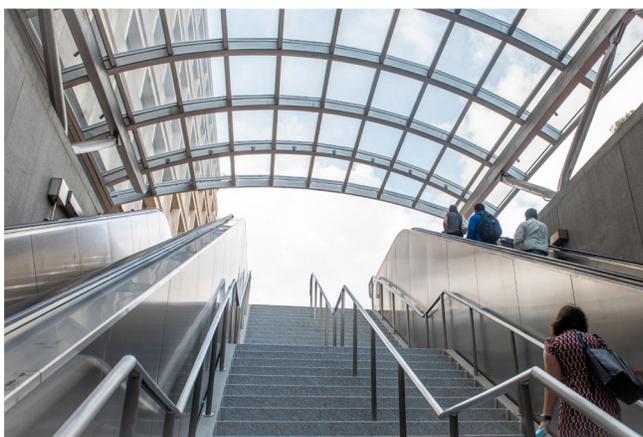


Su Metro, el camino a seguir

Plan estratégico de transformación



Índice

1	CARTA DEL PRESIDENTE Y EL GERENTE GENERAL.....	4
2	RESUMEN EJECUTIVO.....	5
3	DESCRIPCIÓN GENERAL.....	8
	3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA AGENCIA Y LA REGIÓN.....	8
	3.2 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROPÓSITO DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	9
	3.3 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO DE DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA Y EL PLAN.....	10
	3.3.1 Recopilación de datos de referencia y aportaciones de las partes interesadas	10
	3.3.2 Desarrollo del marco estratégico y del plan	13
	3.3.3 Foros de participación de la comunidad y las partes interesadas	14
	3.3.4 Marco del plan Su Metro, el camino a seguir	15
	3.4 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EQUIDAD.....	16
	3.4.1 Equidad a través del diseño de sistemas	16
	3.4.2 Equidad a través del empleo.....	17
4	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	18
	4.1 MISIÓN	18
	4.2 VISIÓN	19
	4.3 VALORES.....	19
5	METAS, OBJETIVOS, MÉTRICAS E INICIATIVAS	20
	5.1 META 1: EXCELENCIA EN EL SERVICIO	21
	5.1.1. Objetivo 1A: Seguridad y protección.....	22
	5.1.2. Objetivo 1B: Servicio confiable	23
	5.1.3 Objetivo 1C: Conveniencia	24
	5.1.4 Ejemplos de iniciativas de excelencia en el servicio	24
	5.2 META 2: EQUIPOS DE TALENTO	25
	5.2.1 Objetivo 2A: Contratación y retención	26
	5.2.2 Objetivo 2B: Participación, empoderamiento y reconocimiento.....	27
	5.2.3 Objetivo 2C: Desarrollo de competencias profesionales y técnicas	28
	5.2.4 Ejemplos de iniciativas de equipos de talento.....	28
	5.3 META 3: OPORTUNIDADES Y ASOCIACIÓN REGIONALES	29
	5.3.1 Objetivo 3A: Optimización de servicios de redes y socios regionales y equidad en el transporte público	31
	5.3.2 Objetivo 3B: Asociación y compromiso con la comunidad.....	32
	5.3.3 Ejemplos de iniciativas de oportunidades y asociaciones regionales	32
	5.4 META 4: SOSTENIBILIDAD	33
	5.4.1 Objetivo 4A: Sostenibilidad financiera	34
	5.4.2 Objetivo 4B: Sostenibilidad ambiental	35
	5.4.3 Ejemplos de iniciativas de sostenibilidad	35
6	GESTIÓN DE PLANES Y SEGUIMIENTO DEL PROGRESO INTERNO.....	36
	6.1 OFICINA DE TRANSFORMACIÓN DE SU METRO.....	36
	APÉNDICE A. MÉTRICAS Y PROPÓSITOS	37

Lista de figuras y tablas

Figura 1: Hoja de datos del sistema ferroviario y de autobuses.....	9
Figura 2: Proceso de desarrollo del plan.....	10
Figura 3: Datos e información de referencia que guían el plan estratégico de transformación de Metro.....	11
Figura 4: Ilustración del marco de estrategia.....	13
Figura 5: Resumen de los foros de participación de las partes interesadas.....	14
Figura 6: Descripción general del plan Su Metro, el camino a seguir.....	15
Figura 7: Alineación de las metas y la visión.....	20
Tabla 1: Métodos de recopilación de datos de referencia.....	12
Tabla 2: Demografía regional.....	17
Tabla 3: Valores de Metro.....	19
Tabla 4: Ejemplos de iniciativas para los objetivos de la meta 1.....	24
Tabla 5: Ejemplos de iniciativas para los objetivos de la meta 2.....	28
Tabla 6: Ejemplos de iniciativas para los objetivos de la meta 3.....	32
Tabla 7: Ejemplos de iniciativas para los objetivos de la meta 4.....	35

01. Carta del presidente y el gerente general

Metro es vital para los habitantes de la región y los visitantes de la capital del país. Ofrecemos una red de autobuses, paratránsito y trenes para garantizar que todos tengan un acceso equitativo a los trabajos, la escuela, las citas médicas, los eventos deportivos, los desfiles, los restaurantes y la vida nocturna, así como para visitar a los funcionarios electos, los monumentos y los museos de talla mundial en la Región de la Capital Nacional. Metro es la forma más segura de viajar, apoya las metas de reducción de emisiones de la región para combatir el cambio climático y representa una inversión de \$100,000 millones en un sistema de transporte público que es un poderoso motor económico que impulsa nuestra prosperidad.

Gracias a la participación de los usuarios y la comunidad y al sentido de urgencia compartido entre nuestra Junta Directiva, el personal y la fuerza laboral, el año pasado Metro comenzó a recuperarse de la pandemia y a restablecer la confianza pública. Además de aumentar el servicio y reanudar las operaciones con nuestra flota ferroviaria más nueva, inauguramos la extensión de la línea plateada, que ofrece el tan esperado servicio al aeropuerto de Dulles y al condado de Loudoun. Terminamos la reconstrucción de la plataforma y otras mejoras para los usuarios en cinco estaciones de la línea naranja, avanzamos las obras de los primeros garajes de autobuses eléctricos de Metro en Northern y Bladensburg, y conectamos las vías de Metrorail con la nueva estación Potomac Yard, que se inaugurará en mayo. Estamos restaurando la conducta ordenada y la equidad mediante la aplicación de tarifas que ayudan a pagar los servicios.

Implementamos mejoras en Metrobus en 29 rutas para mejorar el servicio e iniciamos el rediseño de nuestra red Better Bus con 12,300 interacciones con los usuarios, 18 eventos emergentes y 5,300 respuestas a encuestas.

Escuchamos a nuestros usuarios y partes interesadas. Además de continuar con nuestro restablecimiento constante del servicio frecuente de autobuses y trenes, hemos propuesto un presupuesto que reduce los recargos por las tarifas en hora pico e inicia un programa de tarifas para personas de bajos ingresos. También estamos invirtiendo en un nuevo centro de capacitación de Metro que creará un entorno de colaboración para promover la mejora de la seguridad, la capacitación técnica y el desarrollo del personal.

Pero acabamos de empezar y sabemos que hay más trabajo por delante. Estamos solicitando la opinión de la región sobre nuestro plan estratégico *#SuMetro, el camino a seguir*. Este plan fue desarrollado por la Junta Directiva y la gerencia para guiar la toma de decisiones de Metro durante los próximos cinco años. Servirá como nuestra guía y empezará a plantear la pregunta sobre cómo financiamos el Metro que la región necesita, quiere y merece.

#SuMetro, el camino a seguir establece prioridades claras para Metro, amplía la transparencia en torno a las métricas de rendimiento y promueve la colaboración con nuestros equipos y socios. Lo que es más importante, este plan reconoce que estamos para servir a nuestros usuarios. Metro lo conecta con las oportunidades y el camino a seguir ofrece infinitas posibilidades. Quedamos a la espera de sus comentarios.



Paul C. Smedberg
Presidente de la Junta Directiva



Randy Clarke
Gerente general y director ejecutivo

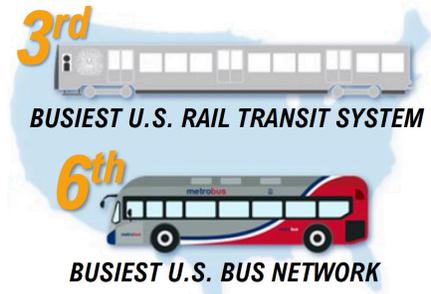
02. Resumen ejecutivo

Autoridad de Tránsito del Área Metropolitana de Washington

La Autoridad de Tránsito del Área Metropolitana de Washington (Metro) opera el tercer sistema de trenes pesados más grande y la sexta red de autobuses más grande de los Estados Unidos, y sirve a la megarregión de Washington DC, Maryland y Virginia (DMV).¹ El sistema de transporte público metropolitano es fundamental para la economía de la DMV y se enorgullece de emplear a más de 12,000 personas que prestan servicio a los usuarios de la región todos los días. *Su Metro, el camino a seguir* (el plan) se desarrolló para guiar la estrategia y las acciones de Metro durante los próximos cinco años, a medida que trabaja para satisfacer las necesidades cambiantes de sus usuarios y empleados. El plan guiará tanto la estrategia a largo plazo como la toma de decisiones cotidianas a medida que Metro siga recuperando el número de pasajeros después de la pandemia y responda a los cambios en los patrones de movilidad para garantizar que la agencia capte las necesidades de la comunidad.

El plan fue desarrollado por la Junta Directiva (Junta) y la gerencia a través de la participación directa y activa de los usuarios, empleados y partes interesadas regionales de Metro. El propósito del plan es ofrecer lo que los usuarios de Metro merecen y la región necesita. El plan define las prioridades de Metro y conecta la misión, la visión y las metas con iniciativas viables que impulsarán el progreso. Esto mejorará la transparencia y generará confianza entre los Metros, el personal y las partes interesadas de Metro, y alineará a la organización en torno a:

- **Valores y misión:** Por qué está Metro y qué hace
- **Visión, metas y objetivos:** Qué aspira a ser Metro y adónde quiere ir
- **Iniciativas:** Cómo llegará Metro hasta allí



- Más de 12,000 empleados
- 98 estaciones de tren y 130 millas de vías
- 11,500 paradas de autobús
- Más de 1,200 vagones, más de 1,500 autobuses y más de 750 vehículos MetroAccess



¹ <https://www.design.upenn.edu/news/post/defining-americas-megaregions>, 17 de diciembre de 2021

La misión de Metro: Su metro: Conexión con las posibilidades

La visión de Metro: La manera más confiable de la región para trasladar a más personas de forma segura y sostenible

Metro desempeña un papel vital en la comunidad, ya que conecta a las personas de la DMV con empleos, escuelas, atracciones principales, destinos clave y actividades recreativas. Con este plan con visión de futuro, la visión de Metro es ampliar esta función y ser la manera más confiable de la región para trasladar a más personas de forma segura y sostenible. Metro se ganará y restaurará la confianza del público, mejorará su fuerza laboral talentosa, diversa y comprometida, garantizará la accesibilidad para todos los usuarios y fortalecerá su contribución a la prosperidad económica de la DMV y a los esfuerzos para combatir el cambio climático. Para construir este futuro, Metro tendrá como prioridad la seguridad de los usuarios y los empleados, adoptará una perspectiva centrada en el usuario en la toma de decisiones, se esforzará por promover la equidad en la región, será ética y transparente y pensará con audacia para innovar y transformar la organización a fin de satisfacer las necesidades de nuestros usuarios y de la región en crecimiento.

La visión de Metro se logrará mediante el avance de cuatro metas que se desarrollaron a partir de datos y aportes directos de nuestros usuarios, personal y partes interesadas:

 <p>Excelencia en el servicio</p>	 <p>Equipos de talento</p>	 <p>Oportunidades y asociaciones regionales</p>	 <p>Sustentabilidad</p>
<p>Prestar un servicio seguro, confiable, conveniente, cómodo y agradable para todos los usuarios.</p>	<p>Atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos, donde las personas se sientan valoradas, apoyadas y orgullosas de su contribución.</p>	<p>Diseñar un servicio de transporte público para proporcionar servicio a más personas y conectar equitativamente una región en crecimiento</p>	<p>Gestionar los recursos de forma responsable para lograr un modelo sostenible de funcionamiento, infraestructura y medioambiental.</p>

Cada meta contiene objetivos de apoyo (por ejemplo, la excelencia en el servicio tiene tres objetivos de respaldo en materia de confiabilidad, seguridad y comodidad) que se lograrán mediante la implementación de iniciativas detalladas (por ejemplo, un mejor rediseño de la red de autobuses para brindar oportunidades y asociaciones regionales, una transición de una flota sin emisiones para lograr la sostenibilidad) vinculadas a cada objetivo. Algunas iniciativas están actualmente en marcha, mientras que otras se proponen y priorizan para los próximos meses y años. El proceso presupuestario anual determinará qué iniciativas se priorizan y se financian en un año determinado.

Para monitorear e informar sobre el éxito y el progreso, Metro realizará un seguimiento de las métricas específicas de las metas y objetivos. Las métricas de metas representan las principales medidas de desempeño que toda la organización trabaja para cumplir. Las métricas de objetivos son fundamentales para el logro de las métricas de las metas y se logran mediante la ejecución de diversas iniciativas. Metro está comprometido y entusiasmado por construir un futuro mejor para nuestros usuarios, la comunidad y el personal. Metro continuará involucrando al público y a las partes interesadas a medida que la agencia se esfuerza por convertirse en la forma confiable de la DMV de trasladar a más personas de manera segura y sostenible.

