios para recabar la información requerida	x		

<p><b>Imagen de la OMSA</b></p>	<p>Porcentaje de valoración del público externo acerca de la OMSA.</p>		<p>En la actualidad hace falta datos para juzgar esta variable, pero es de suma importancia poder recabar la información acerca de la imagen que percibe público externo de la OMSA, pues eso nos ayudara a mejorar de manera constante, y orientar la Gestión hacia este indicador.</p>	<p>Recomendamos llevar a cabo un estudio para medir este indicador. Ya que este aspecto es de suma importancia, pues la OMSA tiene mucha interacción con el público externo.</p>	<p>X</p>		
<p><b>Clima de negocio</b></p>	<p>Cantidad de eventos de insatisfacción de la población que afecta el clima de negocios</p>		<p>No contamos con el dato en este momento, pero si en las rutas de operación de la OMSA se realizan protestas, movilizaciones sociales, huelgas, y otras, pueden afectar la operatividad, para adoptar las medidas</p>	<p>Se recomienda realizar indagaciones acerca de la cantidad de eventos de esta naturaleza.</p>			

Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas.

OMSA

Matriz de fuerzas impulsoras y Restrictivas Internas

Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Internas	Fuerzas Restrictivas Internas		A	B	C
Prestación del servicio							
Satisfacción del usuario	porcentaje de satisfacción Ciudadana con los servicios de la OMSA.	El 91.43% de los usuarios se siente satisfecho con el servicio brindado.		Hacer sostenible el nivel de satisfacción de los usuarios	X		
Estado Físico de los Autobuses	Porcentaje de cumplimiento del programa de mantenimiento.	El 88.05% de los usuarios consideran que los autobuses de la OMSA se encuentran en buen estado físico.	Que no se cumpla con el programa de higienización de los autobuses.	Mantener el estado físico de los autobuses.	x		
respuesta frente a queja de los usuarios.				Contar con el personal y los medios adecuados para manejar la queja hasta su cierre.	X		
	Tiempo de respuesta a las quejas.		El 58.7 de los usuarios considera que la institución tarda para la cerrar las quejas reportadas	Que el departamento de Servicio cuente con el personal y los equipos tecnológicos adecuados.	x		



Frecuencia	Porcentaje de cumplimiento de la frecuencia establecida.		61.55 de los usuarios no se sienten satisfecho con la frecuencia de los autobuses	Incorporar más autobuses a la flota y contratar más personal. Conductores y Cajeros.	X		
Profesionalidad y confianza que transmite el personal.	Porcentaje del personal capacitado	84.94 de los usuarios consideran que nuestro personal le inspira profesionalidad y confianza		Mantener una capacitación de manera continua al personal.	x		
Horario en que se ofrece el servicio de transporte	Porcentaje de Satisfacción del usuario	El 90.65 de los usuarios se sienten satisfecho con el horario establecido por la Institución		Mantener el horario establecido	x		
Parada debidamente identificadas	Porcentaje de paradas identificadas		El 64.42 por ciento de la población considera que la OMSA restablezca e identifique las paradas	Realizar un levantamiento para identificar sus condiciones, y ubicación.	x		
Compromiso de calidad	Porcentaje de valoración positiva de los usuarios del servicio que ofrece la institución		El 79.22 de los usuarios creen pertinente que la institución cuente con una carta compromiso, para así mantener la calidad en el servicio.	Trabajar con los compromisos de calidad plasmado en la carta	x		
Planes y políticas:							
Ley 63-17 de movilidad. Transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.		Nos favorece la movilidad vial para podemos desarrollar y establece los parámetros y normativas con todas las empresas del transporte. Que compilamos con	Al ser una institución de servicio público masivos, nos pone en desventajas ante el Sector Privado con gran capital financiero, que quieren competir ya que nuestro capital es subsidiado.	Dar cumplimiento a lo establecido en la Ley 63-17 y brindar cursos, talleres a los conductores/as para evitar tantos accidentes. Disfrutar de todos los beneficios que esta ley nos brinda.	x		

