

Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica

Dirección de Planificación

Informe de Actualización del Plan Estratégico 2020-2023

Contenido

I.	ANTECEDENTES	3
II.	MARCO NORMATIVO	4
III.	ANÁLISIS	5
1.	Contexto de la reforma	5
2.	Reformas aprobadas por el Directorio para el periodo 2021 -2023.....	6
3.	Análisis Técnico de la Reforma	7
4.	Matriz Estratégica Actualizada 2020-2023.....	18
5.	Conclusiones.....	23

I. ANTECEDENTES

1. El Plan Estratégico 2020-2023 de EMASEO EP fue aprobado por el Directorio de la Empresa, mediante la Resolución No. 181-DIR-EMASEO EP-20/12/2019 de 20 de diciembre de 2019.
2. El Plan Estratégico tiene un período de vigencia de 4 años y está constituido por 7 objetivos estratégicos con sus respectivas estrategias, 20 indicadores (*con metas anuales de cumplimiento*), agrupados en 5 perspectivas (*ciudadanía, servicio y operación, procesos internos, aprendizaje y financiera*) en el marco de la misión institucional de EMASEO EP.
3. La ejecución del Plan Estratégico de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, EMASEO EP, inició en enero de 2020, sin embargo, este fue un año atípico por la presencia de la pandemia derivada del COVID 19, que ha causado impactos negativos en las actividades de la Empresa.
4. Dada la naturaleza de los servicios de EMASEO EP, y con la finalidad de evitar una emergencia sanitaria causada por la acumulación de basura, durante la pandemia, la Empresa mantuvo sus actividades de servicio a la ciudadanía de manera ininterrumpida, en el marco de medidas adecuadas de protección de sus servidores. Sin embargo, algunos de los servicios fueron temporalmente suspendidos y otros parcialmente suspendidos.
5. En el Séptimo Directorio Ordinario de EMASEO EP, realizado el 20 de noviembre de 2020, la Gerencia General propuso en el punto "Varios" el conocimiento y aprobación de la propuesta de reforma al PEI 2020-2023. Los miembros del Directorio acordaron que la propuesta de reforma al PEI sea presentada por EMASEO EP en un taller.
6. El Taller respecto a la propuesta de reforma al Plan Estratégico 2020-2023, se realizó el 11 de diciembre de 2020, en cual la Secretaría General de Planificación y la Secretaría de Ambiente, recomendaron:
 - Respecto al indicador "*Toneladas de residuos de recolección diferenciada en rutas definidas*", se recomendó mantener el ajuste provisional de la meta reportada en septiembre de 2020 (1.490 t.) y ajustar conforme la propuesta a partir del 2021, debido a que la misma se encuentra aprobada mediante Ordenanza del Concejo Metropolitano.

- Sobre la eliminación del indicador “*Longitud de vías barridas en el espacio público (en kms)*”, la Secretaría General de Planificación recomendó mantener el indicador y la meta correspondientes al año 2020.
7. El 29 de diciembre de 2020, el Directorio de EMASEO EP, en sesión ordinaria, mediante Resolución No. 028-DIR-EMASEO EP-2020, aceptó la reforma al Plan Estratégico de EMASEO EP, del 2021 al 2023, manteniendo los objetivos estratégicos, indicadores y metas correspondientes al año 2020. Para el período 2021-2023, se ajustaron las metas de los indicadores solicitados, conforme se explica en el numeral III de este informe.

II. MARCO NORMATIVO

La formulación y reformas del Plan Estratégico 2020-2023 tiene como sustento el marco legal que se detalla a continuación:

1. **Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP**, publicada mediante Registro Oficial Suplemento No. 48 de 16 de octubre de 2009.

Título III, De la Dirección y Administración de las Empresas Públicas,
Capítulo I, Del Directorio:

- **Art. 9.- Atribuciones del Directorio.** -

...

3. *Aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto anual, estructura organizacional y responsabilidad social corporativa;*

6. *Aprobar el Plan Estratégico de la empresa, elaborado y presentado por la Gerencia General, evaluar su ejecución;*

...

2. **Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito**, sancionado mediante Ordenanza Metropolitana No. 001 de 29 de marzo 2019 y publicado mediante Registro Oficial Edición Especial 902 de 07 de mayo de 2019:

Libro 1.2, De La Organización Administrativa; Título V, De las Empresas Metropolitanas; Capítulo I, Del Régimen Común de las Empresas Públicas Metropolitanas; Sección II, Del Directorio.

- **Art. 1.2.80.- Deberes y atribuciones del Directorio.** -

Literal e. Aprobar la planificación y el presupuesto de la empresa pública metropolitana, en concordancia con la planificación estratégica del Distrito Metropolitano de Quito, así como evaluar su ejecución;

En este sentido, el Directorio constituye la instancia responsable de la aprobación de la planificación estratégica institucional, por lo que las reformas que se planteen, deben ser debidamente aprobadas por este cuerpo colegiado.

Por su parte, la Gerencia General de EMASEO EP debe presentar al Directorio de la Empresa, la propuesta de reformas a la planificación estratégica, para su conocimiento y aprobación.