Su Metro, el camino a seguir

Valores	Seguridad	Centrado en el usuario	Centrado en la equidad	Ética	Innovación
Misión	Su Metro: Conexión con las posibilidades				
Visión	La manera más confiable de la región para trasladar a más personas de forma segura y sostenible				
Metas	<div style="background-color: #008080; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Excelencia en el servicio</div> <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad y protección • Servicio confiable • Conveniencia 	<div style="background-color: #800040; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Equipos de talento</div> <ul style="list-style-type: none"> • Contratación y retención • Participación, empoderamiento y reconocimiento • Desarrollo de habilidades profesionales y técnicas 	<div style="background-color: #4B0082; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Oportunidades y asociaciones regionales</div> <ul style="list-style-type: none"> • Red regional, capacitación para partes interesadas y equidad del transporte público • Asociación y compromiso con la comunidad 	<div style="background-color: #4F7942; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Sustentabilidad</div> <ul style="list-style-type: none"> • Sostenibilidad financiera • Sostenibilidad medioambiental 	
Activación	Iniciativas	Métricas	Informes de la Junta		Paneles de información pública

03. Descripción general

3.1 Descripción general de la agencia y la región

Como sede de la capital del país, la DMV es un destino dinámico de entretenimiento, cultural e histórico que atrae a personas de todo el mundo, al tiempo que alberga algunas de las instituciones gubernamentales más importantes del país. Debido a su espacio urbano amplio y único, el transporte público confiable y conveniente es fundamental para el sistema de transporte regional, ya que ayuda a conectar a las personas con oportunidades personales, educativas y profesionales y mejora la habitabilidad.

Los datos del Censo del 2020 informan que la DMV atendido por Metro ha registrado un crecimiento demográfico sustancial en la última década. La población de Washington DC aumentó un 15 por ciento, la Mancomunidad de Virginia informó de un aumento del 8 por ciento y la población de Maryland creció alrededor de un 7 por ciento.²

El transporte público confiable y conveniente es fundamental para el sistema de transporte regional.

Desde 1967, Metro ha sido uno de los principales prestadores de transporte de la DMV y, antes de la pandemia del COVID-19, ayudaba a casi 1 millón de personas a conectarse en toda la región a diario. Metro ofrece servicio a través de su flota de más de 5,000 vehículos (tren, autobús, paratransito y su flota sin fines de lucro) y una red de infraestructura de casi 100 estaciones de tren (incluidas seis estaciones de la línea plateada recientemente inauguradas), más de 11,500 paradas de autobús y más de 270 instalaciones. Metro ofrece los siguientes servicios a la DMV:

- **Metrorail:** Servicio de transporte ferroviario pesado.
- **Metrobus:** Servicio de autobús de ruta fija local y regional que incluye autobuses de transporte rápido (BRT).
- **MetroAccess:** Servicio de transporte compartido, puerta a puerta y paratransito para personas que no pueden utilizar de forma independiente el sistema accesible de autobuses o trenes debido a una discapacidad.

Los desafíos y las oportunidades de Metro han cambiado sustancialmente desde la adopción del anterior documento de orientación de la agencia, *Mantener a Metro Seguro, Confiable y Económico*,³ publicado en enero de 2019. Si bien Metro ha estado expandiendo activamente el sistema para aumentar la cobertura, la accesibilidad y el servicio frecuente, los usuarios han aumentado su dependencia de otras formas de transporte (por ejemplo, viajes compartidos, carriles para peatones y bicicletas, vehículos personales y taxis). Además, la pandemia del COVID-19 ha cambiado fundamentalmente los patrones de transporte y la forma en que muchas personas trabajan. En marzo de 2020, al inicio de la pandemia del COVID-19, el número de pasajeros de Metro se redujo drásticamente y llegó a alcanzar un 10 por ciento del nivel anterior a la pandemia. En la DMV y en todo EE. UU., los empleadores están integrando cada vez más las formas de trabajo remotas y ampliando las posibilidades de trabajo flexibles, decisiones que tendrán un impacto en el futuro del transporte público. La disminución del número de pasajeros también ha supuesto importantes desafíos financieros para Metro y otras agencias de transporte público en todo el país. Si bien el gobierno federal ha proporcionado fondos sustanciales para que Metro aborde las brechas, los fondos federales no son permanentes.

Sin embargo, Metro registró un repunte en el número de pasajeros en 2021 y realizó un total de 106 millones de viajes: Metrobus representó 60.4 millones (63 por ciento), Metrorail, 33.9 millones (35 por ciento) y MetroAccess, 1.3 millones (2 por ciento). En noviembre de 2022, el número de pasajeros de Metro en autobús y tren fue del 60 al 70 por ciento de los niveles anteriores a la pandemia. **La figura 1** ilustra las redes actuales de autobuses y trenes.

² Censo de 2020: Crecieron las poblaciones de DC, Maryland y Virginia

(<https://www.nbcwashington.com/news/local/census-maryland-sees-7-population-increase-dc-14-6-virginia-7-9/2652577/>)

³ <https://www.wmata.com/initiatives/strategic-plans/upload/KMSRA-Strategic-Plan-Jan-2019.pdf>

Figura 1: Hoja de datos del sistema ferroviario y de autobuses



3.2 Descripción general del propósito del plan estratégico

Este plan guiará a la organización durante los próximos cinco años en su respuesta al mundo cambiante y en sus propios desafíos operativos. El plan se ha diseñado teniendo en cuenta las necesidades y los deseos de la comunidad y los empleados de ofrecer servicios accesibles, confiables, convenientes, y transporte equitativo. El propósito del plan es:

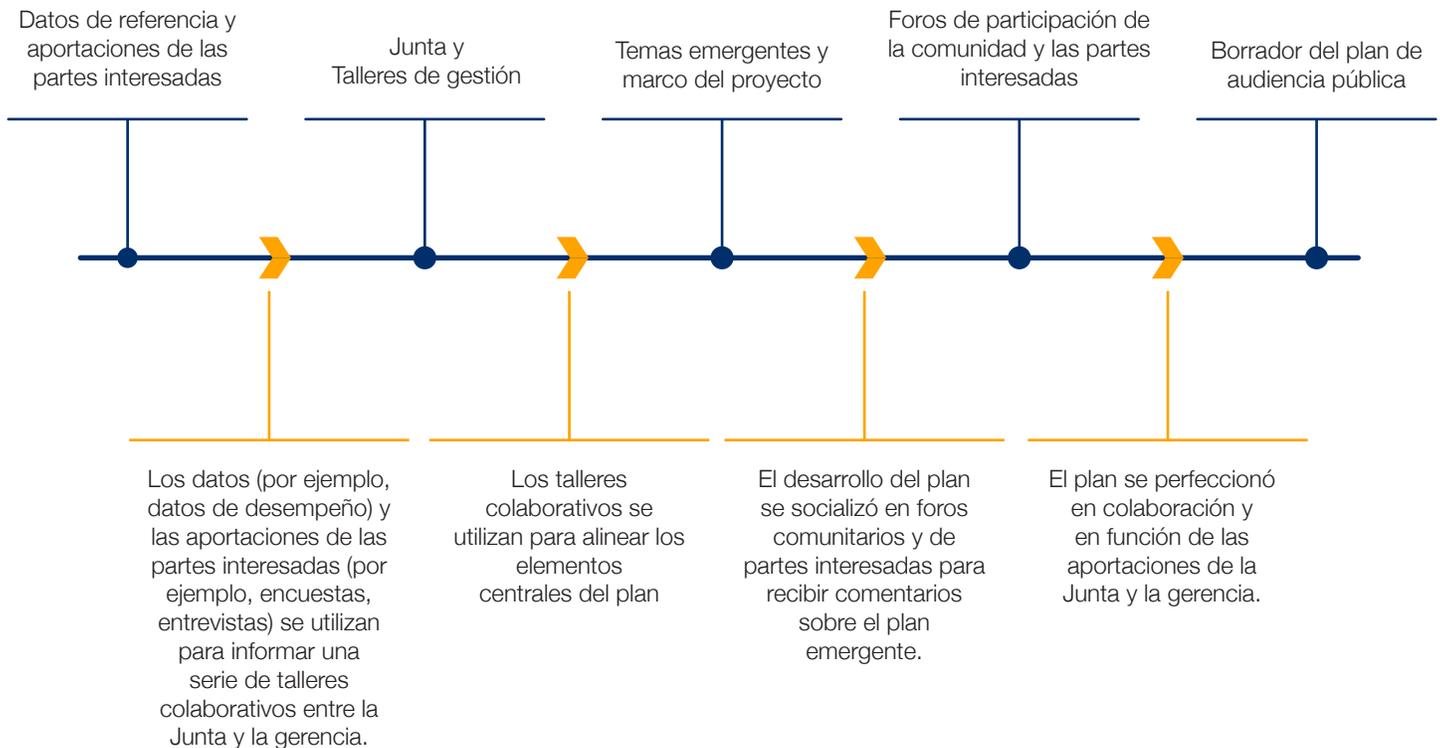
- Guiar la estrategia a largo plazo y las actividades a corto plazo de Metro en función de un conjunto de valores, una misión y una visión respaldados por metas y objetivos, iniciativas concretas para ejecutar la estrategia y métricas para medir y monitorear el progreso y el éxito.
- Mejorar la experiencia del usuario al prestar servicios que satisfagan las necesidades de la región mediante el desarrollo de prioridades operativas y de infraestructura para un servicio más frecuente y diario, una mejor comunicación con los usuarios, mayor seguridad, nuevas simplificaciones de tarifas, sostenibilidad y mejoras de infraestructura.
- Acciones directas para mejorar la experiencia de los empleados de Metro y otras partes interesadas, incluida la mejora de la difusión comunitaria.
- Informar los futuros programas de infraestructura y los presupuestos operativos alineando los fondos con los programas de iniciativas, informados por las nuevas metas y objetivos.

Metro enfrentará muchos desafíos en su camino hacia la entrega de un sistema de primera clase en los próximos cinco años. El déficit de la financiación operativa y el aumento de los costos de mano de obra y materiales impulsarán los costos generales del proyecto, y la escasez de mano de obra seguirá creando exigencias sobre el deseo de aumentar el servicio. Un plan estratégico integral y sólido proporcionará el andamiaje necesario a medida que la agencia afronta estos desafíos.

3.3 Descripción general del proceso de desarrollo de la metodología y el plan

Metro utilizó una metodología detallada y un proceso de desarrollo de planes para crear una estrategia integral de transformación centrada en las necesidades y deseos más críticos de la comunidad y los empleados de Metro. La **figura 2** resume el proceso de desarrollo del plan implementado por el equipo de Metro para crear un plan estratégico de transformación revisado. Las siguientes secciones proporcionan más detalles sobre los esfuerzos individuales dentro de este proceso de desarrollo del plan.

Figura 2: Proceso de desarrollo del plan



3.3.1 Recopilación de datos de referencia y aportaciones de las partes interesadas

El proceso de desarrollo se inició mediante la recopilación de una variedad de datos de referencia cualitativos y cuantitativos (**Figura 3**) para garantizar que el plan estuviera impulsado por la evidencia y la comunidad.

Figura 3: Datos e información de referencia que guían el plan estratégico de transformación de Metro

Las aportaciones del personal y la comunidad están dando forma a un plan estratégico de transformación sólido y centrado en el usuario que se adoptará en el invierno de 2023.



La recopilación de datos incluyó el desarrollo de bases para medir el progreso del plan para tres categorías de datos distintas:

- 1. Base de referencia para usuarios y comunidades:** Datos derivados de usuarios actuales y potenciales de Metro. Aproximadamente 2,600 usuarios proporcionaron sus comentarios a través de una encuesta que se llevó a cabo en el otoño de 2022.
- 2. Base de referencia para empleados:** Datos derivados de los empleados de Metro, incluidos la Junta, la gerencia y miembros del personal. Miles de empleados contribuyeron repetidamente a las métricas de referencia mediante entrevistas, foros y encuestas.
- 3. Base de referencia para el rendimiento:** Datos obtenidos mediante una revisión de los esfuerzos y análisis anteriores de Metro.

Los métodos de recopilación de datos de referencia para cada categoría se detallan en la **tabla 1** a continuación.

Tabla 1: Métodos de recopilación de datos de referencia

Categoría	Descripción de los métodos
Usuario/ Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas administradas para obtener datos sobre las percepciones, experiencias, necesidades de los usuarios y otras oportunidades para Metro. • Organización de eventos y otros foros de usuarios y comunidades para obtener información sobre sus necesidades. • Desarrollo de una encuesta de diagnóstico básica a los usuarios para comprender la satisfacción, las percepciones y las necesidades de Metro, los impulsores de esas percepciones y las oportunidades de mejora. • Análisis de casi 100,000 publicaciones en redes sociales relacionadas con su servicio para identificar temas de conversación y el sentimiento general del público en línea hacia Metro.
Empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de entrevistas con miembros de la Junta, la alta dirección y el personal de toda la organización y administración de varios foros con el personal para recopilar datos sobre su experiencia en Metro, oportunidades para mejoras y fortalezas organizacionales. • Desarrollo de encuestas tanto para el personal como para la gerencia para evaluar el compromiso general de los empleados y las áreas para mejorar y fortalecer los procesos, estructuras y sistemas existentes de Metro.
Rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de las iniciativas estratégicas en curso y los estudios, encuestas e informes anteriores para comprender oportunidades previamente identificadas y esfuerzos actuales para mejorar Metro internamente. • Revisión de las estadísticas de desempeño para comprender las operaciones, las finanzas y la seguridad actuales de Metro. • Revisiones de instituciones homólogas.

3.3.2 Desarrollo del marco estratégico y del plan

Tras recopilar los datos de diagnóstico, Metro inició una serie de talleres diseñados para alinear la organización de la Junta con la gerencia en torno a un marco estratégico y un plan de transformación. Los talleres, que se llevaron a cabo durante el otoño de 2022, se diseñaron para ser espacios seguros y altamente colaborativos para compartir ideas que podrían transformar Metro. El taller inicial ayudó a la gerencia a reunirse para acordar el marco estratégico, revisar la base de referencia actual y analizar las oportunidades emergentes y los posibles riesgos. En talleres posteriores, la gerencia de Metro llegó a un consenso sobre la estrategia central, incluida la misión organizacional, los valores fundamentales y una visión para el futuro.

