

EMASEO

grande otra vez



Fotografías: Personal operativo y maquinaria de EMASEO EP.
Fuente: EMASEO EP

PLAN ESTRATÉGICO

EMASEO EP 2020 - 2023

QUITO
grande otra vez

PLAN ESTRATÉGICO

EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE ASEO, EMASEO EP

2020 - 2023

CONTENIDO

	Pág.
PRESENTACIÓN	
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO LEGAL PARA LA PLANIFICACIÓN	8
3. MARCO METODOLÓGICO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	13
3.1 Sistema de Planificación Estratégica	13
3.2 Políticas de Planificación de EMASEO EP	15
3.3 Instrumentos de Planificación – Alineación	16
3.4 Herramienta Disponible para el Ejercicio de Planificación	16
4. DESARROLLO PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020 - 2023	17
4.1 Diagnóstico Estratégico	17
4.2 Direccionamiento Estratégico	22
4.3 Formulación Estratégica	23
4.4 Implementación Estratégica	45
4.5 Control Estratégico	46
5. BIBLIOGRAFÍA	47
6. ANEXOS	48

EMASEO
grande otra vez

PLAN ESTRATÉGICO

EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE ASEO, EMASEO EP

2020 - 2023

PRESENTACIÓN

Con la finalidad de contribuir al cumplimiento de los principios consagrados en la Constitución de la República, los objetivos expresados en el Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, el Plan Maestro de Gestión Integral de Residuos Sólidos del Distrito Metropolitano de Quito, así como al Plan de Gobierno del Alcalde, *Dr. Jorge Yunda Machado*, la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, EMASEO EP, en el marco de su misión, realiza acciones permanentes orientadas a la provisión eficiente de los servicios de aseo y recolección de residuos sólidos, que contribuyan al bienestar de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito.

En este contexto, el Plan Estratégico de EMASEO EP, formulado para el periodo 2020-2023, busca alcanzar la eficiencia en la prestación de los servicios, así como en la calidad y transparencia en la gestión de la Empresa, y por esta vía, contribuir a volverle a *Quito Grande Otra Vez*.

El presente Plan Estratégico contiene el resultado de un trabajo interno participativo, constituye el documento



Fotografía: Eco. Yolanda Gaete Zambrano.
Fuente: EMASEO EP.

oficial que marca el rumbo al que se encauza la Empresa hasta el año 2023 y expresa las estrategias institucionales para alcanzar la visión y los objetivos estratégicos formulados, lo cual deriva en la planificación operativa de cada una de las Direcciones que conforman esta institución.

En este contexto, tengo el agrado de presentar un Plan Estratégico que conjuga los anhelos y desafíos que aspira cumplir EMASEO EP como parte del proyecto de cambio que persigue la Alcaldía de Quito para alcanzar el bienestar de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito y honrar la confianza depositada por la ciudadanía.

Yolanda Gaete Zambrano
GERENTE GENERAL

1. ANTECEDENTES

1.1. El Rol de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, EMASEO EP

Las actividades relacionadas con el servicio de aseo urbano de la ciudad datan desde la fundación de Quito, el 6 de diciembre de 1534. En ese entonces, se aplicaban multas a quienes no mantuvieran limpias las calles y con el pasar de los años se establecieron mecanismos para recolectar y acarrear la basura a quebradas u otros depósitos.

En 1930 se creó la Dirección de Higiene Municipal, que prestaba servicios de barrido, recolección y evacuación de basura. Posteriormente, en 1954 se tendió a mecanizar el servicio y en 1993 se creó la Empresa Municipal de Aseo, EMASEO.

Para la década de los 90, se decidió contratar a empresas privadas para recolectar la basura en todo el Distrito Metropolitano. Luego, en el año 2003 se contrató a la empresa *Quito Limpio* para el aseo del Centro y Sur de la capital, misma que operó hasta mediados de 2010.

En ese año, el Concejo Metropolitano de Quito, mediante Ordenanza No. 309, publicada en el Registro Oficial No. 186 de 5 de mayo de 2010, resolvió crear la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, EMASEO EP. En ese contexto, la Empresa asumió la competencia del servicio en las zonas de la ciudad atendidas por *Quito Limpio*. El 17 de marzo de 2016 se emitió el Reglamento Orgánico Funcional de Gestión por Procesos de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, EMASEO EP, que se encuentra vigente hasta la actualidad.