En este contexto, a continuación, se presentan las reformas al Plan Estratégico 2020-2023, aprobadas por el Directorio de EMASEO EP, en sesión ordinaria el 29 de diciembre de 2020.

III. ANÁLISIS

1. Contexto de la reforma

El 2020 fue un año difícil por el COVID-19. En esta coyuntura EMASEO EP no detuvo sus operaciones, lo cual se reflejó principalmente en las siguientes acciones:

- i) Se mantuvo la prestación de los servicios de recolección y aseo en el DMQ.
- ii) Se mantuvo limpia la ciudad, alejando de esta manera, el riesgo de una eventual emergencia sanitaria originada en la acumulación de residuos sólidos.
- iii) Se brindó el servicio de hidrolavado en vías y espacios públicos con gran afluencia de personas, y alrededor de mercados y hospitales.
- iv) Se precauteló la seguridad del equipo de trabajo, y con esta finalidad, se dotó permanentemente a sus servidores de equipos de protección personal para afrontar al COVID-19, respetando los protocolos de seguridad establecidos para el efecto.

En este escenario de pandemia, se inició la implementación de la Planificación Estratégica 2020-2023, por lo que durante el año 2020 algunas de las metas de los indicadores estratégicos se vieron

afectadas y no alcanzaron los niveles previstos; asimismo se preveía una afectación a las metas en el periodo 2021-2023.

Por lo expuesto, con fecha 29 de diciembre de 2020, el Directorio de EMASEO EP aprobó la reforma del Plan Estratégico 2020-2023, considerando únicamente los ajustes planteados desde el 2021 al 2023 y manteniendo los elementos correspondientes a la gestión del año 2020.

2. Reformas aprobadas por el Directorio para el periodo 2021-2023

El Directorio de la Empresa aprobó la mencionada reforma para el periodo 2021-2023, conforme el siguiente detalle:

Tabla 1 Reforma a la Planificación Estratégica 2021-2023

a. INDICADORES ESTRATÉGICOS		
Naturaleza de la Reforma	Indicador	Área Responsable
1. Ajuste de metas de indicadores que no alcanzarán el desempeño esperado por efecto del COVID 19	Toneladas de residuos de recolección diferenciada en rutas definidas	Dirección de Operaciones y Servicios
	Porcentaje de Operatividad en la maquinaria	Dirección de Maquinaria y Equipo
2. Eliminación de un indicador estratégico	Longitud de vías barridas en el espacio público (en kms)	Dirección de Operaciones y Servicios
3. Ajuste de metas por afectación de la vida útil de la flota de EMASEO EP.	Porcentaje de disponibilidad de la flota en función de las horas laboradas	Dirección de Maquinaria y Equipo
4. Ajuste de un indicador estratégico y su fórmula de cálculo	Porcentaje de personal con perfiles adecuados	Dirección Administrativa y de Talento Humano
b. OBJETIVO ESTRATÉGICO		
Naturaleza de la Reforma	Objetivo	Área Responsable
5. Ajuste del enunciado de un objetivo estratégico para adecuarlo a las prioridades de la Empresa	Ajuste en el enunciado del OE4 <i>"Incrementar la cultura ciudadana sobre el manejo responsable de los residuos sólidos"</i>	Dirección de Desarrollo Empresarial

3. Análisis Técnico de la Reforma

3.1 Ajuste de metas de indicadores afectados por el COVID 19.

Dirección de Operaciones y Servicios

3.1.1 **Indicador:** "Toneladas de residuos de recolección diferenciada en rutas definidas"

Naturaleza de la Reforma	Indicador Estratégico a ser ajustado	Objetivo Estratégico relacionado con el Indicador
Ajuste de meta de indicador	Toneladas de residuos de recolección diferenciada en rutas definidas	OE1.Incrementar la eficiencia en la prestación de servicios de aseo en el DMQ en el marco de las mejores prácticas

Fórmula de cálculo: Número de toneladas de residuos de recolección diferenciada

Línea de base: 3.192 toneladas recolectadas en el año 2019, conforme los reportes mensuales generados por la Dirección de Operaciones y Servicios con información de centros comerciales, Centros de Educación y Gestión Ambiental (CEGAMs), Ecopuntos¹ y rutas de recolección².

Evolución enero a 16 de marzo de 2020: En este período se recolectaron 707,73 toneladas de material reciclable, en razón de que, a partir de la segunda quincena de marzo de 2020, por la emergencia sanitaria derivada por el COVID-19, la recolección diferenciada en el DMQ se suspendió, debido a que los procesos de separación y almacenamiento contemplan la manipulación de los residuos, lo que ponía en riesgo la salud de los Gestores Ambientales de Menor Escala (recicladores de base).

**Tabla 2 Recolección Diferenciada
Enero a marzo 16 de 2020
(Toneladas de Residuos Sólidos Reciclables)**

Meses	Toneladas de RSR
Enero	301,35
Febrero	305,00
1 - 16 marzo	101,38
Total	707,73

¹ Son puntos de acopio de residuos sólidos reciclables, ubicados en diferentes sitios de la ciudad, a disposición de la ciudadanía.

² Se refiere a rutas establecidas por EMASEO EP para la prestación del servicio de recolección diferenciada.