		igualdad económica para el desarrollo sostenible con nuestro interés social.				
<b>Ley 47-20 de Alianzas Público y Privadas.</b>		Esta ley permite el desarrollo a los fines que las empresas públicas obtengan ingresos para poder desarrollar sus proyectos y poder competir con igualdad. Pudiendo implementar alianzas con sectores financieros privados.	Que nos limita al cumplimiento de los parámetros, procedimientos, normativas y formalidades de dicha ley.	Lograr que no seamos perjudicado en las que podamos lograr competir en condiciones equitativas.	x	
<b>Desarrollo organizacional</b>						
<b>Cultura Organización</b>	Porcentaje de empleados que conocen la cultura organizacional.		No contamos con un instrumento medición que indique el nivel de conocimiento de la cultura organizacional; no está definida la cultura organizacional de la institución.	Realizar encuesta de medición. Definir y difundir la cultura organizacional.	x	
	Porcentaje de empleados satisfechos con la cultura organizacional.		No se evidencia que se haya trabajado la cultura organizacional con los colaboradores.	Implementar acciones para dar a conocer la cultura organizacional para lograr un aumento en el índice de satisfacción.	x	
	Cantidad de diagnósticos organizacional realizados	La institución realizó el auto diagnóstico CAF en el mes de noviembre 2020		Realizar el Plan de acción del autodiagnóstico CAF.	x	

<b>NOBACI</b>	porcentaje de cumplimiento de los requerimientos de las Normas Básicas de Control Interno		Según la última verificación del cumplimiento del índice de la NOBACI, la Institución tenía un 17% de cumplimiento. Debido a que se dejó de trabajar este indicador.	Retomar reuniones de seguimiento con apoyo de un técnico de la Contraloría General de la República. Reestructurar la comisión de seguimiento de la NOBACI. Revisar el nivel de avance de los requerimientos.	x		
<b>SISMAP</b>	Porcentaje de cumplimiento de los indicadores.	En este momento el índice de cumplimiento en la institución se encuentra en 88 %, se visualiza los avances en los procesos, las áreas de mejoras y resultados de en el desarrollo de la gestión, especialmente en los procesos de RR HH.		Seguimiento para mantener el índice de cumplimiento igual o por encima del 90%	x		
<b>Carta compromiso</b>	Cantidad de Carta compromiso elaborada y divulgada	La institución se encuentra inmersa en el proceso de cumplimiento de los requerimientos del MAP con miras a obtener la carta compromiso, evidenciando cierto avance.		Continuar con el proceso de cumplimiento de los requerimientos exigidos por el MAP para el cumplimiento	x		
<b>Estructura organizacional</b>	Porcentaje de implementación		La nueva estructura se encuentra en un proceso de implementación.	Adecuar la nueva estructura organizacional acorde a los objetivos institucionales.	x		

Gestion de procesos	Porcentaje de procesos documentados	de El 90% de los procesos están documentados en el Sistema de Gestion de Calidad de la OMSA		Mantener actualizados los procesos. Levantamiento de procesos no documentados.		X	
	Porcentaje de cumplimiento de los procesos.	de El 90% de los procesos se cumplen, según las auditorias realiza. Independientemente de la no ejecución de los procedimientos.		Realizar acciones tendentes a garantizar el cumplimiento del 100%.		X	
	Porcentaje de cumplimiento de los procedimientos	de	Según la última auditoria interna, noviembre 2020, a las direcciones: administrativa, juridica, planificación, tecnología, comunicaciones, el 72.5% de los procedimientos auditados se están llevando a cabo.	Implementar acciones para la socialización e inducción de los procedimientos, para completar el 100%.	X		
	Cantidad de auditorias realizadas	de Se realizaron 2 auditorias para determinar el cumplimiento de los procedimientos en las direcciones en las que está constituida la institución y cada dirección elaboro su plan de acción a las no conformidades detectadas.		Dar seguimiento al cumplimiento de los planes de mejora elaborados por las direcciones auditadas.	X		
Gestion Humana							