Fotografía: Edificio administrativo EMASEO EP.
Fuente: EMASEO EP.

La Empresa Pública Metropolitana de Aseo EP – EMASEO EP, de acuerdo con el Código Municipal, Capítulo VII, tiene como objeto operar el sistema de aseo en el Distrito Metropolitano de Quito, DMQ, dentro de las actividades de barrido y recolección de residuos sólidos.

El Distrito Metropolitano de Quito posee una gran infraestructura urbana y un desarrollo socio-económico altamente dinámico. Su topografía irregular incluye pendientes pronunciadas combinadas con áreas planas, la distribución física se

presenta en forma alargada y se complementa con valles periféricos. Sus características demográficas, sumadas a una diversidad social, económica y cultural y a la existencia de una fuerte demanda de servicios básicos, entre ellos la recolección y disposición de los desechos que genera, hacen que la producción de Residuos Sólidos Urbanos (RSU) en el DMQ sea heterogénea, con marcadas diferencias en su generación. Así, en la Zona Norte de la ciudad, se evidencia una mayor producción de desechos inorgánicos (plástico, papel, cartón, vidrio, etc.) y un comportamiento diferente en la Zona Sur, que se caracteriza por una mayor concentración de desechos orgánicos¹.

De acuerdo con las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística y Censos – INEC, la población del Distrito Metropolitano de Quito, DMQ, en el año 2016 era de 2'597.989 habitantes, mientras que para el año 2019 sería de 2'735.987 habitantes.

Población del DMQ (Número de habitantes)	
Año	Población Total
2016	2.597.989
2017	2.644.145
2018	2.690.150
2019	2.735.987

Fuente: INEC, 2019

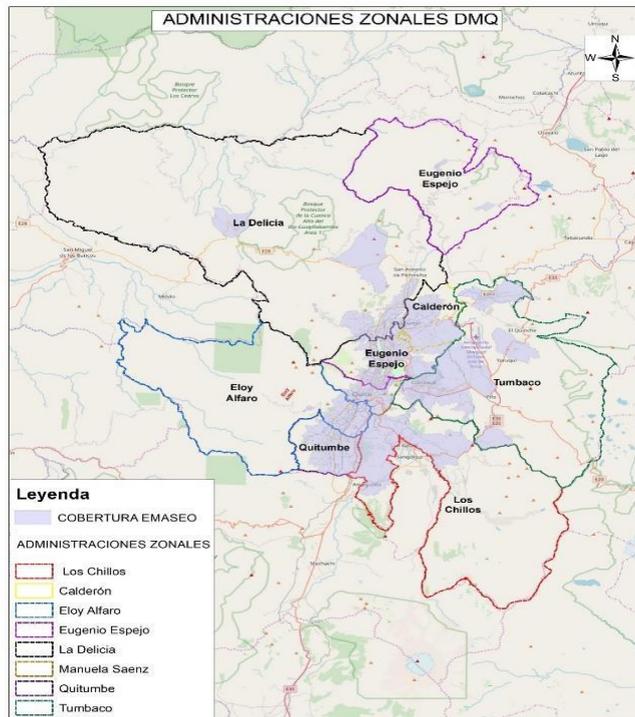
El Distrito Metropolitano de Quito, DMQ, se divide en 8 Administraciones Zonales y 1 Administración Especial Turística, conformadas por 32 parroquias urbanas y 33 parroquias rurales y suburbanas. Sobre la base de esta división territorial, EMASEO EP distribuye el recurso mecánico, humano y de supervisión, para atender la cobertura del servicio de aseo y la recolección de Residuos Sólidos Urbanos, RSU. A continuación, consta el detalle de las 8 Administraciones Zonales, de la Administración Especial Turística y el mapa del DMQ:

Administraciones Zonales DMQ
1. Administración Zona Equinoccial (La Delicia)
2. Administración Zona Calderón
3. Administración Zona Norte (Eugenio Espejo)
4. Administración Zona Centro (Manuela Sáenz)
5. Administración Zona Sur (Eloy Alfaro)
6. Administración Zona de Tumbaco
7. Administración Zona Valle de Los Chillos
8. Administración Zona Quitumbe
9. Administración Especial Turística La Mariscal

Fuente: Alcaldía de Quito, 2019

¹Fuente: Plan de Acción sobre la Operación del Sistema de Recolección de Residuos Sólidos. Yolanda Gaete Zambrano, Gerente General, EMASEO EP. Octubre 2019.