La tabla anterior demuestra que el número de toneladas de residuos de recolección diferenciada del 1 al 16 de marzo de 2020 (101,38 t) se redujo a la tercera parte de lo registrado en los meses anteriores, debido a la pandemia COVID 19, lo que generó un impacto directo en las metas programadas para el año 2020.

Evolución de 17 de marzo a diciembre 2020: Desde el 17 de marzo y en los meses de abril, mayo y junio, por efecto de la pandemia, se suspendió la recolección diferenciada.

En julio de 2020 se retomó la prestación del servicio, una vez que se efectuaron las siguientes acciones: i) Se elaboró el protocolo para posibilitar la apertura de los CEGAMs ii) Reparación y mantenimiento de las unidades que prestan el servicio de recolección iii) Ajuste de rutas del servicio; y, iv) Capacitación y entrega de equipos de protección personal a los gestores ambientales de base.

El total de los pesos recuperados de julio a octubre de 2020 ascendió aproximadamente a 356,44 toneladas, lo que evidencia en este periodo la disminución del 49,6% en la recolección de material reciclable con respecto al primer trimestre de este año (707.73 t). Esto debido a que aún se mantuvieron restricciones de acceso para los gestores ambientales en conjuntos residenciales, comercios, empresas privadas, entre otros, en el marco de la pandemia.

Metas 2021-2023: La proyección ajustada de la meta para el año 2021 es de 2.020 toneladas, considerando la asignación de un camión adicional para estas actividades en ese año, es decir mensualmente se incrementarán 44 toneladas.

Para los años 2022 y 2023 se considera un incremento en las toneladas de residuos de recolección diferenciada, tomando en cuenta que se incluirá la recolección de residuos orgánicos en mercados, para lo cual se diseñarán rutas de recolección de mercados. En una primera fase, la operación se concentrará en mercados con una generación de 8 toneladas por día; y, en el año 2023, se prevé ampliar la operación a mercados de mayor generación como el Mayorista y San Roque.

Por lo antes señalado, a continuación se detallan las nuevas metas (2021-2023) del Indicador "Toneladas de residuos recolección diferenciada en rutas definidas", alineado al Objetivo Estratégico "Incrementar la eficiencia en la prestación de servicios de aseo en el DMQ en el marco de las mejores prácticas":

**Tabla 3 Metas ajustadas de Recolección Diferenciada
2020-2023
(Toneladas de Residuos Sólidos Reciclables)**

Línea base 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
3.192	3.602	2.020	4.000	6.000

Es importante indicar que, para el cumplimiento de las metas propuestas, será necesario realizar las siguientes acciones:

- a) Articular todos los procesos que requiere la recolección de material reciclable como son: i) Diferenciación en la fuente a cargo de la Agencia de Coordinación Distrital de Comercio (ACDC), ii) Transporte (EMASEO EP), iii) Tratamiento y disposición final (EMGIRS EP).

Como se puede apreciar, el incremento de la recolección diferenciada requiere de la activa participación de varias entidades públicas en las diferentes fases.

- b) Estabilizar la operatividad de la maquinaria, puesto que para la asignación de camiones para la recolección de materiales reciclables se deben adquirir nuevos vehículos, reconociendo que la vida útil de los actualmente disponibles, ha culminado.

Dirección de Maquinaria y Equipo

3.1.2 Indicador: “Porcentaje de Operatividad en la maquinaria”

Naturaleza de la Reforma	Indicador Estratégico a ser ajustado	Objetivo Estratégico relacionado con el Indicador
Ajuste de meta de indicador	Porcentaje de Operatividad en la maquinaria	OE2.Incrementar la operatividad de la flota de EMASEO EP.

Fórmula de cálculo: Número vehículos disponibles / Número vehículos totales

En el marco de la formulación de la Planificación Estratégica, la Dirección de Maquinaria y Equipo, planteó como indicador estratégico el “Porcentaje de Operatividad en la maquinaria”, acogiendo las recomendaciones de la CEPIS (Centro Panamericano de Ingeniería Sanitaria y Ciencias del Ambiente - CEPIS División de Salud y Ambiente

Organización Panamericana de la Salud Organización Mundial de la Salud).

De acuerdo al CEPIS, la Operatividad de los vehículos (%) se define como:

“Esta información permite determinar el porcentaje total de vehículos que se encuentran en operación. En este índice se considera de manera implícita la capacidad de proporcionar adecuados y oportunos servicios de mantenimiento preventivo y correctivo, de contar con personal capacitado y recursos económicos para cubrir los gastos de dichos servicios y el año de fabricación de los vehículos de recolección.

Rango aceptable:

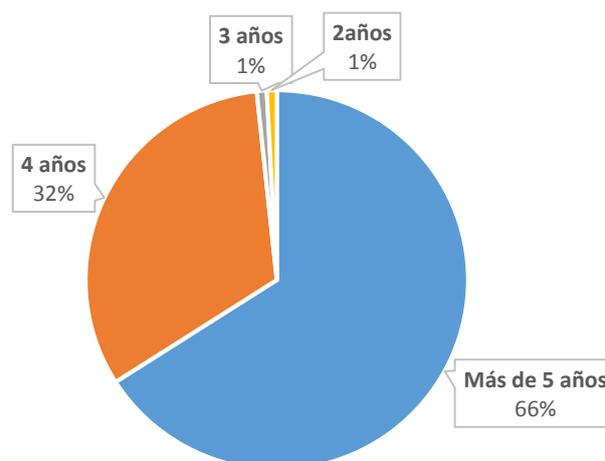
85 a 100%

Cantidad de vehículos de recolección operativos x 100 / para Cantidad total de vehículos de recolección.”