Luego, la Junta y la gerencia de Metro establecieron metas y objetivos que vinculan la visión de la organización para el futuro con acciones claras y medibles para impulsar el progreso. La gerencia de Metro también acordó una serie de métricas y propósitos para medir el progreso hacia cada una de las metas y objetivos del plan como un esfuerzo de rendición de cuentas. La utilización de las métricas es fundamental para el proceso, ya que garantizan que las metas y los objetivos del plan se basen en los datos y que los empleados rindan cuentas y sean transparentes sobre el progreso.

Las métricas de este esfuerzo se han dividido en las dos categorías siguientes:

- **Métrica de las metas:** Métricas vinculadas a metas específicas y que rastrean el progreso en toda la organización.
- **Métrica de los objetivos:** Métricas que están vinculadas a objetivos específicos y que rastrean el progreso en relación con objetivos específicos.

El progreso y el éxito de las métricas se evaluarán en función de las mejoras en la consecución de los propósitos y servirán de base para los programas de la iniciativa. Puede encontrar una lista completa de métricas en el **Apéndice A**, que incluye descripciones, medidas actuales y propósitos. La **figura 4** proporciona una ilustración del marco estratégico del plan.

Figura 4: Ilustración del marco de estrategia



3.3.3 Foros de participación de la comunidad y las partes interesadas

Después de desarrollar el plan estratégico inicial, Metro comenzó el proceso de recopilar información sobre el plan a través de foros de participación de las partes interesadas y la comunidad. Este periodo de retroalimentación se diseñó para garantizar que la misión, la visión, los valores y las metas del plan estén alineados con los de los grupos de partes interesadas de Metro. Los grupos de partes interesadas se basaron en datos de partes interesadas existente de Metro e incluyeron los siguientes grupos:

- Personal de Metro y unidades de negociación colectiva
- Comités consultivos (es decir, el Consejo Asesor de Pasajeros y el Comité Asesor de Accesibilidad)
- Usuarios y comunidad
- Defensores públicos y organizaciones sin fines de lucro
- Comunidad empresarial
- Socios gubernamentales y funcionarios electos

La figura 5 proporciona un resumen de los métodos y foros de participación de las partes interesadas utilizados durante el desarrollo del plan.

Figura 5: Resumen de los foros de participación de las partes interesadas

El desarrollo del Plan estratégico de transformación se basa en una variedad de fuentes



Entrevistas

Más de 60 entrevistas con usuarios, el personal y la Junta



Encuesta a los usuarios

Aproximadamente 2,600 encuestados en todos los servicios de Metro (trenes, autobuses, Access)



Encuesta al personal

Aproximadamente 3450 encuestados de todos los niveles



Conozca al equipo Metro

Múltiples reuniones de participación comunitaria con los líderes de Metro



Foros del personal

Múltiples foros abiertos con miles de asistentes



Reuniones con partes interesadas

Reuniones con más de 100 socios gubernamentales, líderes empresariales y comités consultivos



Talleres

Múltiples sesiones colaborativas con la Junta y la gerencia de Metro

3.3.4 Marco del plan Su Metro, el camino a seguir

El resultado del proceso de Metro fue una estrategia integral centrada en las necesidades y deseos más críticos de la comunidad, los usuarios y el personal de Metro. Para crear cuidadosamente esta estrategia, Metro utilizó un marco para definir diferentes niveles de la estrategia:

- **Valores y misión:** Por qué está Metro y qué hace
- **Visión, metas y objetivos:** Qué aspira a ser Metro y adónde quiere ir
- **Iniciativas:** Cómo llegará Metro hasta allí

La **figura 6** proporciona una descripción general del plan resultante del proceso de desarrollo del plan. Las **secciones 4 y 5** proporcionan explicaciones detalladas sobre los valores, la misión, la visión, las metas, los objetivos y las iniciativas del plan.

Figura 6: Descripción general del plan Su Metro, el camino a seguir

Su Metro, el camino a seguir					
Valores	Seguridad	Centrado en el usuario	Centrado en la equidad	Ética	Innovación
Misión	Su Metro: Conexión con las posibilidades				
Visión	La manera más confiable de la región para trasladar a más personas de forma segura y sostenible				
Metas	Excelencia en el servicio	Equipos de talento	Oportunidades y asociaciones regionales	Sustentabilidad	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad y protección • Servicio confiable • Conveniencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación y retención • Participación, empoderamiento y reconocimiento • Desarrollo de habilidades profesionales y técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Red regional, capacitación para partes interesadas y equidad del transporte público • Asociación y compromiso con la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenibilidad financiera • Sostenibilidad medioambiental 	
Activación	Iniciativas	Métricas	Informes de la Junta	Paneles de información pública	

3.4 Descripción general de la equidad

Un buen servicio de transporte público es un motor poderoso y único de equidad. Un servicio de transporte público seguro, confiable y eficiente mejora la movilidad y la conectividad con las oportunidades económicas y sociales para todos los habitantes de la DMV y crea oportunidades de empleo equitativo. La equidad social y racial son componentes clave de Su Metro, el camino a seguir y se refleja en las metas, objetivos e iniciativas del plan. El enfoque para solicitar la opinión de las partes interesadas públicas se centró en principios basados en la equidad para garantizar una representación y una retroalimentación amplias. Las iniciativas abordan las áreas de oportunidad identificadas a través de encuestas que Metro realizó con los empleados centradas en la diversidad, la equidad y la inclusión.

La equidad social y racial son componentes clave de Su Metro, el camino a seguir.

Si bien Metro ha tomado y seguirá tomando medidas para abordar la equidad a través del servicio y el empleo, es fundamental que se institucionalice el compromiso de la agencia con la equidad, ya que si no se tiene en cuenta la equidad en los procesos de toma de decisiones, el transporte puede desempeñar involuntariamente un papel en la creación y el refuerzo de las desigualdades de la región.

3.4.1 Equidad a través del diseño de sistemas

Metro define un sistema de transporte equitativo como aquel que proporciona un resultado en el que todos pueden usar el sistema de transporte para acceder a las oportunidades y los recursos de la región. Metro ha creado un sistema de transporte equitativo de la siguiente manera:

- Reconocer que algunas poblaciones, en particular las de color, de bajos ingresos o con discapacidades, sufren de manera desproporcionada la injusticia en muchas facetas de la vida debido a desafíos estructurales de larga data.
- Reconociendo que las inversiones y las decisiones operativas de la agencia cambian vidas y, por lo tanto, nos comprometemos a priorizar intencionalmente la equidad al diseñar, implementar y evaluar estrategias, políticas, prácticas e inversiones.

Metro trabaja activamente para mejorar la equidad en la DMV como proveedor de movilidad y comprende que presta servicios a una comunidad diversa de usuarios: mediante la prestación del servicio de transporte público, Metro brinda a muchos usuarios los medios para ser parte de la economía⁴ regional. En 2016, la encuesta de pasajeros de Metrorail informó que el 16 por ciento de sus pasajeros ferroviarios tenían bajos ingresos y el 45 por ciento eran personas de color, en comparación con las estadísticas regionales que figuran en la **tabla 2**. En 2018, la Encuesta de pasajeros de Metrobus informó que el 55 por ciento de los pasajeros eran de bajos ingresos y el 80 por ciento eran personas de color, en comparación con las estadísticas regionales que figuran en la **tabla 2** a continuación.

⁴ <https://www.nytimes.com/2015/05/07/upshot/transportation-emerges-as-crucial-to-escaping-poverty.html>

Tabla 2: Demografía regional

Ciudad/condado	Porcentaje de bajos ingresos	Porcentaje de personas de color
Ciudad de Alexandria	22%	50%
Condado de Arlington	15%	40%
Distrito de Columbia	27%	64%
Ciudad de Fairfax	19%	43%
Condado de Fairfax	20%	55%
Ciudad de Falls Church	7%	30%
Condado de Loudoun	16%	49%
Condado de Montgomery	21%	60%
Condado de Prince George	27%	88%

Fuente: Encuesta comunitaria estadounidense de 2020

3.4.2 Equidad a través del empleo

Metro define el empleo equitativo como un resultado en el que cualquier persona, independientemente de su identidad, puede lograr el éxito en el lugar de trabajo. Metro se ha convertido en un empleador equitativo al:

- Comprometerse a proporcionar y mantener un entorno de trabajo que reconozca, comprenda, respete y fomente las contribuciones únicas de cada miembro de la fuerza laboral de la agencia.
- Crear e implementar políticas, prácticas y procedimientos que garanticen un trato justo para todos los empleados.
- Tomar decisiones imparciales sobre la promoción, la capacitación, el desarrollo profesional y otras oportunidades como resultado del empleo en función del mérito.

Metro está mejorando activamente la equidad en la región como uno de los principales empleadores y contratistas de servicios. Metro ofrece oportunidades profesionales para aproximadamente 12,000 empleados, valora una fuerza laboral diversa y tiene como objetivo reclutar y contratar empleados que reflejen la comunidad a la que presta servicios. Metro invierte más de \$175 millones al año para apoyar a las pequeñas empresas propiedad de mujeres o de minorías. Además, en mayo de 2022, Metro se unió a más de 80 miembros de la Asociación Estadounidense de Transporte Público (APTA) para comprometerse a hacer de la equidad racial una prioridad estratégica explícita como parte del Programa piloto de compromiso con la equidad racial de la APTA. Si bien la equidad es un valor fundamental en Metro, incorporarla al plan es un paso importante para cumplir con el compromiso de la agencia de priorizar la equidad y promoverla como parte de un marco integral.

Como parte del compromiso de Metro con el programa piloto de la APTA, la agencia se comprometió a realizar evaluaciones climáticas anuales sobre diversidad, equidad e inclusión (DEI) y a implementar políticas, prácticas, programas y procesos basados en evidencia para crear y mantener entornos inclusivos y equitativos para los empleados y los usuarios. Las metas del plan relacionadas con los equipos talento de y las oportunidades regionales describen los objetivos y acciones específicos que Metro tomará para garantizar oportunidades equitativas para todos los empleados de Metro.

04. Misión, visión y valores

La misión, la visión y los valores del plan que resultan del proceso de desarrollo del plan se definen por lo que Metro vive y hace, lo que Metro aspira a ser y hacia dónde quiere ir.

La misión de Metro: Su Metro: Conexión con las posibilidades

4.1 Misión

La declaración de misión define lo que la agencia sigue y hace en relación con las prácticas comerciales y la prestación del servicio de transporte público. En coordinación con la Junta y a través del esfuerzo de participación de las partes interesadas del plan, Metro desarrolló la siguiente declaración de misión para este plan: **“Su Metro: Conexión con las posibilidades”**.

Metro existe para servir a la DMV al proporcionar conexiones y movilidad a todos los que viven o visitan el área. Actualmente, Metro lo hace mediante distintas conexiones:

- Los niños van a las escuelas, empoderándolos para cumplir sus sueños y construir un futuro mejor.
- Talento para la fuerza laboral, fomentando oportunidades para empleadores y empleados y haciendo de la DMV un área más próspera.
- De la gente al entretenimiento, la cultura y los deportes, fomentando un área metropolitana vibrante y diversa.
- Turistas que visitan la capital del país y sus atracciones únicas, lo que les permite explorar la naturaleza, el arte y la historia de los Estados Unidos en un lugar como ningún otro.
- Familias y amigos unidos, proporcionando acceso para estar más cerca de las personas que más les importan.

Metro ofrece estas conexiones a través del amplio y complejo sistema de transporte que administra la agencia y de los empleados comprometidos y dedicados que apoyan el sistema, lo que fomenta la prosperidad y la calidad de vida en todo la DMV.

La visión de Metro: La manera más confiable de la región para trasladar a más personas de forma segura y sostenible

4.2 Visión

La declaración de visión del plan guiará las aspiraciones de transformación de Metro durante los próximos cinco años y más allá. Metro desarrolló la siguiente declaración de visión para el esfuerzo de transformación: **“La manera más confiable de la región para trasladar a más personas de forma segura y sostenible”**.

Para cumplir con su misión, Metro se convertirá en la forma preferida de viajar en la DMV, así como en un sistema confiable que brinda un transporte seguro, confiable y sin interrupciones, accesible para todos y que aumenta el acceso a las oportunidades. A medida que cambien las necesidades de los usuarios, Metro evolucionará para seguir ofreciendo una experiencia de viaje moderna, conveniente, equitativa y agradable que los usuarios estén dispuestos a recomendar.

Metro será un empleador impactante, respaldado por una fuerza laboral talentosa, diversa y comprometida que se enorgullece de servir a la región y tiene un fuerte sentido de comunidad. Metro será un gran lugar para sus empleados y permitirá a todos disfrutar de una carrera gratificante y significativa.

En un nivel más amplio, Metro será la base de la prosperidad de la DMV al diseñar las soluciones de transporte público que la comunidad requiere. Como principal herramienta de la DMV para la sostenibilidad ambiental, Metro combatirá el cambio climático al ofrecer opciones de movilidad que permitirán a la DMV alcanzar sus metas climáticas.

4.3 Valores

Metro tiene un conjunto de valores fundamentales que constituyen la base de todas las decisiones y acciones que la organización y sus empleados toman para cumplir la misión de la agencia. La **tabla 3** muestra y define los valores fundamentales de la agencia.