Inducción	Porcentaje de personal de nuevo ingreso que recibe Inducción.		En el informe para la memoria anual del año 2019, la inducción a personal de nuevo ingreso, fue de un 19%.	Elaborar manual de inducción, difundirlo e implementarlo.	x		
	Porcentaje de colaboradores que cuentan con manual de inducción.		No se evidencia que a los colaboradores de nuevo ingreso y los ya existentes se le haya suministrado un manual de inducción.	Elaborar manual de inducción, difundirlo e implementarlo.	x		
Ambiente laboral	Porcentaje de empleados en un ambiente laboral seguros libres de riesgo		Las condiciones de trabajo no cuentan con los estándares establecidos por el Instituto Dominicano de Prevención Protección De Riesgos Laborales (IDOPPRIL)	implementar acciones para crear un ambiente laboral sano y seguro	x		
	Nivel de identificación de los factores de riesgos.		Se realizó el levantamiento de riesgo en las áreas, y en encuesta de clima el porcentaje de las Condiciones de Seguridad e Higiene en el trabajo, obtuvimos un 11,55%.	Aplicar las medidas para mitigar el riesgo identificado en el levantamiento, y mejorar las condiciones de higiene y seguridad en las áreas.	x		
Manual de cargos	Porcentaje de aplicación del manual	Contamos con un manual de cargos recién aprobado y en fase de ejecución.		Adecuar el manual de cargos a la nómina existente	x		
Manual de funciones	Porcentaje de aplicación del manual	Contamos con un manual de funciones aprobado, en proceso de ejecución		Poner en acción lo establecido en el Manual de funciones aplicado	x		

<b>Competencias laborales</b>	% de colaboradores que cumplen con el perfil para el puesto.					
<b>Compensación y beneficios</b>	Porcentaje de empleados beneficiados.		La institución no cuenta con una política de beneficios orientada a ofrecer facilidades a los empleados, impacta en su valoración y compromiso.	Diseñar una política de compensación y beneficios eficiente. Vinculado en todos los niveles para todos los colaboradores, es clave para la retención del talento.		
<b>Comunicación interna</b>	Porcentaje de colaboradores conocen manual de comunicación interna	En la actualidad, nosotros no medimos ese indicador, porque el manual de comunicación se encuentra en fase de terminación para luego difundirlo.				

	Cantidad de acciones para dar a conocer la CI	Nosotros realizamos: jornadas de socialización cursos-talleres acerca de varios aspectos relacionados con la comunicación institucional, difusión de mensajes a través de pantallas y otros medios, la producción y distribución de la revista institucional, donde también se abordan parte de estos aspectos.				
<b>Fortalecimiento del Sistema de reclutamiento y selección de personal</b>	Porcentaje de candidatos reclutados que cumplen con el perfil del puesto		La institución no cuenta con las herramientas tecnológicas y estudios oportunos que facilitan la atracción del talento que se requiere. (pruebas técnicas, exámenes psicométricos, y una o varias entrevistas), inducción y entrenamiento adecuado y competente.	Diseñar una estrategia y planeación de reclutamiento que provea de herramientas necesarias para encontrar el talento adecuado, y contar con el personal adecuado que ayude al desarrollo de la institución, y que sea capaz de responder y resolver los retos que se presenten.		
<b>Clima laboral</b>	Cantidad de acciones realizadas para fortalecer el clima laboral._ Cantidad de acciones para contrarrestar el grado de insatisfacción Laboral.	La institución elaboro "Encuesta de Clima", realizado en diciembre 2019.		Elaborar plan de acción, preparar informe del desarrollo de las actividades y seguimiento.		x

	Porcentaje de colaboradores satisfechos con el clima laboral	de el	La institución cuenta con Resultados del informe diagnóstico del estudio de clima organizacional.		Valorar las recomendaciones y los resultados negativos señalados en la encuesta, para mejorarlo.		X	
<b>Acuerdos de desempeño</b>	Porcentaje de colaboradores con acuerdo de desempeño	de con de	La institución realizó acuerdos de desempeño orientados a resultados.		Se implemento las evaluaciones de desempeño por metas logradas, se debe establecer expectativas de desempeño claras, sujeta al cumplimiento de estos acuerdos.		X	
<b>Imagen Institucional</b>								
<b>Imagen y posicionamiento institucional consolidado</b>	porcentaje de colaboradores que valoran positivamente la imagen institucional	de que	contamos con la herramienta de medición para evaluar este indicador.	Actualmente, los colaboradores no expresan con apertura su percepción e identidad con la imagen institucional	Implementar herramientas para que los colaboradores participen y se expresen abiertamente		X	
<b>Identidad de los colaboradores con la Imagen Institucional</b>	porcentaje de colaboradores que se identifica con la imagen institucional	de con la	contamos con la herramienta de medición para evaluar este indicador.	Actualmente, los colaboradores no expresan con apertura su percepción e identidad con la imagen institucional	0		X	
	Cantidad de colaboradores que interpretan la misión, visión y valores institucionales	de que	realizamos jornadas de socialización para difundir la cultura institucional	contamos con índices muy bajos 00%, la mayoría de los colaboradores no conocen la misión, visión y valores de la OMSA	Realizar jornadas de socialización para involucrar a los colaboradores		X	
	Cantidad de colaboradores que conocen o interpretan la línea grafica de OMSA	de que		No poseemos una cultura institucional constituida.	Realizar jornadas de interacción para dar a conocer los cambios de la imagen. Se está elaborando una mejora en la línea grafica (cambios en el logo, uniformes, carnelerización.)		X	