Para el análisis de este indicador, se considera la flota vehicular de EMASEO EP, así como la administrada por el Consorcio RECOBAQ.

En este contexto, se debe señalar que el 65,97% de la flota de EMASEO EP ha cumplido su vida útil (5 años), lo que ha determinado que se cuente con el 60% de la flota disponible, mientras que el 40% restante se encuentre en mantenimiento correctivo.

Gráfico 1 Cumplimiento de vida útil flota EMASEO EP



Esta situación hace que las tareas de mantenimiento de los vehículos sean más complejas, ya que los daños son importantes y poco predecibles, provocando aumento en los tiempos de atención a los vehículos en talleres, mismos que se ubican en niveles superiores a la media. Adicionalmente, se debe considerar que, para el arreglo de este tipo de daños, muchas veces se requieren de repuestos no inventariados en las bodegas de la Empresa o de baja disponibilidad por parte de los distintos proveedores del mercado, lo que determina el incremento en los tiempos de mantenimiento de las unidades.

Por otra parte, existen vehículos que han sido importados exclusivamente para las operaciones de EMASEO EP, como las versiones de carga frontal, recolectores de carga lateral, hidrolavadoras, barredoras, lo que genera dificultades para la oportuna provisión de repuestos requeridos en el mantenimiento correctivo.

Uno de los principales efectos negativos, derivados de la pandemia del COVID-19, fue la nula disponibilidad y atención de los proveedores de repuestos y servicios externos, lo que generó retrasos en los procesos precontractuales, dificultando la provisión oportuna de repuestos, insumos y servicios para los mantenimientos de la flota durante el año 2020.

Cabe señalar que en el 2021 se prevé la adquisición de nuevos vehículos, lo que permitirá disponer de unidades adicionales, y a su vez se reflejará en un aumento de la operatividad de la flota. Sin embargo, no es posible asegurar porcentajes máximos de la operatividad de la flota, debido a que depende de importadores o de proveedores externos para la adquisición oportuna de repuestos e insumos, así como también de la contratación de servicios.

En este contexto, se reformaron las metas (2021-2023) del Indicador “Porcentaje de Operatividad en la maquinaria”, alineado al Objetivo Estratégico “Incrementar la operatividad de la flota y maquinaria de EMASEO EP”, en los siguientes términos:

Tabla 4 Metas ajustadas Operatividad de la Flota 2020-2023

Línea base 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
85% (Flota Recolección, Flota de Aseo, Flota Complementarios)	90% (Flota Recolección, Flota de Aseo, Flota Complementarios)	87% (Flota Recolección, Flota de Aseo, Flota Complementarios)	88% (Flota Recolección, Flota de Aseo, Flota Complementarios)	89% (Flota Recolección, Flota de Aseo, Flota Complementarios)

3.1.3 Eliminación de un indicador estratégico desde el 2021

Dirección de Operaciones y Servicios

3.1.3.1 Indicador: “Longitud de vías barridas en el espacio público (en kms)”

Naturaleza de la Reforma	Indicador Estratégico a ser ajustado	Objetivo Estratégico relacionado con el Indicador
Eliminación de un indicador estratégico	Longitud de vías barridas en el espacio público (en kms)	OE4. Incrementar la cultura ciudadana sobre el manejo responsable de los residuos sólidos.

Fórmula de cálculo: Número de kilómetros de vías barridas

En la Planificación Estratégica 2020-2023 se determinó utilizar este indicador para medir el impacto de campañas comunicacionales orientadas a mejorar el conocimiento de la población sobre sus responsabilidades en el cuidado del espacio público. Con esta finalidad, se previó la disminución paulatina en el número de kilómetros barridos mensualmente en las áreas que actualmente cuentan con la cobertura de este servicio, logrando reducir el requerimiento del mismo.

Hasta el 2023, se previó inicialmente la disminución del servicio de barrido en un 22%, conforme el siguiente detalle:

Tabla 5 Metas Longitud de vías barridas en el espacio público (en kms) 2020-2023

Indicador	Método de Cálculo	Línea de Base 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
Longitud de vías barridas en el espacio público (en kms)	Número de kms. de vías barridas	280.000	266.000 (-5%)	252.000 (-10%)	238.000 (-15%)	218.700 (-22%)

La pandemia y la crisis económica derivada del COVID19 han generado la proliferación de ventas informales en el espacio público, lo cual ha incidido en la acumulación de residuos en vías, aceras y parques, por lo que, en consecuencia, el indicador no es adecuado para reflejar un cambio positivo en el comportamiento de los ciudadanos y por ende una reducción en la longitud de las vías barridas.