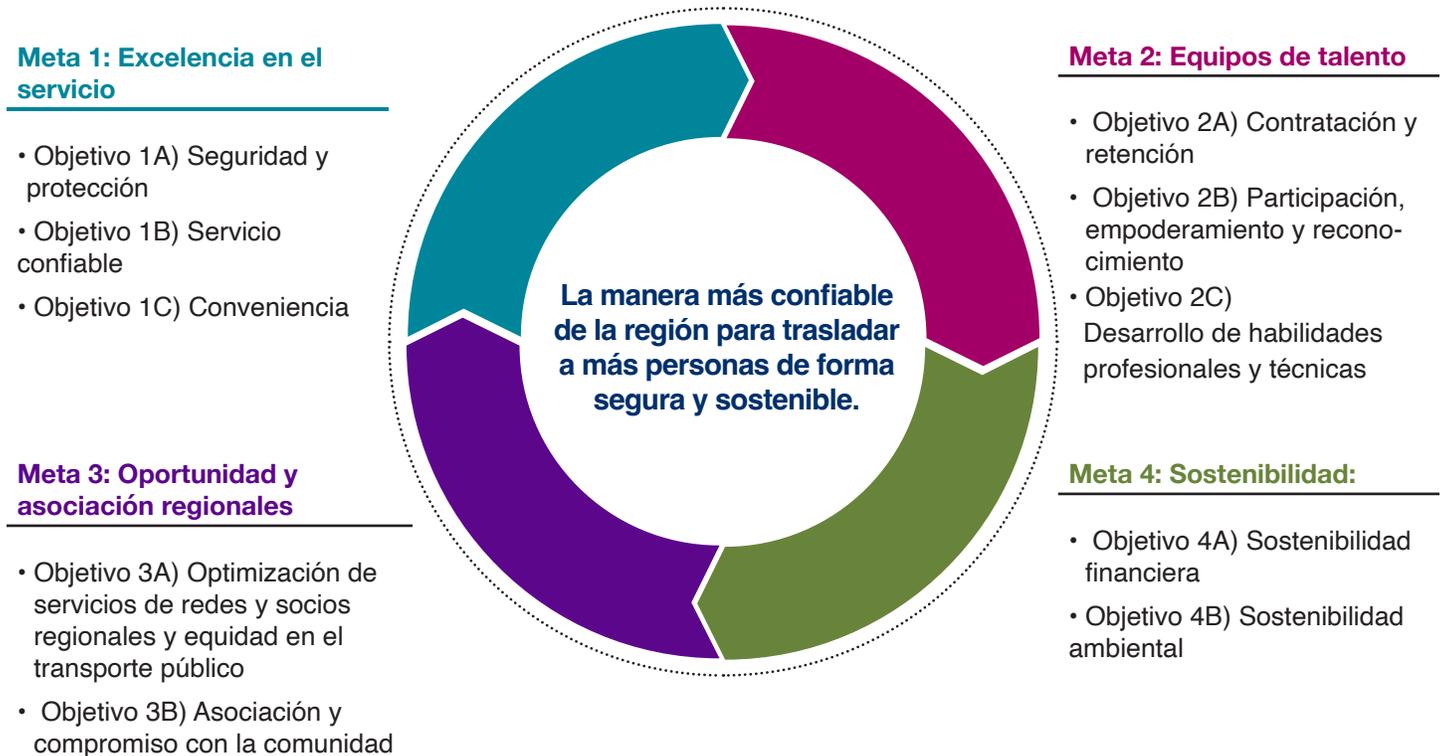
Tabla 3: Valores de Metro

Seguridad	Metro hace todo lo posible pensando en la seguridad de sus usuarios y empleados .
Centrado en el usuario	Metro existe para servir a nuestros usuarios y a la región; todo lo que hace Metro es en búsqueda de un mejor servicio.
Centrado en la equidad	Metro valora y se beneficia de la diversidad de esta región y promueve la equidad a través de nuestros servicios.
Ética	Metro es ético y transparente .
Innovación	Metro piensa con audacia y desafía el status quo para mejorar continuamente.

05. Metas, objetivos, métricas e iniciativas

Metro ha identificado cuatro metas que representan los resultados a largo plazo que el plan busca lograr. Cada objetivo se combina con objetivos temáticos seleccionados que sirven como acciones medibles para lograr la meta general. La **figura 7** muestra las metas y los objetivos de este plan. El plan se activa y se contabiliza a través de los programas de la iniciativa, las métricas, los paneles de información pública y los informes de la Junta.

Figura 7: Alineación de las metas y la visión



Tras el desarrollo de las metas y los objetivos, Metro identificó programas de iniciativa que impulsarán el progreso desde el punto de vista táctico mediante la agrupación e implementación de proyectos específicos. Los programas de la iniciativa no están diseñados para ser una lista exhaustiva, sino simplemente una propuesta de punto de partida para la transformación de Metro; en consecuencia, los programas de iniciativa se agregarán a medida que se hagan evidentes la innovación u otras propuestas y se priorizarán a lo largo de varios años. Los programas de iniciativa inicial del plan, que se detallan en las secciones siguientes, dieron como resultado listas o proyectos “de enfoque a corto plazo” que están en curso o que probablemente comiencen el próximo año. Estas áreas de enfoque ayudarán a iniciar la transformación quinquenal de Metro.

Metro pretende utilizar estos programas de iniciativa y el marco estratégico como pautas futuras de priorización y financiación. El proceso presupuestario anual determinará qué proyectos o iniciativas específicos se financian dentro del plan más amplio cada año.

5.1 Objetivo 1: Excelencia en el servicio



Excelencia en el servicio

Prestar un servicio seguro, confiable, conveniente, cómodo y agradable para todos los usuarios.

Los comentarios de los usuarios dejan en claro que desean un servicio seguro, confiable, conveniente, equitativo, accesible y agradable. Las encuestas utilizadas para crear una visión general e informar este plan muestran que menos del 70 por ciento de los usuarios están satisfechos con Metro.⁵

Esto representa una diferencia de 15 puntos porcentuales con respecto a la satisfacción⁶ anterior a la pandemia y aún menos usuarios (alrededor del 55 por ciento) confían en la capacidad de Metro para mejorar.⁷ Sin embargo, las encuestas más recientes muestran que estas cifras tienen una tendencia al alza.

Para mejorar el servicio en todo el sistema, Metro ha establecido tres objetivos:

- A. Seguridad y protección
- B. Servicio confiable
- C. Conveniencia

Estos objetivos están respaldados por programas de iniciativa. El progreso se medirá mediante una combinación de métricas de rendimiento operativo (por ejemplo, puntualidad) y métricas de satisfacción del usuario obtenidas mediante encuestas. Puede encontrar información detallada sobre las métricas en el **Apéndice A**.

Enfoque a corto plazo:

- Mejorar la confiabilidad de la información de rastreo de autobuses en tiempo real.
- Aumentar el número de trenes de la serie 7000 en funcionamiento.
- Restaurar el túnel y el puente de la línea amarilla.
- Mejorar la experiencia del usuario.
- Mejorar la orientación y la señalización digital.
- Integrar el centro de llamadas para usuarios.
- Ampliar la conectividad de última milla.

⁵Encuesta de satisfacción de usuario de Metro, del 8/24/2022 al 9/14/2022

⁶Informe de rendimiento de Metro, año fiscal 2022

⁷Encuesta de satisfacción de usuario de Metro, del 8/24/2022 al 9/14/2022

5.1.1 Objetivo 1A: Seguridad y protección

Declaración de objetivos: Asegurarse de que todos los usuarios y empleados se sientan seguros y protegidos al utilizar y prestar los servicios.

Menos de dos tercios de los pasajeros de todos los modos de transporte están satisfechos con su seguridad frente a la delincuencia o el acoso mientras viajan en Metro. Actualmente, solo el 56 por ciento de los usuarios de Metrobus y el 58 por ciento de los usuarios de Metrorail creen que Metro es proactivo a la hora de notificarles sobre cuestiones de seguridad.⁸ Un número similar de usuarios (el 57 por ciento de Metrobus y el 52 por ciento de Metrorail) creen que Metro es proactivo a la hora de abordar los problemas de seguridad. Sin embargo, las mejoras en curso y planificadas del Proyecto de mejora de plataformas benefician la sensación de seguridad de los usuarios; los usuarios citan la iluminación adecuada, la presencia de oficiales de la Policía de Tránsito de Metro, el uso de cámaras y la forma sencilla de notificar a los operadores sobre los problemas de seguridad como características para mejorar la percepción de seguridad al utilizar los servicios de Metro. Al expandir este tipo de mejoras en la infraestructura de estaciones de tren y paradas de autobús, Metro puede aumentar la satisfacción, la comodidad y la seguridad de los usuarios.



Los programas de iniciativa preliminares incluyen:

1

Aumentar los programas de orden público y seguridad para aumentar la seguridad de los pasajeros y los empleados y la percepción de seguridad en todo el sistema.

2

Instalar una infraestructura de estaciones y paradas de autobús orientada a la seguridad para mejorar la seguridad de los pasajeros.

3

Mejorar la seguridad operativa de los empleados contra lesiones y agresiones.

4

Implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad (SMS) para crear un enfoque formal, basado en datos y en toda la organización para la gestión proactiva de los riesgos de seguridad, garantizar la eficacia de la mitigación de los riesgos de seguridad, crear una cultura de seguridad positiva y reducir los incidentes de seguridad .

5.1.2 Objetivo 1B: Servicio confiable

Declaración de objetivos: Proporcionar un servicio en el que la comunidad confíe.

Actualmente, solo la mitad de los usuarios de Metro están satisfechos con los tiempos de espera entre autobuses y trenes. Con demasiada frecuencia, las demoras y las interrupciones del servicio afectan a los viajes regulares de los usuarios, y los recientes recortes en las frecuencias de servicio han contribuido a un aumento de estos eventos. La puntualidad del servicio de trenes disminuyó del 91 por ciento (de julio de 2020 a junio de 2021)⁹ al 79 por ciento (de julio de 2021 a junio de 2022)¹⁰.

Sin embargo, en el mismo periodo, Metro cumplió con la meta de puntualidad de los autobuses, ya que el 77 por ciento llegaron a tiempo. Los cambios de itinerario y servicio deben comunicarse claramente para que los usuarios no se queden varados. Por ejemplo, los usuarios que dependían de BusETA, el servicio de seguimiento de autobuses en tiempo real de Metro, informaron que se habían quedado varados debido a que proporcionaron información incorrecta sobre las horas de llegada.



Los programas de iniciativa preliminares incluyen:

1

Reparar y modernizar la infraestructura y el equipo para minimizar el tiempo de mantenimiento, la cantidad de fallas y mejorar la confiabilidad operativa.

2

Implementar un mantenimiento centrado en el servicio confiable mediante análisis avanzados, imágenes y otras herramientas para mejorar y coordinar el mantenimiento preventivo.

3

Mejorar la eficacia operativa para ofrecer un mejor servicio y mejorar el mantenimiento con una interrupción mínima.

4

Completar la implementación de un **sistema de gestión de calidad (QMS)** y continuar monitoreando los resultados para coordinar y dirigir mejor las actividades.

5

Modernizar la infraestructura de señalización para permitir una operación ferroviaria más consistente y eficiente.

⁹ Informe de desempeño de Metro, año fiscal 2021

¹⁰ Informe de desempeño de Metro, año fiscal 2022

5.1.3 Objetivo 1C: Conveniencia

Declaración de objetivos: Ofrecer un servicio frecuente y accesible que modernice y mejore la experiencia del usuario.

Los usuarios deben encontrar que el transporte público es un servicio accesible, cómodo y conveniente. Cuando un usuario elige usar Metro, toma su decisión basándose en la información de viaje disponible, incluida la duración, la frecuencia del servicio y la ubicación. El servicio debe ser fácilmente navegable y estar convenientemente ubicado. A los usuarios les debería resultar fácil planificar y pagar los viajes, navegar por las instalaciones para pasajeros (por ejemplo, barreras de acceso y escaleras mecánicas) y hacer transbordos entre autobuses y trenes.



Los programas de iniciativa preliminares incluyen:

1

Modernizar y mejorar la experiencia del usuario de principio a fin para que sea atractiva y fácil de usar.

2

Optimizar el servicio y la programación en todo el sistema para mejorar la frecuencia y permitir transbordos sin problemas.

3

Mejorar el servicio al cliente y la estrategia de comunicación para solicitar información coherente y brindar soporte proactivo, frecuente y en tiempo real a los usuarios.

4

Modernizar las operaciones de la estación para agilizar su administración y operaciones a fin de ofrecer un servicio uniforme y de alta calidad en toda la red.

5

Ampliar las opciones de conectividad de última milla para ofrecer rutas de transporte seguras y accesibles y servicios esenciales para los ciclistas (estacionamiento seguro, bicicletas compartidas, escúteres compartidos, bicicletas eléctricas, etc.) y los peatones.

5.1.4. Ejemplos de iniciativas de excelencia en el servicio

Tabla 4: Iniciativas de ejemplo para la meta 1

	Objetivo	Ejemplo
1A	Seguridad y protección	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento de puertas de seguridad en las plataformas. • Aumentar la visibilidad de los representantes de Metro. • Lanzar el Centro de Control Integrado de Metro.
1B	Servicio confiable	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el número de trenes de la serie 7000 en funcionamiento e iniciar la implementación de trenes de la serie 8000. • Restaurar el túnel y el puente de la línea amarilla. • Mejorar la confiabilidad en tiempo real de la información del autobús.
1C	Conveniencia	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de interfaces digitales para la información de los usuarios y para mejorar la orientación.

5.2 Meta 2: Equipos de talento



Equipos de talento

Atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos, donde las personas se sientan valoradas, apoyadas y orgullosas de su contribución.

Con la gran fuerza laboral especializada que se requiere para respaldar el servicio actual y los desafíos del mañana, las prácticas efectivas de contratación, retención y desarrollo de los empleados son fundamentales para brindar un servicio de calidad en Metro. Sin embargo, se ha vuelto cada vez más difícil contratar, capacitar y retener a suficientes candidatos para satisfacer las necesidades de la organización. Metro debe atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos, donde las personas se sientan valoradas, apoyadas y orgullosas de su contribución.