<b>Compromiso organizacional interno</b>	Porcentaje de los colaboradores que expresan su alto compromiso con la institución	Los nuevos procesos de transformaciones que se llevan a cabo pueden ser de utilidad para abordar este aspecto de manera objetiva	Niveles de compromisos bajos.	Desarrollar planes y acciones que eleven los niveles de compromisos.				X
<b>Alineamiento de la Imagen con la Visión Institucional</b>	Cantidad de planes y/o programas implementados para alinear la imagen a la visión institucional y proyectarla	La institución se encuentra en un proceso de cambios para crear mejores resultados y una mejor imagen	Los colaboradores en la institución han tenido bajos niveles de participación en los planes de imagen	Se recomienda realizar estudios profundos para saber cómo está la imagen y crear la imagen deseada, y proyectarla				X
<b>Gestión y Liderazgo:</b>								
<b>Toma de decisiones</b>	Cantidad canales disponibles para expresarse	Política de comunicación interna y externa		No se ha puesto en ejecución los medios para que los colaboradores expresen sus inquietudes a la máxima autoridad para la toma de decisiones en temas que se consideran de alta importancia para la institución.				X

Comunicación	Cantidad de medios disponibles	Existe una política de comunicación interna y externa como medio para canalizar y acceder hacia los niveles superiores. También existe el buzón de sugerencias el cual cuenta con un procedimiento para su manejo.		No se evidencia que la política de comunicación interna y externa se haya difundido entre los colaboradores de los diferentes niveles para su empoderamiento. No se evidencia que los buzones de sugerencias estén funcionando de manera efectiva, por lo que se requiere disponer de acciones encaminadas a efficientizar su efectividad. No se evidencia que existan mecanismos que permitan que los colaboradores realicen propuestas de cambios y mejoras en los procesos bajo su responsabilidad.	x		
Compromiso modélico	Cantidad de compromisos firmados por la MAE y los directores.		No existe un documento donde la máxima autoridad y sus directores expresen su compromiso de modelar con el ejemplo la dirección de la institución para el cumplimiento eficiente, eficaz y transparente de los procesos.	La máxima autoridad y los directores deben emitir un documento que refleje el compromiso de trabajar en favor del cumplimiento de la misión, visión y valores institucionales. Que sirva de modelo para los servidores, donde se refuerce la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados. Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los	x		

				<p>factores críticos más importante para el éxito de la institución.</p> <p>demostrar el compromiso de los líderes/ directivos hacia la mejora continua y la innovación, promoviendo la cultura de innovación, así como la mejora continua y por lo tanto, fomentar la retroalimentación de los empleados. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.</p>					
<b>Infraestructura tecnológica</b>									
<b>Cantidad de computadoras</b>	<b>de</b>	<b>Porcentaje de equipos nuevos</b>	<b>de</b>	Estos equipos les permiten a los colaboradores de la institución un mejor rendimiento en el desempeño de sus	tenemos muchos equipos obsoletos los cuales no cuentan con la capacidad necesaria para realizar los trabajos administrativos	hacer un plan acción para la compra de nuevos equipos			

x

		funciones				
Copia de seguridad de los servidores en el data center del estado	Plan de contingencia	En caso de desastre en el data center de la institución existiría un respaldo con toda la información y los procesos podrían continuar sin problemas	Presupuesto	Plan de acción para canalizar el costo de este proyecto	x	
Reestructuración de cableado UTP y Fibra Óptica	Porcentaje de cableado identificado	esto nos permitiría un mayor control a nivel de conexión e identificación de puntos de red.	Presupuesto	Plan de proyecto que indique costo, alcance y tiempo.	x	
Reubicación y modernización del Data Center	Porcentaje de proyecto completado	Nos permitiría cumplir con los estándares nacionales e internacionales a nivel de seguridad	Presupuesto	Plan de proyecto que indique costo, alcance y tiempo.		x
Interconexión de módulos operativos vía VPN	Porcentaje de módulos conectados	Este proyecto representaría un ahorro de un 80 % del costo de servicio de comunicación, facilitaría la administración de la infraestructura tecnológica y escalabilidad.		Iniciar plan piloto con los módulos	x	
Estabilización del ERP (Sistema Administrativo)	Cantidad de procesos automatizados	Mayor control y estabilidad de los procesos administrativos que se realizan a través del sistema	Falta de documentación de los procesos de los departamentos	Levantamiento de los procesos de cada área y mejoras en los diferentes módulos del sistema	x	