Adicionalmente, en el marco de la actual coyuntura, ha sido necesaria la modificación del servicio de barrido en cuanto a su cobertura y frecuencias, debido a nuevos requerimientos como por ejemplo en las zonas contenerizadas, donde la población trata de disminuir el contacto con superficies, y deja la basura alrededor del contenedor, produciendo el desperdigamiento de la misma. El desorden ciudadano ha generado nuevos puntos de acumulación de basura y puntos críticos que necesariamente requieren la ampliación del servicio de barrido.

Por otra parte, en este contexto no ha sido posible ejecutar varias de las actividades de comunicación planificadas, orientadas a cambiar el comportamiento de los ciudadanos en el cuidado del espacio público. Lo expresado, en su conjunto, ocasiona que este indicador pierda su razón de ser.

Por lo expuesto, en las condiciones actuales, no es posible cumplir con la meta de este indicador, razón por la cual las metas para el periodo 2021-2023, han sido eliminadas, conforme el siguiente detalle:

Tabla 6 Eliminación de Metas Longitud de vías barridas en el espacio público (en kms) 2021-2023

Indicador	Método de Cálculo	Línea de Base 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
Longitud de vías barridas en el espacio público (en kms)	Número de kms. de vías barridas	280.000	266.000 (-5%)	-	-	-

3.1.4 Ajuste de metas por afectación de la vida útil de la flota de EMASEO EP.

Dirección de Maquinaria y Equipo

3.1.4.1 Indicador: “Porcentaje de disponibilidad de la flota en función de las horas laboradas”

Naturaleza de la Reforma	Indicador Estratégico a ser ajustado	Objetivo Estratégico relacionado con el Indicador
Ajuste de meta de indicador	Porcentaje de disponibilidad de la flota en función de las horas laboradas	OE2.Incrementar la operatividad de la flota de EMASEO EP.

Fórmula de cálculo: *(Horas laboradas - Horas de mantenimiento) / Horas laboradas.*

La Dirección de Maquinaria y Equipo, conjuntamente con la Dirección de Operaciones y Servicios, incluyeron como indicador estratégico el “Porcentaje de disponibilidad de la flota en función de las horas laboradas”, con base en el documento “Indicadores para el Gerenciamiento del Servicio de Limpieza Pública”, establecido por el Centro Panamericano de Ingeniería Sanitaria y Ciencias del Ambiente – CEPIS, División de Salud y Ambiente, Organización Panamericana de la Salud, Organización Mundial de la Salud, que en el literal 7.2.6.1 dice:

“Disponibilidad mensual de vehículos (%)

Esta información permite conocer el porcentaje total de horas utilizadas para el mantenimiento del vehículo de recolección. En este índice se considera de manera implícita el tiempo de trabajo y rendimiento de los vehículos, frecuencia de mantenimiento, tiempo para efectuar cambios de turno, lavado de los vehículos y refrigerio del personal.

Rango aceptable:

Superior a 0,85.

(Horas laboradas/vehículo – horas de mantenimiento/vehículo) / Horas laboradas/vehículo”

Con este indicador se previó relacionar las horas de operación con la cantidad de horas trabajadas para el mantenimiento, a fin de orientar de mejor manera la gestión del mantenimiento de los vehículos.

La fuente primaria de la información obtenida se divide en dos partes:

- i. La primera, corresponde a las horas totales de mantenimiento, que son obtenidas del Reporte de Horas Trabajadas del Sistema de Maquinaria y Equipo, DSWEB, con el cual se gestiona la administración de las tareas de los talleres, por cada vehículo, acumulando las horas de trabajo.

El sistema informático calcula los tiempos de acuerdo a las fechas y horas de apertura y cierre de la orden de trabajo. La apertura se la realiza de acuerdo al ingreso del vehículo al taller, mientras que el cierre se ejecuta una vez que se han completado las tareas y se ha

realizado la correspondiente prueba de desempeño del vehículo. Estas horas de atención incluyen los tiempos muertos por la gestión de adquisición de los repuestos imprevistos.

- ii. Por otra parte, las horas totales laboradas de las unidades se obtienen del Reporte de Operaciones de la flota que se registra en cada uno de los turnos operados. Esta información es proporcionada por la Dirección de Operaciones y Servicios, y proviene del Sistema Hoja de Ruta, resultante de la operación diaria de los servicios de aseo.

Se debe señalar que el 60% de las unidades vehiculares cuentan con el Sistema AVL, que se basa en la transmisión de la ubicación del vehículo a través de GPS, que se transmite por radio comunicación.

La plataforma actual no permite establecer los rangos de trabajo individuales, es decir, no se tiene evidencia objetiva sobre el tiempo real de la operación. Los valores que se han empleado no restan las detenciones, debido a refrigerio, congestión vehicular o fallas mecánicas. Esto denota que la información, si bien para temas administrativos de gestión del talento humano es válida, no lo es para establecer con claridad el tiempo que el vehículo estuvo en operación, ya que no se logra medir apropiadamente, discriminando los períodos no productivos.

Pese a que este indicador permite obtener la relación entre la operación y el mantenimiento, en un inicio no se hizo un análisis profundo de sensibilidad, en el que se determine el nivel de influencia de factores externos, tales como: daños de mala operación, fallas no previsibles por edad de la flota, tiempos de operación de los turnos. Se debe considerar que el 65,97 % de la flota vehicular de EMASEO EP ha cumplido su vida útil.