Metro ha definido tres objetivos que ayudarán a involucrar y apoyar al personal y a aumentar el orgullo del personal. Estos objetivos son:

- A. Contratación y retención
- B. Participación, empoderamiento y reconocimiento
- C. Desarrollo de competencias profesionales y técnicas

Una serie de programas de iniciativa apoyan cada uno de estos objetivos y la meta de los equipos de talento en general.

Enfoque a corto plazo:

- Ampliar la reserva de talentos mediante trabajos a tiempo parcial, programas de aprendizaje y asociaciones con universidades y escuelas técnicas y profesionales.
- Desarrollar un marco de competencias y redefinir las trayectorias profesionales.
- Reforzar los esfuerzos de reconocimiento en toda la organización.
- Establecer una nueva oficina centrada en la diversidad, la equidad y la inclusión.

El progreso se medirá mediante encuestas periódicas (por ejemplo, la disposición a recomendar Metro como un excelente lugar para trabajar) y métricas de rendimiento (por ejemplo, la tasa de rotación de empleados). Puede encontrar información detallada sobre las métricas de las metas de los equipos de talento en el **Apéndice A**.

5.2.1 Objetivo 2A: Contratación y retención

Declaración de objetivos: Atraer y retener a los mejores talentos en todos los niveles de la organización para cumplir con la visión futura de Metro.

En noviembre de 2022, Metro tenía más de mil puestos vacantes, incluidos puestos de primera línea de misión crítica, como operadores de autobuses y oficiales de la Policía de Tránsito de Metro. Las agencias de transporte público de todo el país están experimentando una escasez de mano de obra similar, lo que se traduce en un aumento de la carga de trabajo y en dificultades para cumplir con los itinerarios de servicio. Mediante este plan, Metro ampliará su cartera de talentos para aumentar el acceso a los candidatos y agilizar sus procesos de contratación para convertir más ofertas en nuevas contrataciones y reducir las tasas de vacantes. Metro compite contra un mercado laboral competitivo en términos de compensación, beneficios y flexibilidad laboral. Un proceso de contratación eficiente es un elemento vital para garantizar una fuerza laboral adecuada para prestar el servicio.



Los programas de iniciativa preliminares incluyen:

1

Desarrollar una planificación estratégica de la fuerza laboral para cerrar las brechas de talento y habilidades mediante la contratación, la retención o la mejora de las habilidades.

2

Ejecutar una estrategia de reclutamiento y contratación para desarrollar grupos de talentos adicionales, aumentar el acceso a los candidatos y reducir las vacantes.

3

Establecer una propuesta de valor para los empleados y así establecer a Metro como un excelente lugar para trabajar, desarrollar carreras, aumentar la satisfacción general y tener un impacto positivo en la contratación y la retención.

4

Implementar la planificación de la sucesión para brindar continuidad al negocio y reducir la incertidumbre entre el personal.

5.2.2 Objetivo 2B: Participación, empoderamiento y reconocimiento

Declaración de objetivos: Capacitar a los empleados y promover la colaboración efectiva y la mejora continua de la cultura para que los empleados se sientan apoyados, reconocidos e involucrados.

Es más probable que los empleados comprometidos permanezcan en Metro y contribuyan a lograr su visión. Actualmente, el 66 por ciento del personal recomendaría WMATA a sus amigos como un excelente lugar para trabajar.¹¹ Sin embargo, las encuestas revelan oportunidades para reconocer al personal por su contribución y capacitarlo para impulsar el cambio. Además, la pandemia del COVID-19 ha dificultado la retención del talento. La mayoría de los empleados de Metro son trabajadores de primera línea que se han enfrentado directamente a los efectos negativos de la pandemia, incluidos los altos grados de estrés mental. Centrarse más en apoyar la salud física y emocional de los empleados a través de programas de bienestar y asistencia puede aumentar la capacidad de Metro para retener el talento.



Los programas de iniciativa preliminares incluyen:

1

Desarrollar una estrategia de cambio cultural para aumentar la participación en toda la organización.

2

Implementar la estrategia y los programas de diversidad, equidad e inclusión (DEI) para garantizar que Metro brinde oportunidades y representación a todos los grupos y lidere la implementación de la estrategia de equidad racial y social de la agencia.

3

Crear una incubadora de innovación para capacitar a las personas con ideas innovadoras y fomentar la creatividad y la innovación. Recompensar y reconocer a quienes presenten ideas destacadas que mejoren la seguridad de las operaciones, aumenten la eficiencia, mejoren los procesos y reduzcan los silos.

4

Establecer un marco de evaluación del rendimiento que respalde la participación y el reconocimiento en toda la organización.

5

Implementar la realineación y la mejora de los procesos empresariales identificando las necesidades de recursos, aclarando los derechos de decisión y las responsabilidades, eliminando la duplicación y reduciendo las ineficiencias.

6

Desarrollar una estrategia interna de servicio al cliente para permitir una mejor colaboración e impactar positivamente en el servicio de atención al cliente externo.

¹¹ Encuesta al personal de Metro, del 9/8/2022 al 9/20/2022

5.2.3 Objetivo 2C: Desarrollo de competencias profesionales y técnicas

Declaración de objetivos: Invertir en personal para ampliar las trayectorias profesionales y desarrollar la próxima generación de líderes y expertos en habilidades técnicas de Metro.

Los empleados de Metro buscan apoyo a lo largo de su ciclo de vida profesional, lo que incluye experiencias laborales atractivas y oportunidades de desarrollo. La organización tiene la oportunidad de apoyar las carreras profesionales de manera más eficaz a través de programas de capacitación más específicos. La capacitación también debe servir como base para un gran desempeño. Los métodos y herramientas de capacitación innovadores, como la simulación, pueden ayudar al personal a adquirir habilidades y capacidades para mejorar su desempeño individual y los resultados organizacionales. Los empleados de Metro expresaron el deseo de fortalecer las capacitaciones de liderazgo para gerentes y supervisores, que tendrán un impacto en el resto de la organización y ayudarán a desarrollar el deseo de la agencia de desarrollar a los futuros líderes de Metro.



Los programas de iniciativa preliminares incluyen:

1

Crear planes de desarrollo de talentos, carreras y habilidades que brinden experiencias laborales atractivas y amplíen las oportunidades profesionales en Metro.

2

Establecer una academia de capacitación en un centro de excelencia para brindar al personal las habilidades y capacidades adecuadas que requieren las operaciones de Metro.

3

Ofrecer programas de desarrollo de liderazgo y capacitación aplicada para apoyar a los líderes emergentes y desarrollar la próxima generación de líderes de Metro.

5.2.4 Ejemplos de iniciativas de equipos de talento

Tabla 5: Ejemplos de iniciativas para la meta 2

	Objetivo	Ejemplo
2A	Contratación y retención	<ul style="list-style-type: none"> • Asociarse con escuelas de oficios universitarias y técnicas para aumentar la cartera de candidatos y ampliar la reserva de talentos. • Desarrollar un marco de competencias y redefinir las trayectorias profesionales.
2B	Participación, empoderamiento y reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una nueva oficina centrada en la diversidad, la equidad y la inclusión. • Reforzar los esfuerzos de reconocimiento de los empleados.
2C	Desarrollo de competencias profesionales y técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar programas de desarrollo de liderazgo y capacitación aplicada para apoyar a los líderes emergentes y desarrollar la próxima generación de líderes de Metro. • Centralizar la estructura de capacitación para los empleados de Metro y lanzar una academia de capacitación. • Ampliar las trayectorias profesionales en Metro.

5.3 Meta 3: Oportunidad y asociación regionales



Oportunidades y asociaciones regionales

Diseñar un servicio de transporte público para proporcionar servicio a más personas y conectar equitativamente una región en crecimiento

Metro trabaja junto con más de una docena de otros proveedores de autobuses, trenes y movilidad compartida en la región para conectar a las personas con empleos, servicios críticos y comodidades dentro de la DMV. Metro alineará las redes de servicio y la información de los usuarios para maximizar la infraestructura, mejorar la comodidad, aumentar el número de pasajeros y promover la equidad en la región. Metro también contribuye a la habitabilidad y al crecimiento económico al brindar oportunidades a pequeñas empresas propiedad de mujeres o minorías. Además, las opciones de transporte de alta calidad de Metro han desempeñado un papel importante en la ubicación de los principales empleadores y en la selección de hogares dentro de la DMV, lo que convierte al servicio de la agencia en uno de los criterios más flexibles para el desarrollo económico de la DMV. En este panorama, la participación efectiva de la comunidad y la estrecha colaboración con otros actores del transporte, los empleadores, las pequeñas empresas y los desarrolladores son fundamentales para impactar y mantener el cambio.

Metro también es una parte integral de la economía de la DMV. Más de la mitad (54 por ciento) de los empleos de la región se encuentran a menos de media milla de una estación de Metrorail o parada de Metrobus, y casi un tercio (28 por ciento) de la base impositiva a la propiedad de la región se encuentra a menos de media milla de una estación de Metrorail.¹² A pesar de que hoy en día se puede acceder a muchas de ellas cerca del transporte público, existen oportunidades para mejorar la conectividad mediante asociaciones con líderes empresariales y empleadores. El aumento de las asociaciones con los principales empleadores puede hacer que Metro sea más asequible y aumentar la inscripción en programas de transporte gratuitos, como Smart Benefits.¹³

La alineación de las redes de servicios regionales se traduce en una experiencia de transporte más fluida que permite a las personas centrarse en lo que más les importa, sin necesidad de pensar en cómo llegar allí. Las políticas de tarifas y servicios mejoradas y la infraestructura de apoyo contribuyen a una sociedad más equitativa. La colaboración de Metro con otros socios, empresas y desarrolladores de transporte promoverá el crecimiento económico, mejorará las oportunidades de movilidad y fomentará un mayor orgullo y propiedad de la comunidad.

Enfoque a corto plazo:

- Implementar un servicio más frecuente en las líneas verde, amarilla y naranja.
- Desarrollar y seleccionar un plan para el corredor de las líneas azul, naranja y plateada.
- Rediseñar e implementar redes de autobús.
- Implementar una estructura tarifaria simplificada.
- Lanzar el programa de tarifas para personas de bajos ingresos.
- Establecer metas de producción de viviendas y asequibilidad para las estaciones y los corredores de autobuses de alta capacidad que maximicen el potencial de pasajeros.
- Crear planes de desarrollo económico para seleccionar estaciones y así aumentar el potencial de los viajes regulares.
- Adoptar una política para dimensionar correctamente las instalaciones de estacionamiento y autobuses a fin de acelerar el desarrollo orientado al transporte público (TOD) en las propiedades de Metro.
- Establecer una oficina de relaciones comunitarias.
- Involucrar a personas mayores, personas de bajos ingresos y otros grupos para maximizar el conocimiento de los productos.
- Crear un directorio para el nuevo programa de minorías Minority Business Enterprise.
- Organizar los programas de capacitación "Meet the Primes" para que las empresas conozcan las oportunidades.

¹² Visión general de Metro de 2022

¹³ Smart Benefits es un programa de transporte diario de WMATA que permite a los empleados de los empleadores participantes utilizar el transporte público para viajar regulares sin pagar impuestos y ahorrar hasta \$1200 al año; el programa también ofrece a los empleadores beneficios fiscales.

Metro ha definido dos objetivos que ayudarán a fomentar las oportunidades y la asociación regionales, que se enumeran a continuación:

- A. Optimización de servicios de redes y socios regionales y equidad en el transporte público
- B. Colaboración y participación de la comunidad

Metro también definió iniciativas para apoyar cada objetivo y la meta en general. Metro espera que la colaboración y la participación de la comunidad sigan mejorando, lo que se traducirá en un mayor número de pasajeros mensuales. El progreso se medirá a través de varios parámetros centrados en la frecuencia y la comodidad (por ejemplo, el porcentaje de viajes de usuarios en autobús con una frecuencia de 12 minutos o más, el número promedio de trabajos accesibles en 30 minutos en Metro) y los indicadores de asociación (por ejemplo, el porcentaje de dólares contratados para pequeñas empresas propiedad de mujeres o minorías). Puede encontrar información detallada sobre las métricas de Oportunidades y asociaciones regionales en el **Apéndice A**.

5.3.1 Objetivo 3A: Optimización de servicios de redes y socios regionales y equidad en el transporte público

Declaración de objetivos: Alinear las redes de servicios regionales, las políticas tarifarias y de servicio y la infraestructura de apoyo para aumentar la comodidad, el uso del transporte público, la equidad en la región y el papel que desempeña la equidad en la toma de decisiones de Metro.

La frecuencia, la comodidad y la asequibilidad se han convertido en factores clave en la toma de decisiones de movilidad. Si bien los usuarios valoran las contribuciones individuales de los proveedores de la región, a menudo piensan en el “transporte público” de manera coherente y asumen un alto grado de coordinación operativa. Esto significa que Metro debe centrarse continuamente en la coordinación de los servicios entre las agencias y en las formas de mejorar la frecuencia, la asequibilidad y la comodidad del sistema, al tiempo que colabora con otros proveedores de movilidad y propietarios y operadores de carreteras para facilitar los transbordos entre los sistemas y que los datos de llegadas/salidas se compartan públicamente y con frecuencia en todas las plataformas. Un futuro con más vehículos eléctricos aumentará nuestra demanda de energía y requerirá la coordinación con los proveedores de servicios públicos para satisfacer las necesidades de carga de los vehículos de transporte público y personales.