Desarrollo e implementación para los procesos operativos	Cantidad de procesos automatizados	Mejor control de los procesos operativos y generación de datos para mejorar la toma de decisiones		Levantamiento de los procesos de las áreas operativas y realizar matriz de prioridades de desarrollo o implementación.				X
Infraestructura Física								
Módulos de operaciones y mantenimiento	Cantidad de módulos con mantenimiento		Del total de módulos solo uno cuenta con mantenimiento parcialmente adecuado	Levantamiento general de toda la infraestructura física				X
	Construcción de nuevos módulos	Adquisición de terrenos para construcción de nuevos módulos	Falta Asignación de presupuesto	Solicitar una asignación del presupuesto para compra y construcción de los mismos				X
	Rehabilitación y construcción de talleres	Construir nuevos talleres y rehabilitar los existentes	Falta Asignación de presupuesto	Solicitar una asignación del presupuesto para compra y construcción de los mismos				X
Condiciones físicas de las oficinas, baños, salones de reuniones, comedor	Cantidad de oficinas, baños, salones de reuniones, comedor para rehabilitar	Mejor desempeño de los colaboradores, mayor motivación	Falta de asignación de presupuesto	Rehabilitar todas las oficinas, baños, comedores, salones de reuniones para un mejor desempeño y funcionamiento de los colaboradores.				X
Sostenibilidad Financiera								
Dependencia del Presupuesto de Ingresos y Ley de Gasto Público (Ley 423-06)	Porcentaje del Presupuesto asignado	Transparencia en la ejecución del Presupuesto del Gasto	Inadecuada reorientación del Gasto	Aplicación efectiva y oportuna de la Ejecución del Gasto				X
Incremento en la adquisición de la flota de Autobuses	Gestión ante el Estado Dominicano	Requerimientos de las Áreas Internas	Respuesta oportuna a los requerimientos	Agilizar los procesos				X

## 11. Marco Estratégico Institucional de la OMSA.

### 11.1 Misión

- Satisfacer la necesidad de movilidad de los usuarios, a través de nuestro servicio estatal de autobuses.

### 11.2 Visión

- Ser la empresa de transporte público colectivo preferida por los usuarios, con un servicio eficiente, eficaz, seguro y humano.

### 11.3 Ejes Estratégicos de la OMSA.

- Mejoramiento de la calidad del servicio del transporte.
- Sostenibilidad de la Eficiencia operativa.
- Fortalecimiento de los procesos internos.

### 11.4 Eje Transversal.

### 11.5 Objetivos Estratégicos.

- Incrementar la cobertura, frecuencia y accesibilidad del servicio de transporte, acorde a las necesidades y demandas e identificadas.
- Asegurar la continuidad de las operaciones para el servicio del transporte, acorde a los estándares de mantenimiento y supervisión.
- Asegurar la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión institucional, con una orientación a resultados y estándares establecidos.

### 11.6 Valores.

Valores	Definición
• Vocación de servicio	Nuestra pasión es servir, nuestra ganancia es el deber cumplido.
• Compromiso.	Realizamos nuestras funciones y responsabilidades con dedicación, esmero y puntualidad, siendo siempre proactivos en la solución de las adversidades encontradas.
• Integridad.	Actuamos apegados a los principios de la ética y la moral.

- **Transparencia.**

Manejamos con pulcritud y honestidad los recursos de que disponemos, abiertos siempre al escrutinio Público.