Estas características hacen que las tareas de mantenimiento sean más complejas, porque los daños se hacen poco predecibles, inestables y con daños colaterales importantes, acarreando tiempos de atención en patio, superiores a la media de trabajos.

Adicionalmente, este tipo de daños requiere de repuestos no inventariados, tanto en las bodegas propias de la Empresa, como en los distintos proveedores, incrementando los tiempos de servicio. Por otra parte, existen vehículos que han sido importados exclusivamente para las operaciones de EMASEO EP, como las versiones de carga frontal,

recolectores de carga lateral, hidrolavadoras, barredoras, incrementando la dificultad sobre la oportuna provisión de repuestos para el mantenimiento correctivo.

En este sentido, no se pueden estandarizar los tiempos de servicio y atención de mantenimiento de las unidades, así como la provisión de repuestos mayores, que serían factores externos fuera del control y gestión de EMASEO EP.

Al momento este indicador es muy sensible a las condiciones actuales de operación y mantenimiento, así como a factores externos que no pueden ser controlados.

Por otra parte, la adquisición de la nueva flota se encuentra en curso y se prevé se encuentre operativa a inicios del segundo semestre del 2021.

Al respecto, si bien inicialmente se formuló como meta desde el 2020 superar el 85% recomendado por CEPIS, para posteriormente incrementar a un valor del 95% hasta el año 2023, se vio necesario ajustar las metas del indicador "*Porcentaje de disponibilidad de la flota en función de las horas laboradas*", para el periodo 2021-2023, mismas que conforme la aprobación del Directorio de EMASEO EP, quedan como se detalla a continuación:

Tabla 7 Metas ajustadas, Porcentaje de disponibilidad de la flota en función de las horas laboradas 2020-2023

Línea base 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
85% (Flota Recolección, Flota de Aseo, Flota Complementarios)	90% (Flota Recolección, Flota de Aseo, Flota Complementarios)	90% (Flota Recolección, Flota de Aseo, Flota Complementarios)	92% (Flota Recolección, Flota de Aseo, Flota Complementarios)	95% (Flota Recolección, Flota de Aseo, Flota Complementarios)

3.1.5 Ajuste de un indicador estratégico y su respectiva fórmula de cálculo desde 2021

Dirección Administrativa y de Talento Humano

3.1.5.1 Indicador: “Porcentaje de personal con perfiles adecuados”

Naturaleza de la Reforma	Indicador Estratégico a ser ajustado	Objetivo Estratégico relacionado con el Indicador
Ajuste de un indicador estratégico y su fórmula de cálculo	Porcentaje de personal con perfiles adecuados	OE6. Incrementar el desarrollo del talento humano de EMASEO EP.

Fórmula de cálculo: Número de personal con perfiles adecuados / Total personal EMASEO EP.

Los perfiles actuales no corresponden a las necesidades de la Empresa y del servicio. Por esta razón, hasta que se concluya la actualización del Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos, se plantea que los perfiles se ajusten a los vigentes en el Manual para los nuevos ingresos de personal a la Empresa.

Por lo expuesto, los ajustes aprobados por el Directorio de EMASEO EP respecto a este indicador, se detallan a continuación:

Tabla 8 Ajuste del Indicador “Porcentaje de personal con perfiles adecuados”

Indicador	Fórmula de Cálculo	Línea Base	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
Porcentaje de personal con perfiles adecuados	Número de personal con perfiles adecuados / Total personal EMASEO EP	N/D	80%	-	-	-
Porcentaje de personas vinculadas de acuerdo a los Perfiles de Puestos del Manual de Competencias	Número de personas vinculadas de acuerdo a los Perfiles de Puestos del Manual de Competencias y Posiciones / Número de personas vinculadas a la EMASEO EP en el periodo	N/D	-	100%	100%	100%

3.1.6 Ajuste del enunciado de un objetivo estratégico para adaptarlo a las prioridades de la Empresa en este ámbito.

Subdirección de Marketing Comunicación Social y Relaciones Públicas

Naturaleza de la Reforma	Objetivo Estratégico actual	Objetivo Estratégico propuesto
Ajuste del enunciado de un objetivo estratégico para adecuarlo a las prioridades de la Empresa	OE4. <i>Incrementar la cultura ciudadana sobre el manejo responsable de los residuos sólidos.</i>	Ajuste en el enunciado del OE4 <i>"Mejorar los hábitos de los ciudadanos sobre la disposición de los residuos en los espacios públicos"</i>

El Directorio de EMASEO EP aprobó reformar la redacción del Objetivo Estratégico 4 *"Incrementar la cultura ciudadana sobre el manejo responsable de los residuos sólidos"* por **"Mejorar los hábitos de los ciudadanos sobre la disposición de los residuos en los espacios públicos"**. Esto en razón de que la formulación inicial del Objetivo Estratégico no describe de manera clara las acciones de concientización ciudadana que EMASEO EP impulsa a través de la campaña de edu-comunicación, misma que se enfoca en mejorar los hábitos y el comportamiento de la población del Distrito Metropolitano de Quito.