Mapa Físico del Distrito Metropolitano de Quito



Fuente: Alcaldía de Quito, 2019

1.2. Cobertura y frecuencia de los servicios de EMASEO EP

De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda del año 2010, la cobertura del servicio de recolección de basura, en el Distrito Metropolitano de Quito, era de 96,5%. De enero a junio de 2019, según la información de la base de datos que mantiene EMASEO EP, se recolectaron 373.306 toneladas de residuos sólidos con un promedio diario de 2.062 toneladas, que incluye residuos domiciliarios, industriales no peligrosos y voluminosos.

Cobertura y frecuencia de servicios de EMASEO EP	
Población del DMQ 2019:	2.735.987 habitantes
Recolección total de Residuos Sólidos (enero – junio 2019):	373.306 toneladas
Promedio diario de Recolección:	2.062 toneladas
Promedio diario de Operación (lunes a sábado):	2.215 toneladas
Promedio mensual de Recolección:	62.218 toneladas
Promedio diario de Barrido:	1400 km
Promedio mensual de Barrido:	27.407 km

Fuente: Plan de Acción sobre la Operación del Sistema de Recolección de Residuos Sólidos, octubre 2019.

1.3. Rutas de recolección de Residuos Sólidos Urbanos (RSU)

Gráfico No. 1 – Rutas de recolección de Residuos Sólidos Urbanos



COBERTURA DE SERVICIO	
Mayores productores > 500	Puntos Críticos > 200
Contenedores en ruta: 5.272	Puntos de Hidrolavado > 300
Islas Soterradas: 59	Parques: 57 parques emblemáticos

Fuente: Plan de Acción sobre la Operación del Sistema de Recolección de Residuos Sólidos, octubre 2019.

La Empresa Pública Metropolitana de Aseo de Quito, EMASEO EP, es la instancia municipal encargada del barrido y recolección de residuos sólidos domiciliarios e

industriales no peligrosos, barrido del espacio público, lavado de plazas emblemáticas, mercados y transporte de residuos del Norte, Centro, Sur, y Parroquias Rurales, cuyo servicio no ha sido delegado a las Juntas Parroquiales Rurales.

La cadena de valor de los servicios se sustenta en los siguientes procesos:

- **Diseño y programación de servicios:** En este proceso se planifican, diseñan, establecen y asignan los recursos necesarios, y se programan los servicios ejecutados en el DMQ.
- **Producción de servicios:** En este proceso se ejecutan los servicios de recolección contenerizada, recolección a pie de vereda, recolección de islas soterradas, mayores productores, industrias, barrido manual, barrido mecánico, hidrolavado, baterías sanitarias, eventos, recolección diferenciada, parques y tereques, conforme a la planificación previamente establecida.
- **Control de servicios:** En este proceso se verifica la calidad de los servicios brindados y se evalúa el cumplimiento de la planificación, a fin de tomar las acciones necesarias para la mejora continua de dichos servicios.
- **Atención a la ciudadanía:** En este proceso se atienden los reclamos, sugerencias y quejas de la ciudadanía con respecto a la calidad y satisfacción de los servicios; para cuyo efecto, se creó el Programa “EMASEO SOLUCIONA”, que ejecuta acciones técnico-operativas internas para dar atención inmediata a las demandas ciudadanas en un tiempo de hasta 24 horas, con lo cual se garantiza un servicio de calidad.



Fotografía: Camión recolector de flota repotenciada EMASEO EP.
Fuente: EMASEO EP.

1.4. Recursos

1.4.1. Recurso Humano

La empresa brinda sus servicios las 24 horas del día, los 365 días del año, en horarios diurno, vespertino y nocturno, con el apoyo de 1.344 empleados y trabajadores, desplegando 245 rutas de recolección de residuos sólidos domiciliarios y asimilables a domiciliarios, para atender la demanda de los servicios de aseo y recolección, de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito.