La asociación regional se llevará a cabo de manera equitativa para garantizar que Metro sea accesible para todas las personas que viven, trabajan o visitan la región. Al mantener el principio de equidad en primer plano, Metro puede mejorar el acceso a las oportunidades y la calidad de vida de los habitantes y comunidades de la región que históricamente han estado privados de sus derechos. Comprender las barreras y las prioridades del transporte público en estas comunidades ayudará a informar sobre las mejoras en el acceso a los servicios y la asequibilidad. Luego, Metro puede introducir nuevos programas, como opciones de tarifas reducidas, o trabajar con las jurisdicciones para implementar políticas locales que subsidien las tarifas a fin de satisfacer mejor las necesidades de los usuarios.



Los programas de iniciativa preliminares incluyen:

1

Iniciar la optimización del servicio de Metrorail para aumentar la frecuencia básica y permitir transbordos eficientes donde viajan la mayoría de los usuarios.

2

Implementar un rediseño de la red Better Bus para realinear y expandir el servicio de autobuses y así brindar un mejor servicio a los usuarios donde y cuando necesiten viajar.

3

Reevaluar la política tarifaria para que las tarifas sean simples y asequibles a fin de promover el acceso al transporte público y, al mismo tiempo, introducir mejoras en el sistema de pago de Metro para facilitar el acceso al transporte público.

4

Concentrarse en la movilidad regional centrada en el usuario para agilizar la información destinada a los pasajeros en todos los servicios a fin de ofrecer una mejor experiencia y aumentar el uso del transporte regional.

5

Establecer acciones políticas y de promoción para la equidad en el transporte público para mejorar el acceso a las oportunidades y la calidad de vida de los habitantes y comunidades de la región que históricamente han estado privados de sus derechos..

5.3.2 Objetivo 3B: Asociación y compromiso con la comunidad

Declaración de objetivos: Colaborar con los socios regionales para promover el crecimiento económico, mejorar el acceso y fomentar el desarrollo comunitario sostenible que apoye la recuperación y la resiliencia del número de pasajeros.

El éxito de Metro dependerá de su integración con varios socios económicos, así como con la comunidad en general. Si bien Metro ya cuenta con algunas iniciativas y personal dedicado a las relaciones con la comunidad, existe la oportunidad de establecer una oficina más formal, centrada y equipada para impulsar la participación, como parte de la realineación recientemente anunciada para apoyar la participación continua de las partes interesadas.



Los programas de iniciativa preliminares incluyen:

1

Acelerar el desarrollo orientado al transporte público (TOD) mediante la resolución de las brechas de factibilidad que retrasaban la construcción de edificios de mayor densidad cerca de las estaciones de tren y a lo largo de las rutas de autobuses de alta capacidad.

2

Programar inversiones de capital en capacidad de servicio para realizar inversiones con visión de futuro que aumenten la capacidad de Metro de expandir el servicio de transporte en la región.

3

Interactuar de manera proactiva con la comunidad para profundizar y expandir las relaciones de Metro con los usuarios y fomentar un sentido de propiedad compartida en los servicios de transporte regionales.

5.3.3 Ejemplos de iniciativas de oportunidades y asociaciones regionales

Tabla 6: Iniciativas de ejemplo para la meta 3

	Objetivo	Ejemplo
3A	Optimización de servicios de redes y socios regionales y equidad en el transporte público	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y seleccionar un plan para el corredor de las líneas azul, naranja y plateada. (una posible megainversión para aumentar el número de pasajeros en el transporte público regional, abordar las limitaciones de la capacidad del transporte público y apoyar el desarrollo sostenible). • Rediseñar e implementar redes de autobús. • Iniciar una estructura tarifaria simplificada con un programa de tarifas para personas de bajos ingresos.
3B	Asociación y compromiso con la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una oficina de relaciones comunitarias. • Crear un directorio para el nuevo programa de minorías Minority Business Enterprise. • Promover el desarrollo orientado al transporte público.

5.4 Meta 4: Sustentabilidad



Sustentabilidad

Gestionar los recursos de forma responsable para lograr un modelo sostenible de funcionamiento, infraestructura y medioambiental.

Se necesitan importantes inversiones anuales en Metro para mantener los servicios funcionando de manera eficiente, mantener el estado de conservación y continuar la expansión del sistema. Estas inversiones ayudan a Metro a brindar un servicio excelente, que es esencial para aumentar el número de pasajeros y cumplir con las metas de la comunidad. Lograr que más personas viajen en Metro no solo reduce los problemas de seguridad vial, sino que es la mejor manera de reducir las emisiones de carbono relacionadas con los viajes en nuestra región.

Para lograr resultados de sostenibilidad de manera táctica, Metro ha definido dos metas para este objetivo:

- A. Sostenibilidad financiera
- B. Sostenibilidad ambiental

Una serie de iniciativas se centrarán en cada objetivo para garantizar que Metro cuente con los recursos necesarios para ejecutar los planes actuales y propuestos y contribuir a una DMV más ecológico. El éxito y el progreso de cada programa de iniciativa se medirán a través de varios indicadores financieros, como la calificación de los bonos y los costos operativos, entre otros. Se rastrearán los indicadores ambientales relacionados con las emisiones de gases de efecto invernadero junto con el progreso de Metro en la transición a una flota de cero emisiones. Puede encontrar información detallada sobre las iniciativas y las métricas de las metas de sostenibilidad en el **Apéndice A**.

Enfoque a corto plazo:

- Procurar que los presupuestos estatales y locales aprueben nuevas fuentes de financiación específicas para las operaciones de transporte público y las inversiones de infraestructura.
- Obtener las aprobaciones y permisos reglamentarios para permitir la publicidad exterior en las propiedades y entradas de las estaciones de Metro.
- Buscar una solución de financiación de cartera para acelerar la viabilidad del desarrollo conjunto.
- Monetizar los activos ofreciendo oportunidades de arrendamiento para tiendas, estacionamientos e instalaciones para bicicletas.
- Instalación de nuevas barreras de acceso para no permitir la evasión de pago de tarifas en las estaciones de demostración.
- Reforzar las políticas, los procedimientos y los paneles de datos para identificar oportunidades de ahorro de costos, mejorar los controles de costos y administrar los recursos financieros de manera más eficiente.
- Adoptar una estrategia de descarbonización.
- Instalación de marquesinas de estacionamiento solares y puesta en marcha en varias estaciones.
- Aumentar el reciclaje por parte de los pasajeros.
- Obtener certificaciones ecológicas para tres nuevos edificios administrativos y la primera estación de transporte certificada.
- Lanzar un programa de resiliencia climática.

5.4.1 Objetivo 4A: Sostenibilidad financiera

Declaración de objetivos: Establecer fondos regionales específicos y continuos para respaldar los planes operativos y de infraestructura multianuales y administrar la inversión pública.

Metro logrará la sostenibilidad financiera para invertir y financiar las metas y objetivos de Su Metro. Metro enfrenta grandes desafíos para financiar los niveles de servicio existentes y mejorados, y la sostenibilidad financiera brindará la certeza de que Metro estará ahí como una opción de movilidad para los pasajeros y para las decisiones basadas en la ubicación. Los fondos federales de ayuda finalizan en 2024 y Metro solo podrá cubrir el 70 por ciento de los costos de funcionamiento del sistema en los niveles de servicio existentes. Para lograr la sostenibilidad financiera, Metro necesita cerrar las brechas de financiación mediante inversiones públicas específicas, una reducción de la evasión de tarifas, un aumento de la publicidad y una expansión de las asociaciones corporativas, entre otros esfuerzos. Metro también administrará los recursos de manera efectiva mediante el abastecimiento estratégico y la gestión optimizada de los activos. Metro no puede ofrecer niveles de servicio sin fondos y recursos suficientes y no podrá ejecutar iniciativas que mejoren el servicio, empoderen a los empleados y apoyen la descarbonización, la administración de los recursos naturales y la resiliencia climática.



Los programas de iniciativa preliminares incluyen:

1

Asegurar fuentes de financiación específicas, continuas, regionales, no tarifarias y sin subsidios para aumentar la financiación y los recursos que respaldan el servicio proyectado/óptimo y las inversiones de infraestructura relacionadas.

2

Actualizar la fórmula de subsidios y el modelo de financiación jurisdiccional para centrarse más en atender las necesidades de la región y de los usuarios.

3

Optimizar la estrategia publicitaria para aumentar los ingresos no relacionados con las tarifas mediante anuncios más relevantes y visibles para pasajeros y no pasajeros a través de pantallas digitales exteriores (por ejemplo, en las entradas de las estaciones, autobuses, etc.), asociaciones corporativas u otras oportunidades de ingresos.

4

Ampliar los ingresos no relacionados con las tarifas o la publicidad para utilizar mejor los espacios existentes en las estaciones y líneas a fin de generar ingresos (por ejemplo, la comercialización o venta minorista de estaciones, el desarrollo conjunto y el arrendamiento de estacionamientos).

5

Mejorar la gestión de activos y el abastecimiento rentable de materiales y servicios por contrato para administrar mejor los recursos y la prestación de servicios a fin de modernizar y reducir los costos.

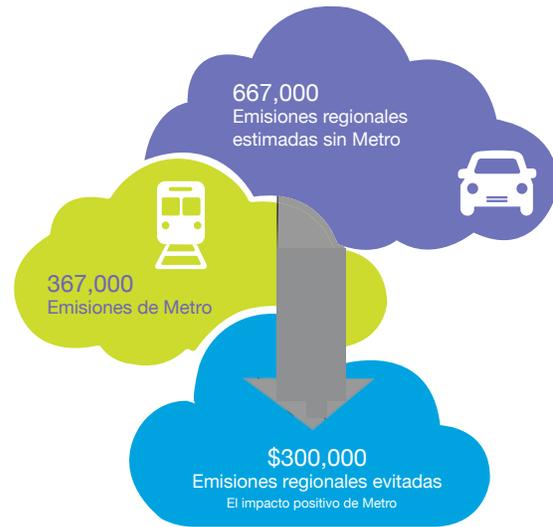
6

Mitigar la evasión del pago de tarifas para aumentar los ingresos por tarifas y reducir los casos de pasajeros que abordan el transporte sin pagar una tarifa ni utilizar las tarjetas del programa de viajes gratuitos.

5.4.2 Objetivo 4B: Sostenibilidad ambiental

Declaración de objetivos: Tomar medidas para combatir el cambio climático, adaptarse a sus impactos y administrar los recursos naturales.

En 2019-2020, Metro ayudó a la DMV a evitar casi 300,000 toneladas métricas de emisiones de CO₂,¹⁴ equivalentes a retirar más de 65,000 automóviles de las carreteras. Metro es un importante consumidor de energía y puede apoyar los esfuerzos regionales de descarbonización mediante la reducción del consumo de energía y recursos, el aumento de la eficiencia energética, la inversión en fuentes de energía limpias y libres de carbono (como la solar) y la transición a vehículos de cero emisiones, de acuerdo con las iniciativas e innovaciones regionales de sostenibilidad. Metro debe continuar ayudando a la región a alcanzar sus propósitos de descarbonización, energía limpia e implementación de vehículos de cero emisiones. Metro también contribuirá activamente a la sostenibilidad ambiental regional para garantizar la habitabilidad y la salud de los habitantes de la DMV. Sacar los vehículos de la carretera ahorra tiempo a las personas en sus viajes regulares y les proporciona un aire más limpio para respirar.



Emisiones netas de tubos de escape evitadas estimadas en toneladas métricas de CO₂ (año fiscal 2019)



Los programas de iniciativa preliminares incluyen:

1

Descarbonizar la infraestructura y el equipo de Metro para eliminar el uso de combustibles fósiles mediante fuentes de energía libres de carbono, como la utilización de la energía solar, y una transición a vehículos de cero emisiones.

2

Optimizar la administración de los recursos naturales para proteger, conservar y mejorar los lugares donde funciona Metro (incluida la promoción del reciclaje, los espacios verdes, la gestión del agua y las aguas pluviales y otras prácticas sostenibles).

3

Modernizar el diseño, la construcción y las operaciones para cumplir con los desafíos de sostenibilidad y resiliencia climática (incluida la obtención de certificaciones ecológicas para los edificios).

5.4.3 Ejemplos de iniciativas de sostenibilidad

Tabla 7: Ejemplos de iniciativas para la meta 4

Objetivo	Ejemplo
4A Sostenibilidad financiera	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer las vías digitales y de otro tipo para aumentar los ingresos por publicidad. Explorar la inversión pública dedicada a Metro.
4B Sostenibilidad medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> Adoptar una estrategia de descarbonización. Reducir la flota de vehículos no rentables y planificar la transición a autobuses de cero emisiones y una flota de vehículos no lucrativos. Aumentar el porcentaje de energía obtenida de fuentes renovables.

¹⁴ Análisis de Metro, <https://www.wmata.com/initiatives/sustainability/Metros-CO2-Emissions.cfm>

06. Gestión de planes y seguimiento del progreso interno

6.1 Oficina de Transformación de Su Metro

El plan establece las bases para que la organización avance, y Metro supervisará e informará sobre el progreso a medida que trabaje para cumplir con las metas y los objetivos. Tras la adopción del plan por parte de la Junta y para gestionar el progreso, Metro establecerá la Oficina de Transformación de Su Metro. La Oficina de Transformación de Su Metro facilitará la coordinación y la implementación de las iniciativas y, al mismo tiempo, facilitará la colaboración en toda la empresa. Metro será responsable de informar el progreso al público en las reuniones de la Junta utilizando las métricas establecidas de manera continua. La Oficina de Transformación de Su Metro también gestionará los canales de comentarios con las partes interesadas, incluidos los usuarios, los funcionarios electos, los empleados y otras personas de la región, en relación con las iniciativas en curso y el desempeño detallados en el plan. Esta mayor transparencia ayudará a que Metro rinda cuentas por el progreso y, al mismo tiempo, permitirá que los usuarios y la región aporten información adicional sobre sus necesidades cambiantes. Esto permite mejorar continuamente el plan y la ejecución.