La estrategia estará dirigida a motivar y lograr una transformación en la conducta de los habitantes del DMQ, mediante la generación de conciencia ciudadana y el respeto a nuestra ciudad.

4. Matriz Estratégica Actualizada 2020-2023

En el marco de la reforma aprobada por el Directorio de EMASEO EP, a continuación, se detallan los objetivos estratégicos, indicadores y metas para el periodo 2020-2023, debidamente actualizados:

MATRIZ ESTRATÉGICA ACTUALIZADA (METAS/INDICADORES) 2020 – 2023										
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN	PERIODICIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	METAS AÑOS				
						LINEA BASE	2020	2021	2022	2023
						2019				
Ciudadanía	1. Incrementar la eficiencia en la prestación de servicios de aseo en el DMQ en el marco de las mejores prácticas.	Capacidad de recolección de residuos sólidos en el DMQ	Mensual	Porcentaje	Número de toneladas Recolección de residuos / Total toneladas Producción de Residuos	96%	96,5%	97%	97,5%	98%
		Costo operativo del servicio	Anual	USD	Valor del costo operativo del servicio en USD (por tonelada)	USD 67	USD 58	USD 52	USD 46	USD 40
		Toneladas de residuos de recolección diferenciada en rutas definidas.	Mensual	Número de toneladas	Número de toneladas de residuos de Recolección diferenciada	3.192 toneladas al año	3.602 toneladas al año	2.020 toneladas al año	4.000 toneladas al año	6.000 toneladas al año
Servicio y Operación	2. Incrementar la operatividad de la flota y maquinaria de EMASEO EP.	Porcentaje de disponibilidad de la flota en función de las horas laboradas	Mensual	Porcentaje	Horas laboradas - horas de mantenimiento / Horas laboradas	85% (Flota Recolección, Flota de Aseo, Flota Complementarios)	90% (Flota Recolección, Flota de Aseo, Flota Complementarios)	90% (Flota Recolección, Flota de Aseo, Flota Complementarios)	92% (Flota Recolección, Flota de Aseo, Flota Complementarios)	95% (Flota Recolección, Flota de Aseo, Flota Complementarios)
		Porcentaje de Operatividad en la maquinaria	Mensual	Porcentaje	Número vehículos disponibles / Número vehículos totales	85% (Flota Recolección, Flota de Aseo, Flota Complementarios)	90% (Flota Recolección, Flota de Aseo, Flota Complementarios)	87% (Flota Recolección, Flota de Aseo, Flota Complementarios)	88% (Flota Recolección, Flota de Aseo, Flota Complementarios)	89% (Flota Recolección, Flota de Aseo, Flota Complementarios)
		Porcentaje de maquinaria requerida para la operación	Anual	Porcentaje	Maquinaria existente / Total maquinaria necesaria	97%	97%	98%	99%	100%

MATRIZ ESTRATÉGICA ACTUALIZADA (METAS/INDICADORES) 2020 – 2023										
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN	PERIODICIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	METAS AÑOS				
						LINEA BASE	2020	2021	2022	2023
						2019				
Servicio y Operación	3. Reducir los niveles de riesgo en la gestión operativa de la Empresa.	Número de fallecidos durante la operación en el periodo	Anual	Número de personas	Número de personas fallecidas en el periodo	2	0	0	0	0
		Número de personas accidentadas durante la operación	Anual	Número de personas	Número de personas accidentadas en el periodo	38	33	31	29	27
		Número de personas imposibilitadas de trabajar temporalmente por accidentes en la operación	Anual	Número de personas	Número de personas imposibilitadas de trabajar temporalmente por accidentes en la operación (en el periodo)	36	32	31	29	27
		Número de personas imposibilitadas de trabajar permanentemente por accidentes en la operación	Anual	Número de personas	Número de personas imposibilitadas de trabajar permanentemente por accidentes en la operación (en el periodo)	2	1	1	1	0
	4. Mejorar los hábitos de los ciudadanos sobre la disposición de los residuos en los espacios públicos	Porcentaje de disminución de puntos críticos	Trimestral	Porcentaje	$(\text{Número de puntos críticos (año n)} - \text{Número de puntos críticos (año base)}) / \text{Número de puntos críticos (año base)} * 100$	% N/D (254)	-10% (229)	-20% (204)	-30% (179)	-34% (167)
		Porcentaje de disminución de puntos húmedos	Trimestral	Porcentaje	$(\text{Número de puntos húmedos (año n)} - \text{Número de puntos húmedos (año base)}) / \text{Número de puntos húmedos (año base)} * 100$	% N/D (136)	- 10% (122)	- 21% (108)	- 31% (94)	-34% (89)
		Longitud de vías barridas en el espacio público (en kms)	Trimestral	Kilómetros	Número de kms. de vías barridas	280.000	266.000 (-5%)	-	-	-