A continuación, se presenta un cuadro del detalle del personal operativo por tipo de trabajador y unidad administrativa a la que pertenecen:



Fotografía: Personal operativo EMASEO EP.
Fuente: EMASEO EP.

Distribución del Personal Operativo

Coordinación General Técnica		
Áreas		No. Personas
1	Gestión de Centros Logísticos (Mecánica)	66
2	Gestión de Control de Servicios	8
3	Gestión de Mantenimiento de Servicios	1
4	Subdirección de Maquinaria y Equipo	6
5	Subdirección de Producción de Servicios	1.263
5.1	Supervisores (36)	
5.2	Conductores (246)	
5.3	Obreros (981)	
Total		1.344

Fuente: Plan de Acción sobre la Operación del Sistema de Recolección de Residuos Sólidos, octubre 2019.

Se considera que la empresa cuenta con personal suficiente para cumplir los objetivos y trabajar en los ejes trazados, salvo los meses pico como diciembre, en los cuales se deberán incorporar de manera temporal personal que viabilice el cumplimiento de las tareas de limpieza y recolección de residuos en el DMQ.

1.4.2. Maquinaria

EMASEO EP cuenta actualmente con una flota de 260 unidades distribuidas entre equipo y maquinaria para los servicios de recolección y aseo, según el siguiente detalle:

Maquinaria de la Empresa

Flota de EMASEO EP	
Flota	No. Vehículos
Flota de Apoyo a los Servicios	82
Automóvil	3
Cama baja	2
Camión	2
Camioneta	34
Dreaser	1
Jeep	7
Minicargadora	3
Montacarga	1
Moto	23
Payloader	1
Tracto camión	5
Flota de Aseo y Limpieza	31
Barredora	12
Camión	7
Cisterna	5
Lavador	7
Flota de Recolección	147
Camión	38
Carga frontal	10
Carga lateral	19
Carga posterior	64
Roll-off	3
Volqueta	11
Volqueta	2
Total general	260

Fuente: Plan de Acción sobre la Operación del Sistema de Recolección de Residuos Sólidos, octubre 2019.

De la información disponible en la Empresa, se desprende que durante los años anteriores y el primer semestre de 2019 no se realizaron procesos de planificación para los mantenimientos preventivos y correctivos, así como la adquisición suficiente y necesaria de repuestos que garanticen la operatividad de la flota y los servicios.

Las 260 unidades detalladas en el cuadro anterior, al momento necesitan de manera urgente mantenimientos preventivos, así como también de mantenimientos correctivos; y un considerable porcentaje requiere de repotenciación.

2. MARCO LEGAL PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Constitución de la República del Ecuador establece el marco fundamental que posiciona la planificación del desarrollo como un deber del Estado; y, a las políticas públicas, como medios para lograr los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo conforme muestran los siguientes artículos:

El Art. 264 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que los gobiernos municipales tendrán competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley, entre ellas: *“...el manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley...”*

- *“Art. 280.- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del Presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.”*
- *“Art. 293.- La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo. Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y los de otras entidades públicas se ajustarán a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales, respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y su autonomía.*
- *Los gobiernos autónomos descentralizados se someterán a reglas fiscales y de endeudamiento interno, análogas a las del Presupuesto General del Estado, de acuerdo con la Ley.”*

- *“Art. 315.- El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas. Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales. Los excedentes podrán destinarse a la inversión y reinversión en las mismas empresas o sus subsidiarias, relacionadas o asociadas, de carácter público, en niveles que garanticen su desarrollo. Los excedentes que no fueran invertidos o reinvertidos se transferirán al Presupuesto General del Estado.*
- *“El Art. 415 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que “los gobiernos autónomos descentralizados desarrollarán programas de uso racional de agua, y de reducción, reciclaje y tratamiento adecuado de desechos sólidos y líquidos”.*

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.-

- 1. Establecer las políticas y metas de la Empresa, en concordancia con las políticas nacionales, regionales, provinciales o locales formuladas por los órganos competentes y evaluar su cumplimiento;*
- 2. Aprobar los programas anuales y plurianuales de inversión y reinversión de la empresa pública de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo;*
- 4. 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, y evaluar su ejecución;”*

Título V, Del Sistema De Contratación en las Empresas Públicas, Capítulo I, De las Disposiciones Generales:

“Art. 34.- Contratación en las empresas públicas.-

1. Plan Estratégico y Plan Anual de Contrataciones.- Las empresas públicas deberán contar con su Plan Estratégico y Plan Anual de Contrataciones, debidamente aprobados. Los criterios generales del Plan Estratégico guardarán relación con las políticas del gobierno nacional o de los gobiernos autónomos descentralizados, el Plan Nacional de Desarrollo y los intereses del Estado. El Plan Estratégico será una de las herramientas para evaluar a los administradores de las empresas.”