Su Metro, el camino a seguir está diseñado para ser dinámico y evolucionar continuamente con las necesidades de los usuarios y los empleados. Si bien algunas partes de este plan ya están en marcha, algunas de las iniciativas aún no han comenzado. Metro tendrá que evaluar los fondos para ejecutar el plan en su totalidad, ya que varios de los objetivos estarán vinculados a la disponibilidad futura de fondos. La priorización continua e iterativa de los programas de iniciativas (por ejemplo, la secuenciación de cuándo iniciar y finalizar los proyectos de acuerdo con otras prioridades) ayudará a guiar la toma de decisiones de inversión. Además, a medida que evolucionen las necesidades de la región, Metro podrá determinar iniciativas u oportunidades adicionales para avanzar hacia la visión y tendrá la flexibilidad necesaria para ajustar las prioridades y, al mismo tiempo, lograr los objetivos del plan estratégico.

Una mayor transparencia ayudará a que Metro rinda cuentas por el progreso y, al mismo tiempo, permitirá que los usuarios y la región aporten información adicional sobre sus necesidades cambiantes.

La Oficina de Transformación de Su Metro trabajará con el equipo de participación comunitaria recientemente establecido para mejorar la participación pública y la transparencia de la implementación del plan. Metro seguirá colaborando con las principales partes interesadas para evaluar el progreso de la iniciativa, el programa y el plan, mediante encuestas periódicas a usuarios y empleados y otros foros de participación (por ejemplo, reuniones comunitarias) para evaluar la opinión actual y recopilar comentarios continuos.

Metro está comprometido con una cultura de mejora continua y transparencia. La Oficina de Transformación de Su Metro se encargará de la implementación del plan, pero toda la organización hará realidad la visión del plan de convertirse en la forma confiable de la DMV de trasladar a más personas de manera segura y sostenible.

A pesar de los desafíos de los últimos años, Metro continuará manteniendo la economía próspera y atrayendo a los habitantes y visitantes a los lugares en los que desean estar. El plan traza el camino hacia una mejora continua reflexiva y estratégica y establece prioridades claras y visibles para Metro, amplía la transparencia en torno al desempeño de Metro a través de métricas definidas y ayudará a promover la colaboración entre los empleados de Metro y con las agencias asociadas. Su Metro, el camino a seguir guiará a Metro y creará más posibilidades para la región.

Apéndice A. Métricas y propósitos

Metro desarrolló e incorporó métricas para monitorear el progreso del plan. La utilización de las métricas es fundamental para el proceso, ya que garantizan que las metas y los objetivos del plan se basen en los datos y que los empleados rindan cuentas y sean transparentes sobre el progreso.

El progreso y el éxito de las métricas se evaluarán en función de las mejoras en relación con los propósitos. Los propósitos se establecerán anualmente como parte de un proceso rutinario y transparente, y el progreso estará vinculado a la distribución del presupuesto y la disponibilidad de fondos. Si bien las métricas de las metas se aplicarán a toda la organización, se asignará a ciertos departamentos la tarea de ser los principales propietarios de las métricas objetivas. Los propietarios principales serán responsables del establecimiento de objetivos anuales y del progreso general. Metro trabajará rigurosamente para impulsar el progreso de cada métrica, con el objetivo de alcanzar los propósitos en cinco años o menos; en consecuencia, Metro trabajará para alcanzar la mayoría de las metas para 2028. Sin embargo, hay algunas excepciones. Hay métricas en las que los esfuerzos continuos significan que los propósitos se alcanzarán antes de 2028 o después (en función del tiempo que durarán las iniciativas que impulsan las métricas antes de obtener resultados significativos). También hay métricas en las que Metro se centra en impulsar un cambio sostenido año tras año o una tendencia positiva. Para estos, los propósitos se expresan como cambios o tendencias interanuales (por ejemplo, reducir un 1 por ciento anual).

La gerencia informará regularmente a la Junta y a sus comités sobre cada métrica. A través de paneles de información pública, Metro informará sobre el progreso en todas las métricas, incluida la satisfacción de los usuarios, la percepción de los empleados sobre el trabajo en Metro, las medidas financieras, el impacto en las emisiones en la región y la participación de la comunidad, entre otras. El proceso de selección de las métricas de rendimiento para el plan fue un esfuerzo colaborativo entre la Junta y la gerencia de Metro. La Junta y la gerencia de Metro consideraron varias métricas en un taller inicial. Luego, la gerencia de Metro refinó y propuso un conjunto de métricas básicas para cada meta y objetivo en colaboración con sus respectivos equipos y expertos en la materia. Luego, la gerencia desarrolló los propósitos para cada métrica y presentó las métricas y los propósitos propuestos a la Junta en un taller posterior, en el que la Junta y la gerencia acordaron una lista final de métricas.

Además de las métricas descritas en este documento, Metro rastrea y administra muchas métricas adicionales. Las métricas en el **apéndice A** representa las métricas principales que mejor permiten hacer un seguimiento del progreso en relación con el plan.

Las tablas siguientes ilustran la alineación entre las metas, los objetivos, las métricas y los propósitos. Las tablas proporcionan una breve descripción de las métricas de cada meta y objetivo; bases métricas con fechas y fuentes de referencia y la frecuencia de presentación de informes planificada. Tras la adopción del plan, se pondrá a disposición del público un panel con las métricas clave como mecanismo para que las partes interesadas supervisen diversas métricas a fin de realizar un seguimiento e informar de los avances de manera más transparente.

Tabla A-1. Objetivo 1 Métricas y propósitos

Meta/ Objetivo	Métrica	Descripción	Referencia de métrica	Propósito/ tendencia	Frecuencia de la presentación de informes
Meta 1: <i>Excelencia del servicio</i>	Satisfacción general del usuario	Porcentaje de encuestados que indicaron que su último viaje en Metrorail/Metrobus/MetroAccess fue “muy satisfactorio” o “satisfactorio” en una escala de cinco puntos.	Metrobus: 73% Metrorail: 74% MetroAccess: 79% <i>A partir del 22 de septiembre</i>	85% o más	Trimestral
Objetivo 1A: <i>Seguridad y protección</i>	Parte 1: Tasa de delitos	Número de delitos de la Parte 1 por millón de viajes de pasajeros. Los delitos de la Parte 1 definidos por el FBI incluyen: homicidio doloso, violación forzada, agresión agravada, robo, asalto, hurto, robo de vehículos motorizados e incendio intencional.	5.8 <i>A partir del año fiscal 2023 (hasta septiembre)</i>	Tendencia hacia el propósito de 0	Mensual:
	Tasa de lesiones de usuarios	Número de lesiones declarables en la base de datos de transporte público nacional por cada 10 millones de millas facturadas por vehículo. Las lesiones declarables de la base de datos de transporte público nacional incluyen: cualquier daño o lesión a una persona que requiera atención médica inmediata fuera del lugar de los hechos debido a un hecho denunciado o a una lesión grave reportada en viaje.	35.9 <i>A partir del año fiscal 2023 (hasta septiembre)</i>	Tendencia hacia el propósito de 0	Mensual:
	Percepción/satisfacción de los usuarios de Metrorail: protección contra el delito	Porcentaje de encuestados que indicaron que su seguridad frente a la delincuencia o el acoso a bordo de los trenes era “muy satisfactoria” o “satisfactoria” en una escala de cinco puntos.	58% <i>A partir del tercer trimestre de 2022</i>	75% o más	Trimestral
	Percepción/satisfacción de los usuarios de Metrobus: de Metrorail: protección contra el delito	Porcentaje de encuestados que indicaron que su satisfacción con la seguridad frente a la delincuencia o el acoso a bordo del autobús fue “muy satisfactoria” o “satisfactoria” en una escala de cinco puntos.	64% <i>A partir del tercer trimestre de 2022</i>	75% o más	Trimestral
	Tasa de agresiones a empleados	Número de agresiones a empleados por cada 10 millones de millas facturadas por vehículo.	2.6 <i>A partir del año fiscal 2023 (hasta septiembre)</i>	Tendencia hacia el propósito de 0	Trimestral
	Tasa de lesiones de empleados	Número de lesiones de empleados por cada 100 empleados.	5.7 <i>A partir del año fiscal 2023 (hasta septiembre)</i>	Tendencia hacia el propósito de 0	Trimestral
	Aglomeraciones en Metrorail y Metrobus	Porcentaje del tiempo que pasan los pasajeros en condiciones de hacinamiento (tren: más de 100 personas por vagón; autobús: más de 40 personas por vehículo de 40 pies).	Tren: 0.7% Autobús: 2.0% <i>A partir del año fiscal 2023 (hasta septiembre)</i>	5% o menos	Mensual:

Tabla A-1. Objetivo 1 Métricas y propósitos

Meta/ Objetivo	Métrica	Descripción	Referencia de métrica	Propósito/ tendencia	Frecuencia de la presentación de informes
Objetivo 1B: <i>Servicio confi- able</i>	Rendimiento de puntualidad de Metrorail	Porcentaje de viajes completados a tiempo. Los viajes puntuales son aquellos que duran menos del tiempo máximo que debería tomar según el itinerario y los tiempos para llegar de un destino al otro.	92% <i>A partir del año fiscal 2023 (hasta septiembre)</i>	95% o más	Mensual: Datos disponibles diariamente
	Rendimiento de puntualidad de Metrobus	Porcentaje de puntos por puntualidad. Los puntos por puntualidad se definen como no más de 2 minutos antes o 7 minutos de retraso.	Rutas de 20 minutos: 78% Rutas de 12 minutos: 76% <i>A partir del año fiscal 2023 (hasta octubre)</i>	80% o más	Mensual: Datos disponibles diariamente
	Rendimiento de puntualidad de MetroAccess	Porcentaje de vehículos que llegan al lugar de abordaje dentro del plazo de 30 minutos.	92.90% <i>A partir del año fiscal 2023 (hasta septiembre)</i>	92% o más	Mensual: Datos disponibles diariamente
	Porcentaje del servicio de trenes planificado	Porcentaje del servicio de trenes (paradas) que se prestó en comparación con el presupuesto aprobado y publicado.	75% <i>A partir del 22 de octubre</i>	Tendencia hacia el 92%	Mensual:
	Porcentaje del servicio de autobuses planificado	Porcentaje del servicio de autobuses (servicios de la ruta) que se prestó en comparación con el presupuesto aprobado y publicado.	98.2% <i>A partir del 22 de septiembre</i>	98% o más	Mensual:
	Viajes perdidos de MetroAccess	Viajes perdidos como porcentaje de los viajes realizados. Los viajes perdidos son cualquiera de los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • El vehículo de MetroAccess llega después del itinerario de abordaje programado y el usuario no realiza el viaje. • Cualquier viaje que el usuario no pueda realizar. • Cualquier viaje en el que el vehículo no espere el tiempo requerido y el usuario no pueda realizar el viaje. 	0.94% <i>A partir del 22 de septiembre</i>	0.75% o menos	Mensual:
	Disponibilidad de ascensores y escaleras mecánicas	Porcentaje de horas de ingresos en las que las unidades están disponibles. Las unidades no se consideran disponibles si están fuera de servicio por motivos de restauración, reemplazo o mantenimiento.	Ascensor: 97.7% Escalera mecánica: 92.7% <i>A partir del año fiscal 2023 (hasta septiembre)</i>	Ascensor: 98% o más Escalera mecánica: 93% o más	Mensual:
Objetivo 1C: <i>Conveniencia</i>	Tren: precisión de la información de llegada en tiempo real	Porcentaje de viajes con información de llegada precisa en tiempo real.	A determinar Los datos aún no están disponibles	A determinar	Mensual:

Tabla A-1. Objetivo 1 Métricas y propósitos

Meta/ Objetivo	Métrica	Descripción	Referencia de métrica	Propósito/ tendencia	Frecuencia de la presentación de informes
	Autobús: precisión de la información de llegada en tiempo real	Porcentaje de viajes con información de llegada precisa en tiempo real.	86.3% <i>Año fiscal 2023 hasta septiembre</i>	88%	Mensual:
	Access: precisión de la información de llegada en tiempo real	Porcentaje de viajes realizados con información de llegada precisa en tiempo real proporcionada a los usuarios.	Aún no se ha rastreado	A determi- nar	Mensual:
	Satisfacción del usuario de Metrobus: limpieza	Porcentaje de encuestados que indicaron su satisfacción con la limpieza del autobús como “muy satisfactoria” o “satisfactoria” en una escala de cinco puntos.	71% <i>A partir del año fiscal 2023 (hasta septiem- bre)</i>	80% o más	Trimestral
	Satisfacción del usuario de Metrorail: limpieza	Porcentaje de encuestados que indicaron su satisfacción con la limpieza del tren como “muy satisfactoria” o “satisfactoria” en una escala de cinco puntos.	52% <i>A partir del año fiscal 2023 (hasta septiem- bre)</i>	80% o más	Trimestral
	Conectividad de última milla/ acceso en bicicleta	Porcentaje de encuestados que indicaron que la bicicleta era su principal medio de acceso al transporte público.	0.86% <i>A partir de 2016</i>	3.5% <i>Para 2030 *meta de la Junta</i>	Anualmente