12. Alineamiento Estratégico Superior de la OMSA.

VISION DE LA END	EJES ESTRATEGICOS	OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECIFICOS	LINEAS DE ACCION	MARCO ESTRATEGICO DEL INTRANT	MARCO ESTRATEGICO de la OMSA
<p>"República Dominicana es un país próspero, donde las personas viven dignamente, apegadas a valores éticos y en el marco de una democracia participativa que garantiza el Estado social y democrático de derecho y promueve la equidad, la igualdad de oportunidades, la justicia social que gestiona y aprovecha sus recursos para desarrollarse de forma innovadora, sostenible y territorialmente equilibrada e integrada y se inserta competitivamente en la economía global".</p>	<p>1. Estado Social Democrático de Derecho</p>	<p><b>Objetivo General 1.1.</b> Administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados.</p>	<p><b>1.1.1</b> Estructurar una administración pública eficiente que actúe con honestidad, transparencia y rendición de cuentas y se oriente a la obtención de resultados en beneficio de la sociedad y del desarrollo nacional y local.</p>	<p><b>1.1.1.2</b> Establecer un marco jurídico acorde con el derecho administrativo moderno que propicie la conformación de un Estado transparente, ágil e inteligente.</p> <p><b>1.1.1.6</b> Fomentar la cultura de democracia, tolerancia y uso correcto del poder público, para generar una valoración positiva de la población sobre el servicio público.</p>	<p><b>MISIÓN</b> <b>VISIÓN</b></p>	<p><b>MISION:</b></p> <p>Satisfacer la necesidad de movilidad de los usuarios, a través de nuestro servicio estatal de autobuses.</p> <p><b>VISION:</b></p> <p>Ser la empresa de transporte público colectivo preferida por los usuarios, con un servicio eficiente, eficaz, seguro y humano</p>
				<p><b>1.1.1.8</b> Garantizar, mediante acciones afirmativas, la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en los puestos de administración pública y en los mandos directivos.</p> <p><b>1.1.1.18</b> Estructurar y fortalecer los sistemas de supervisión pública y privada que garanticen la</p>		



			prevención y el castigo de delitos administrativos en el Estado e Instituciones que reciben fondos públicos.
		<p><b>1.2.1</b>  <i>Fortalecer el respeto a la ley y sancionar su incumplimiento a través de un sistema de administración de justicia accesible a toda la población, eficiente en el despacho judicial y ágil en los procesos judiciales.</i></p>	
		<p><b>1.2.2</b>  <i>Construir un clima de seguridad ciudadana basada en el combate a las múltiples causas que originan la delincuencia, el crimen organizado y la</i></p>	

			<p>violencia en la convivencia social, incluyendo la violencia contra la mujer, niños, niñas y adolescentes, mediante la articulación eficiente de las políticas de prevención, Persecución y sanción.</p>		
--	--	--	--	--	--

**13. Matriz de Resultados, Indicadores y Metas al 2024.**

**EJE I:**  
**Mejoramiento de la calidad del servicio del transporte.**

OMSA

TABLA DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS al 2024

Eje Estratégico: Mejoramiento de la calidad del servicio del transporte														
Objetivo Estratégico: Incrementar la cobertura, frecuencia y accesibilidad del servicio de transporte, acorde a las necesidades y demandas e identificadas														
1	2	3	4	5	6	7	8	9				10	11	12
Estrategia	Resultados de Efecto	Indicador(s)	Linea base	Meta al 2024	Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma				Requerimientos Financieros	Requerimientos no Financieros	Supuestos y/o riesgos
								Años						
								2021	2022	2023	2024			
Programa de incremento de cobertura del servicio de transporte	Satisfecha la demanda del servicio a los usuarios.	Porcentaje de clientes satisfecho con el servicio	20%	95%	Encuesta realizada al usuario.	Dirección de planificación	Todas las unidades	30%	60%	80%	95%	Contratación de consultores	N/A	Presupuesto
		Frecuencia de despacho de autobuses.	20 minutos	5 minutos	Documentos de control y despacho	Dirección de operaciones	Todas las unidades de operaciones	17 minutos	13 minutos	9 minutos	5 minutos	Compras y contrataciones.	N/A	Presupuesto
		Volumen de pasajeros.	12,000,000 pasajeros	50,000,000	Maquina validadora	Dirección de operaciones	Todas las direcciones	17,000,000	27,000,000	35,000,000	50,000,000	Compras y contrataciones.	N/A	Se mantienen las rutas asignadas. Presupuesto
		Porcentaje de cumplimiento del tiempo recorrido planificado.			Documentos de control y despacho.	Dirección de operaciones	Todas las direcciones							Se mantienen las condiciones que se proyectaron en la planificación del tiempo de recorrido.