MATRIZ ESTRATÉGICA ACTUALIZADA (METAS/INDICADORES) 2020 – 2023										
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN	PERIODICIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	METAS				
						AÑOS				
						LINEA BASE	2020	2021	2022	2023
					2019					
Procesos Internos	5. Incrementar la eficiencia empresarial.	Porcentaje de procesos mejorados y optimizados	Trimestral	Porcentaje	Porcentaje de procesos mejorados y optimizados / Total de procesos programados a mejorar y optimizar	8,8% (12/137)	52,5% (72/137)	67,2 % (92/137)	78 % (107/137)	85% (117/137)
		Porcentaje de sistemas tecnológicos implantados para la operación del servicio y la gestión empresarial.	Trimestral	Porcentaje	Porcentaje de sistemas tecnológicos implantados / Total de sistemas tecnológicos a implantar	10% (2/21)	57% (12/21)	86% (18/21)	90% (19/21)	100% (21/21)
Aprendizaje	6. Incrementar el desarrollo del talento humano de EMASEO EP.	Calificación promedio de desempeño del personal	Anual	Porcentaje	Sumatoria calificaciones del personal evaluado / Número total de personal evaluado	N/D	85%	85%	85%	85%
		Porcentaje de personal con perfiles adecuados	Anual	Porcentaje	Número de personal con perfiles adecuados / Total personal EMASEO EP	N/D	80%	-	-	-
		Porcentaje de personas vinculadas de acuerdo a los Perfiles de Puestos del Manual de Competencias	Anual	Porcentaje	Número de personas vinculadas de acuerdo a los Perfiles de Puestos del Manual de Competencias y Posiciones / Número de personas vinculadas a la EMASEO EP en el periodo	N/D	-	100%	100%	100%
		Porcentaje de servidores capacitados de acuerdo al Plan de Capacitación	Anual	Porcentaje	Número de servidores capacitados de acuerdo al Plan de Capacitación / Total personal EMASEO EP	N/D	80%	85%	90%	100%

MATRIZ ESTRATÉGICA ACTUALIZADA (METAS/INDICADORES) 2020 – 2023										
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN	PERIODICIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	METAS AÑOS				
						LÍNEA BASE	2020	2021	2022	2023
						2019				
Financiero	7. Incrementar la eficiencia en la ejecución presupuestaria de EMASEO EP.	Porcentaje de ejecución presupuestaria	Mensual	Porcentaje	Valor total presupuesto ejecutado / Total codificado	86,8% (2018)	90,00%	90%	90%	90%
		Índice de liquidez a Corto Plazo	Anual	Índice	Activo Corriente / Pasivo Corriente	0,67 (2018)	1	1	1	1

5. Conclusiones

- La implementación de la Planificación Estratégica 2020-2023, inició en enero de 2020, sin embargo, 2020 fue un año atípico por la presencia de la pandemia derivada del COVID 19, lo que generó impactos negativos en las actividades de la Empresa, ocasionando que algunas de las metas de los indicadores estratégicos no alcanzaran los niveles previstos en el año 2020.
- Para el periodo 2021-2023 se prevé una afectación en los resultados de las metas formuladas inicialmente, por lo cual se solicitó al Directorio de EMASEO EP la reforma al Plan Estratégico 2020-2023, a fin de continuar con la gestión de la Empresa, conforme a las condiciones actuales.
- Luego de que el 11 de diciembre de 2020, se realizó el taller solicitado por los miembros del Directorio de EMASEO EP, con fecha 29 de diciembre de 2020, este cuerpo colegiado resolvió aprobar las reformas al Plan Estratégico de EMASEO EP, del 2021 al 2023, manteniendo los objetivos estratégicos, indicadores y metas correspondientes al año 2020.

Elaborado por:



Econ. Silvia Dillon

**ANALISTA DE
PLANIFICACIÓN Y
SEGUIMIENTO**



Ing. Fernando Torres

**ANALISTA DE
PLANIFICACIÓN Y
SEGUIMIENTO**

Revisado y Validado por:



Econ. Nelly Molina

**DIRECTORA DE
PLANIFICACIÓN**



Econ. Verónica Quintero

**COORDINADORA
GENERAL DE
PLANIFICACIÓN Y
GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Quito D.M. 5 de enero de 2021

CERTIFICACIÓN

En calidad de Secretario General de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo EMASEO EP y Prosecretario del Directorio, certifico el contenido de las siguientes Resoluciones, emanadas de la Sesión Ordinaria de Directorio de EMASEO EP, de 29 de diciembre de 2020:

RESOLUCIÓN No. 028-DIR-EMASEO EP-2020: En sesión ordinaria de martes 29 de diciembre de 2020, los miembros del Directorio de EMASEO EP, con cuatro votos afirmativos, RESUELVEN: **Aceptar la reforma al Plan Estratégico de EMASEO EP, del 2021 al 2023.**

RESOLUCIÓN No. 029-DIR-EMASEO EP-2020: En sesión ordinaria de martes 29 de diciembre de 2020, los miembros del Directorio de EMASEO EP, por unanimidad, RESUELVEN: **Aprobar el Plan Operativo Anual de EMASEO EP para el ejercicio fiscal 2021, con la observación realizada por el señor Ing. Fernando Granizo.**

Lo certifico,


Ab. Jimmy Frías Yar
SECRETARIO GENERAL
EMASEO EP
PROSECRETARIO DEL DIRECTORIO


EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE ASEO EMASEO
SECRETARIA GENERAL