Tabla A-2: Objetivo 2 Métricas y propósitos

Meta/ Objetivo	Métrica	Descripción	Referencia de métrica	Propósito/ tendencia	Frecuencia de la presentación de informes
Meta 2: <i>Equipos de talento</i>	La percepción del personal de WMATA como un gran lugar de trabajo	Porcentaje del personal que está totalmente de acuerdo o de acuerdo con la afirmación "Recomendaría WMATA a mis amigos como un excelente lugar para trabajar" en una encuesta.	66% <i>A partir del 22 de septiembre</i>	80%	Trimestral
Objetivo 2A: <i>Contratación y retención</i>	Al momento de contratar	Número promedio de días para cubrir un puesto, desde la solicitud hasta la preparación para la incorporación (incluye empleados no representados y Local 2 (trabajadores sindicalizados).	123 días <i>A partir del año fiscal 2022</i>	90 días	Mensual:
	Tasa de aceptación de ofertas	Porcentaje de solicitantes de puestos en Metro a los que se les brindó una oferta de trabajo y aceptaron.	Aún no se ha rastreado	A determinar	A determinar
	Plantilla diversificada	Número de grupos demográficos de la fuerza laboral representados de manera equitativa o superior en todas las categorías laborales de WMATA en comparación con el mercado laboral representativo, incluidos el género, la raza o la etnia.	46 de 82 <i>A partir de 2021</i>	Tendencia hacia el objetivo de 82	Dos veces al año
	Tasa de rotación voluntaria	Número de empleados que dejaron Metro voluntariamente (por ejemplo, se fueron a otro trabajo), dividido por el número total de empleados activos; no incluye la jubilación.	3.0% <i>A partir del año fiscal 2022</i>	2.0%	Mensual:
Objetivo 2B: <i>Participación, empoderamiento y reconocimiento</i>	Pensamientos del personal sobre el trabajo en WMATA en el futuro	Porcentaje del personal que está totalmente de acuerdo o de acuerdo con la afirmación "Me veo trabajando en WMATA dentro de un año" en una encuesta.	80% <i>A partir del 22 de septiembre</i>	90%	Trimestral
	Percepción del personal sobre el empoderamiento	Porcentaje del personal que está totalmente de acuerdo o de acuerdo con la afirmación "En WMATA, me siento capacitado para tomar decisiones e implementar nuevas iniciativas" en una encuesta.	38% <i>A partir del 22 de septiembre</i>	65%	Trimestral
	Percepción del personal sobre la colaboración	Porcentaje de personal que está totalmente de acuerdo o de acuerdo con la afirmación "La comunicación entre departamentos y oficinas es eficiente en WMATA" en una encuesta.	24% <i>A partir del 22 de septiembre</i>	65%	Trimestral
	Percepción del personal sobre la eficiencia de procesos	Porcentaje del personal que está totalmente de acuerdo o de acuerdo con la afirmación "Nuestros procesos facilitan el buen trabajo en todas las oficinas y departamentos de WMATA" en una encuesta.	33% <i>A partir del 22 de septiembre</i>	60%	Trimestral

Tabla A-2: Objetivo 2 Métricas y propósitos

Meta/ Objetivo	Métrica	Descripción	Referencia de métrica	Propósito/ tendencia	Frecuencia de la presentación de informes
	Percepción del personal sobre la duplicación de actividades	Porcentaje del personal que está totalmente de acuerdo o está de acuerdo con la afirmación “Rara vez observo una duplicación de actividades en WMATA” en una encuesta.	23% <i>A partir del 22 de septiembre</i>	65%	Trimestral
	Percepción del reconocimiento por parte del personal	Porcentaje del personal que está totalmente de acuerdo o de acuerdo con la afirmación “Los equipos que tienen un buen desempeño son reconocidos por ello” en una encuesta.	34% <i>A partir del 22 de septiembre</i>	60%	Trimestral
	Percepción del personal sobre la diversidad, la equidad y la inclusión	Porcentaje del personal que está totalmente de acuerdo o está de acuerdo con la afirmación “WMATA busca activamente mejorar la diversidad, la equidad y la inclusión en toda la organización” en una encuesta.	59% <i>A partir del 22 de septiembre</i>	80%	Trimestral
	Tasa de absentismo	Porcentaje del total de horas de trabajo posibles que se pierden debido a las ausencias de los empleados; el total de horas de trabajo posibles se define en función del número de puestos ocupados o activos en Metro (sin incluir las vacantes).	14.5% <i>A partir del año fiscal 2022</i>	A determinar	Trimestral Datos disponibles mensualmente
	Satisfacción del usuario interno	Porcentaje de encuestados que indicaron su satisfacción con el servicio recibido de un departamento de soporte como “muy satisfactorio” o “satisfactorio” en una escala de cinco puntos.	Aún no se ha rastreado	A determinar	A determinar
Objetivo 2C: <i>Desarrollo de habilidades profesionales y técnicas</i>	Tasa de rotación involuntaria	Número de empleados que abandonaron la organización involuntariamente (por ejemplo, fueron despedidos), dividido por el número total de empleados activos.	1.5% <i>A partir del año fiscal 2022</i>	1.5%	Mensual:
	Percepción del personal sobre el apoyo al aprendizaje y el desarrollo	Porcentaje del personal que está totalmente de acuerdo o de acuerdo con la afirmación “Recibo la ayuda que necesito para aprender y crecer profesionalmente” en una encuesta.	49% <i>A partir del 22 de septiembre</i>	75%	Trimestral

Tabla A-3. Meta 3 Métricas y propósitos

Meta/ Objetivo	Métrica	Descripción	Referencia de métrica	Propósito/ tendencia	Frecuencia de la presentación de informes
Meta 3: <i>Oportunidades y asociaciones regionales</i>	Cantidad de pasajeros mensual	Promedio de viajes al mes (en tren, con tarjetas de pago; en autobús, número de pasajeros automatizado APC; en MetroAccess, viajes de pasajeros).	15.1 miles <i>A partir del año fiscal 2023 (hasta septiembre)</i>	A determinar	Mensual:
Objetivo 3A: <i>Optimización de las redes y asociaciones regionales y equidad en el transporte público</i>	Servicio de trenes frecuente	Porcentaje de viajes en tren con una frecuencia de 6 minutos o más.	65% <i>A partir del 22 de septiembre</i>	75%	Anualmente
	Servicio de autobuses frecuente	Porcentaje de viajes en autobús con una frecuencia de 12 minutos o superior.	30% <i>A partir del 22 de septiembre</i>	50%	Anualmente
	Acceso al destino	Número promedio de trabajos accesibles en 30 minutos en el servicio de ruta fija de Metro.	Aún no se ha rastreado	+10% <i>*Para 2025</i>	Anualmente
		Número promedio de trabajos accesibles en 60 minutos en el servicio de ruta fija de Metro; incluye el tiempo para ir y venir de la estación de Metro o dejar de caminar y el tiempo dedicado a viajar en los servicios de Metro; cuenta los trabajos según los datos del Programa sobre la Dinámica Longitudinal entre Empleadores y Hogares de Censo de EE. UU.			
	Porcentaje de participación en transporte público	Número de viajes regionales realizados con Metro y operadores de transporte regionales. - Número total de viajes dentro del área de servicio de Metro.	<7% <i>A partir de 2019</i>	7% <i>*Para 2025</i>	Anualmente
	Inscripción al programa de tarifas reducidas	Porcentaje de personas inscritas en cada programa como proporción de las personas elegibles.	Aún no se ha rastreado	A determinar	A determinar
Objetivo 3B: <i>Asociación y compromiso con la comunidad</i>	Contratación inclusiva	Porcentaje de dólares contratados (no federales) con pequeñas empresas locales, de mujeres y de minorías.	15% <i>A partir de 2022</i>	21% <i>*Para 2025</i>	Anualmente
	Desarrollo orientado al transporte público en propiedades de Metrorail	Número de estaciones de Metro con proyectos de edificios residenciales y comerciales (también denominado "desarrollo conjunto").	32 estaciones <i>A partir de 2022</i>	50 estaciones <i>*Para 2032</i>	Anualmente
	Desarrollo orientado al transporte público en corredores de autobuses de alta capacidad	Tasa de crecimiento anual de nuevas viviendas y empleos en los corredores de autobuses de alta capacidad.	Aún no se ha rastreado	A determinar	Anualmente
	Participación comunitaria	Porcentaje de socios comunitarios que están totalmente de acuerdo o están de acuerdo en que Metro es una buena organización con la que trabajar.	Aún no se ha rastreado	A determinar	Anualmente

Tabla A-4. Meta 4 Métricas y propósitos

Meta/ Objetivo	Métrica	Descripción	Referencia de métrica	Propósito/ Tendencia	Frecuencia de la presentación de informes
Meta 4: <i>Sostenibilidad</i>	Porcentaje del servicio proyectado financiado	Relación entre la financiación y los costos del servicio proyectado para el próximo año calendario.	Año fiscal 2025: 71% <i>A partir de 2022</i>	100% <i>*Todos los años</i>	Anualmente
	Porcentaje del plan de infraestructura financiado	Proporción del plan de infraestructura de 10 años financiado; este plan crecerá reflejando las obligaciones contractuales.	≈ 60% <i>A partir del Programa de mejoras de infraestructura (CIP) y el presupuesto del año fiscal 2023</i>	100% <i>*Todos los años</i>	Anualmente
	Desviación del presupuesto (de funcionamiento)	Porcentaje de diferencia entre los gastos de funcionamiento reales y los gastos de funcionamiento presupuestados; estos gastos incluyen los salarios del personal, los costos de mercadotecnia y publicidad y los servicios públicos.	-11% <i>A partir del cuarto trimestre del año fiscal 2022</i>	+/- 5% <i>*Todos los años</i>	Anualmente
	Desviación del presupuesto (de infraestructura)	Porcentaje de diferencia entre los gastos de infraestructura reales y los gastos de infraestructura presupuestados; estos gastos incluyen los salarios de los contratistas, el mantenimiento presupuestado de vehículos y edificios, los equipos nuevos o las compras de software .	-21% <i>A partir del cuarto trimestre del año fiscal 2022</i>	+/- 5% <i>*Todos los años</i>	Anualmente
Objetivo 4A: <i>Sostenibilidad financiera</i>	Calificación crediticia	Equivalente al puntaje crediticio de la empresa; medida de qué tan bien WMATA paga las facturas, administra las operaciones financieras y contribuye a los beneficios y las pensiones.	AA <i>A partir del 22 de junio</i>	Calificación crediticia con grado de inversión	Anualmente
	Porcentaje de ingresos procedentes de fuentes no relacionadas con las tarifas o los subsidios	\$ de todos los ingresos operativos que provienen de fuentes distintas de los pasajeros (es decir, no son tarifas ni subsidios)/\$ de todos los ingresos operativos.	3.6% <i>Basado en el presupuesto del año fiscal 2023</i>	5-10%	Anualmente
	Porcentaje del presupuesto operativo para reservas	Proporción del presupuesto que se destina al fondo para "días difíciles" para preparar a Metro en caso de situaciones imprevistas; el porcentaje debe coincidir con la cantidad de fondos necesarios para cubrir al menos 1 mes de gastos operativos.	0% <i>Basado en el presupuesto del año fiscal 2022</i>	Tendencia hacia el objetivo del 10%	Anualmente
	Crecimiento porcentual de las responsabilidades no financiadas	El crecimiento interanual de las responsabilidades de WMATA a largo plazo y no financiadas; incluye las pensiones de los empleados (a las que se accederá después de la jubilación) y otras prestaciones posteriores a la separación del servicio (OPEB), como la atención médica.	Aún no se ha rastreado	Índice de crecimiento	Anualmente
	Gastos operativos por milla de ingreso de vehículos	Porcentaje de costos operativos/millas de ingresos de vehículos.	\$16.85 <i>A partir de junio de 2022</i>	Índice de crecimiento	Anualmente
	Evasión de tarifas	Los pasajeros no pagan la tarifa como porcentaje de todos los viajes, ajustada por infraestructura que no funciona.	Metroraíl: ≈ 13% Metrobus: 33-45% <i>A partir del primer trimestre del año fiscal 2023</i>	Tendencia hacia el propósito de 0	Anualmente
	Flota sin fines de lucro	Recuento del número de vehículos que no generan ingresos.	1524 propios 14 arrendados o alquilados	A determinar	A determinar

Tabla A-4. Meta 4 Métricas y propósitos

Meta/ Objetivo	Métrica	Descripción	Referencia de métrica	Propósito/ Tendencia	Frecuencia de la presentación de informes	
Objetivo 4B: <i>Sostenibilidad ambiental</i>	Reducción de gases de efecto invernadero (GEI)	Se evitan toneladas métricas de emisiones de CO2e al viajar en Metro, en función de la participación de Metro en los viajes regionales; se presentarán públicamente como equivalentes a reducir las emisiones de x viajes en automóvil.	233,710 <i>A partir del año fiscal 2021</i>	+10%	Anualmente	
	Gases de efecto invernadero (GEI) por milla de ingresos	Toneladas métricas de emisiones de CO2e/milla de ingresos por vehículo (incluidos trenes, autobuses y paratransito).	3.34 <i>A partir del año fiscal 2022 (solo trenes y autobuses)</i>	0 <i>*Para 2050</i>	Anualmente	
	Consumo de agua por milla de ingresos	Galones de agua utilizados por las instalaciones y la flota/millas de ingresos por vehículo.	0.99 <i>A partir del año fiscal 2022</i>	<1	Anualmente	
	Porcentaje de electricidad renovable (libre de carbono)	Porcentaje del consumo de electricidad de Metro a partir de fuentes de energía renovables (mediante renovaciones contractuales, créditos de compra o iniciativas de energía solar).	12% <i>A partir del año fiscal 2022</i>	100% <i>*Para 2033</i>	Anualmente	
	Porcentaje de la flota con cero emisiones	Número de autobuses con cero emisiones/ totales.			Autobús: 100% <i>*Para 2045</i>	Anualmente
		Número de vehículos no lucrativos o de apoyo que son vehículos de apoyo o de cero emisiones/totales que no generan ingresos.	<1% <i>A partir del 22 de octubre</i>		Sin ingresos: 100% <i>*Para 2050</i>	
		Número de vehículos de paratransito que son vehículos de paratransito de cero emisiones/totales.			Paratransito: 100% <i>*Para 2050</i>	
Número de instalaciones con certificaciones ecológicas	Recuento total de instalaciones que han obtenido certificaciones ecológicas como LEED, Envision, entre otras.	Aún no se ha rastreado	A determinar	Anualmente		