		Cantidad de corredores de servicios	18 corredores	30 corredores	Registros y documentación del INTRANT.	Dirección de operaciones	Todas las unidades	22	26	28	30	Compras y contrataciones.		
Eficiencia y eficacia del servicio de transporte	Satisfecha la demanda relacionada al tiempo de espera de los autobuses.	Porcentaje de clientes satisfecho con el tiempo de espera.	30%	90%	Encuesta realizada a los usuarios.	Dirección de planificación.	Todas las unidades	40%	60%	80%	90%	Compras de equipos de comunicación para los autobuses	N/A	Presupuesto

**EJE II:  
Sostenibilidad de la Eficiencia operativa**

OMSA

TABLA DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS al 2024

Eje Estratégico: Sostenibilidad de la Eficiencia operativa.														
Objetivo Estratégico: Asegurar la continuidad de las operaciones para el servicio del transporte, acorde a los estándares de mantenimiento y supervisión.														
1	2	3	4	5	6	7	8	9				10	11	12
Estrategia	Resultados de Efecto	Indicador(s)	Linea base	Meta al 2024	Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma				Requerimientos Financieros	Requerimientos no Financieros	Supuestos y/o riesgos
								Años						
								2021	2022	2023	2024			
Fortalecimiento de la supervisión.	Asegurada el cumplimiento de las responsabilidades asignadas al personal de transportación	Porcentaje de cumplimiento del plan de supervisión.	70%	100%	Informes de supervisión, Expediente del personal	Dirección General de Supervisión	Operación, Mantenimiento	100%	100%	100%	100%	Insumos (Impresos)		No recibir los insumos a tiempo
		Porcentaje del régimen de consecuencia aplicadas.	70%	100%				100%	100%	100%				
Mejoramiento sostenido del mantenimiento de las unidades.	Asegurado el funcionamiento del parque vehicular	Porcentaje de autobuses que cumplen con el plan de mantenimiento preventivo	70%	100%	Informes, reportes, remisiones e Imágenes	Dirección Mantenimiento Vehicular	Operaciones, Supervisión, Administrativo y Financiero	100%	100%	100%	100%	Piezas, Accesorios, Lubricantes, Insumos		Reducción del Presupuesto
		Porcentaje de autobuses que cumplen con el plan de mantenimiento correctivo.	60%	100%				100%	100%	100%				



**EJE III:  
Fortalecimiento de los procesos internos.**

**OMSA**

**TABLA DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS al 2024**

**Eje Estratégico: Fortalecimiento de los procesos internos.**

**Objetivo Estratégico: Asegurar la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión institucional, con una orientación a resultados y estándares establecidos.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9				10	11	12
Estrategia	Resultados de Efecto	Indicador(s)	Linea base	Meta al 2024	Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma				Requerimientos Financieros	Requerimientos no Financieros	Supuestos y riesgos
								Años						
								2021	2022	2023	2024			
Normalización y gestión de la calidad institucional	Estandarizada la gestión institucional	Porcentaje de los procesos auditados.	20%	100%	Informe de auditoría	Dirección de planificación y desarrollo	Todas direcciones	30%	60%	80%	100%	Contratación de consultoría	Desarrollo Financiero	Cambio de gestión de institución
		Porcentaje de reglamentaciones implementadas.	60%	100%	Informe de las normas implementadas	Dirección Jurídica	Todas direcciones	70%	80%	90%	100%	N-A		
	Asegurado el mejoramiento continuo del desempeño institucional.													
	Identificado el personal con la cultura institucional	Porcentaje de empleados que conocen los elementos tangibles de la cultura institucional de la OMSA	80%	100%	Socialización de la Cultura Institucional	Dirección de planificación y desarrollo	Todas direcciones	80%	90%	90%	100%	N-A	Involucrar la Dirección de RRHH Y Dirección de Comunicaciones	