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD, publicado mediante Registro Oficial Suplemento No. 303 de 19 de octubre de 2010.

- *“Art. 55 delimita las competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal, siendo una de ellas: “...d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley;...”;*
- *“Art. 90.- Atribuciones del Alcalde o Alcaldesa Metropolitano.- Le corresponde al alcalde o alcaldesa metropolitano: f) Dirigir la elaboración del plan distrital de desarrollo y de ordenamiento territorial, en concordancia con el plan nacional de desarrollo y los planes de los gobiernos autónomos descentralizados, en el marco de la plurinacionalidad, interculturalidad y respeto a la diversidad, con la participación ciudadana y de otros actores del sector público y la sociedad; para lo cual presidirá las sesiones del concejo metropolitano de planificación y promoverá la constitución de las instancias de participación ciudadana establecidas en la Constitución y la ley;”*

De su parte, **el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas**, promulgado mediante Registro Oficial Suplemento No. 306 de 22 de octubre de 2010, tiene por objeto esencial analizar, normar y vincular el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas, y regular su funcionamiento en los diferentes niveles del sector público.

Art. 5. Principios comunes.- Para la aplicación de las disposiciones contenidas en el presente código, se observarán los siguientes principios:

- *“1.- Sujeción a la planificación.- La programación, formulación, aprobación, asignación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto General del Estado, los demás presupuestos de las entidades públicas y todos los recursos públicos se sujetarán a los lineamientos de la planificación del desarrollo de todos los niveles de gobierno, en observancia a lo dispuesto en los artículos 280 y 293 de la Constitución de la República.”*
- *“2.- Sostenibilidad fiscal.- Se entiende por sostenibilidad fiscal a la capacidad fiscal de generación de ingresos, la ejecución de gastos, el manejo del financiamiento, incluido el endeudamiento, y la adecuada gestión de los activos, pasivos y patrimonios, de carácter público, que permitan garantizar la ejecución de las políticas públicas en el corto, mediano y largo plazos, de manera responsable y oportuna, salvaguardando los intereses de las presentes y futuras generaciones”.*

“La planificación en todos los niveles de gobierno deberá guardar concordancia con criterios y lineamientos de sostenibilidad, conforme a lo dispuesto en el artículo 286 de la Constitución de la República”.

- *“3. Coordinación.- Las entidades rectoras de la planificación del desarrollo y de las finanzas públicas, y todas las entidades que forman parte del sistema de planificación y finanzas públicas, tienen el deber de coordinar acciones para el efectivo cumplimiento de sus fines”.*
- *“4. Transparencia y acceso a la información.- La información que generen los sistemas de planificación y de finanzas públicas es de libre acceso, de conformidad con lo que establecen la Constitución de la República y este código. Las autoridades competentes de estos sistemas, en forma permanente y oportuna, rendirán cuentas y facilitarán los medios necesarios para el control social”.*
- *“5. Participación Ciudadana.- Las entidades a cargo de la planificación del desarrollo y de las finanzas públicas, y todas las entidades que forman parte de los sistemas de planificación y finanzas públicas, tienen el deber de coordinar los mecanismos que garanticen la participación en el funcionamiento de los sistemas”.*
- *“6. Descentralización y Desconcentración.- En el funcionamiento de los sistemas de planificación y de finanzas públicas se establecerán los*

mecanismos de descentralización y desconcentración pertinentes, que permitan una gestión eficiente y cercana a la población”.

- *“Art. 12.- Planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.- La planificación del desarrollo y el ordenamiento territorial es competencia de los gobiernos autónomos descentralizados en sus territorios. Se ejercerá a través de sus planes propios y demás instrumentos, en articulación y coordinación con los diferentes niveles de gobierno, en el ámbito del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.”*

Ordenanza 0041 de 15 de febrero de 2015, mediante la cual el Concejo Metropolitano del DMQ expidió el Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial para el período 2015 - 2025.