		Porcentaje de empleados que modelan los valores de la institución	60%	100%	Informe de jornada de Socialización Misión, Visión y Valores.	Dirección de planificación y desarrollo	Todas direcciones	100%					Refrigerio			
	Satisfecho los requerimientos de los órganos rectores del estado.	Porcentaje de cumplimiento de los indicadores del gobierno.	80%	95%	Ranking Nobaci-Ranking Sismap	Dirección de planificación y desarrollo.	Todas direcciones	80%	85%	90%	95%	N/A	Involucrar la Dirección de RRHH Y de Dirección Financiera			
Fortalecimiento de la gestión humana	Mejorado el desempeño en el ejercicio de sus funciones.	Porcentaje del personal que mejora su desempeño.	70%	95% del personal obtiene unos resultados de evaluación de un 85% o más.	Informe de desempeño	Dirección de Recursos Humanos	Todas las unidades funcionales de la OMSA	80%	85%	95%	95%	No aplica	Acuerdo del MAP	Contratación s previa evaluación correspondent		
	Eficientizados los procesos Administrativos de la OMSA	Porcentaje de procesos de Gestión Humana implementado.	70%	100%	Informe de auditoría de procesos		Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación	85%	100%							
		Porcentaje de eficacia de la Gestión Humana.	Por definir	100%				Todas las unidades funcionales de la OMSA								
Eficientización de la gestión administrativa y financiera.	Eficientizada la Ejecución del Presupuesto Asignado	Porcentaje de la ejecución presupuestaria	88%	98%	Reportes Informe Trimestral	Dirección Financiera	Dirección Administrativo Dirección Financiera	95%	97%	98%	98%	N/A	Asignación de Presupuesto	Fenómenos Naturales		
		Índice de la eficacia de la gestión financiera.	Por definir	98%	Estados Financieros Informes	Dirección Financiera	Dirección Administrativa Dirección General Dirección Financiera	85%	90%	95%	98%	N/A	Cumplimiento de los Procesos y Lineamientos Establecidos por los Órganos Rectores	No Cumplir los Parámetros o Lineamientos Establecidos		

	Satisfecho los Requerimientos de las Unidades Funcionales para la Realización del Trabajo	Porcentaje de Cumplimiento con los Requerimientos aprobados	40%	100%	Solicitudes Informes	Dirección Administrativa	Todas Las Direcciones	80%	80%	95%	100%	Contratación de Servicios Externos	Aprobación de los Procesos Requeridos	Recursos Insuficientes
		Porcentaje del Cumplimiento del Plan Anual de Compras (PACC)	50%	98%	Procesos de Compras, Publicaciones en medios de comunicación escrito	Dirección Administrativa	Dirección Administrativo Dirección Financiera y Dirección Jurídica	80%	80%	95%	98%	Disponibilidad Presupuestaria	Seguimiento al cumplimiento de los Procesos	Falta de Asignación Presupuestaria
Imagen y posicionamiento institucional	Valorada positivamente la imagen institucional de la OMSA	Porcentaje de valoración de reputación de la marca OMSA en el público externo	Por definir	85%	Informe de estudio de reputación de la marca	Dir. de Comunicación	Dir. de Comunicación, Dir. de Planificación y Desarrollo, Dir. de Tecnologías, Dir. Financiera	78%	80%	85%	85%	Contratación de empresa para hacer estudio de reputación de marca OMSA en el público externo		
		Porcentaje de valoración positiva de los usuarios del servicio de OMSA	90%	95%	Encuestas de valoración y/o satisfacción de usuarios	Dir. De Comunicación	Dir. de Comunicación, Dir. de Planificación y Desarrollo, Dir. de Tecnologías, Dir. Financiera	91%	93%	94%	95%	Pago de Suscripción para encuestas digitales	Capital humano, prestado de diferentes dependencias	
		Porcentaje de valoración positiva del público interno	80%	90%	Clima laboral (SISMAP)	Recursos Humanos	Todas las Direcciones	82%	85%	87%	90%		Capital humano	

Mejoramiento de la infraestructura tecnológica.	Asegurados los Servicios tecnológicos redundantes como soporte al desempeño de la institución	Porcentaje Disponibilidad de la Infraestructura tecnológica	99.0%	99.5%	Informe de disponibilidad	Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación	Departamento de Operaciones TIC	0.3%	0.3%	0.4%	0.5%		
	Optimizadas los Sistemas como soporte a los objetivos estratégicos de la institución	Porcentaje de sistemas de información que respondan a los requerimientos definidos por la institución	45%	100% de lo pautado y/o aprobado.	Informe de implementación	Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación		100%	100%	100%	100%		
		Porcentaje de satisfacción de los usuarios con los soportes recibidos.	0%	95%	Informe de la Encuesta de satisfacción de usuarios	Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación	Todas las Unidades funcionales.	70%	80%	90%	95%		

♦ **Anexos: Plan Operativo 2021**