Reglamento Orgánico Funcional de Gestión por Procesos de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, EMASEO EP, expedido el 17 de marzo de 2016, mismo que tiene por objeto: *“... establecer la base organizacional para el funcionamiento de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo EMASEO EP, que permita implementar el Nuevo Modelo de Gestión Empresarial, cumplir el Plan Estratégico y normar los procesos de cada una de las unidades administrativas y operativas, en forma óptima y alineados a la misión y visión de la Empresa.”*

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;”

Libro 1.2, De La Organización Administrativa; Título V, De las Empresas Metropolitanas; Capítulo VII, De la Empresa Pública Metropolitana de Aseo.

- *“Art. 1.2.135.- Creación.- Créase la empresa pública denominada "EMPRESA PUBLICA METROPOLITANA DE ASEO.”*

- *“Art. 1.2.136.- Objeto principal.- El objeto principal de la empresa pública metropolitana, es el siguiente:
 - a. Operar el sistema municipal de aseo en el Distrito Metropolitano de Quito, dentro de las actividades de barrido y recolección de residuos sólidos;
 - b. Administrar las acciones y activos de agencias y unidades de negocios que formen parte del sistema municipal de aseo, dentro de sus actividades, en el Distrito Metropolitano de Quito; así como, los bienes a su cargo, o a consecuencia de la suscripción de convenios interinstitucionales; y,
 - c. Suscribir todo tipo de contratos civiles y mercantiles permitidos por las leyes nacionales vigentes, ya sea con personas jurídicas o naturales, de derecho público o privado, nacionales o extranjeras con suficiente capacidad legal, contratos que sean complementarios o afines con el servicio público municipal que presta la Empresa Metropolitana de Aseo, hasta los montos aprobados por el directorio.”*

3. MARCO METODOLÓGICO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica y operativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo EP, EMASEO EP, para el periodo 2020 - 2023, fue formulada considerando el marco legal antes mencionado, y está orientada al cumplimiento de los objetivos del Plan Maestro de Gestión Integral de Residuos Sólidos – PMGIRS- del DMQ y del Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial - PMDyOT, mismos que se encuentran articulados a los objetivos nacionales establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo – PND.

En este contexto a continuación, se detallan los siguientes fundamentos metodológicos:

3.1. Sistema de Planificación Estratégica

En EMASEO EP, el Sistema de Planificación Estratégica es el conjunto de procesos de diagnóstico, direccionamiento y formulación estratégicos, implementación del plan operativo, así como de las acciones de seguimiento y evaluación a su ejecución. El Sistema se detalla en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 1 – Sistema de Planificación Estratégica



Fuente: Subdirección de Planificación y Seguimiento – EMASEO EP

Es necesario destacar que los resultados generados del proceso de Control Estratégico serán insumos que retroalimentarán el posterior ejercicio de planificación estratégica, generando una cultura de planificación en base al cumplimiento de objetivos y a la aplicación de buenas prácticas que apunten a la mejora continua de la gestión institucional.

En el caso de EMASEO EP, los procesos de planificación se enmarcan a lo establecido en el *Manual de Políticas y Procedimientos de EMASEO EP - Gestión de la Planificación Estratégica, Código: GLP-GPS-MPP-01 Versión: 2.0*, relacionados con la *Gestión de la Planificación Estratégica*, mismo que rige el cumplimiento de las acciones que van desde el establecimiento de directrices para el diseño y elaboración del Plan Estratégico, hasta su aprobación y difusión.

En este sentido, de conformidad al marco metodológico vigente en la Empresa para la planificación estratégica 2020 - 2023, se han cumplido los procesos de diagnóstico y de formulación de objetivos estratégicos y operativos. Cabe mencionar que tales objetivos se miden a través de indicadores orientados a la mejora de la gestión institucional, mismos que posteriormente serán sujetos a un proceso de seguimiento permanente.

3.2. Políticas de Planificación de EMASEO EP

De conformidad con el procedimiento vigente, a continuación, se detallan las políticas institucionales que actualmente rigen el diseño y la formulación de la planificación estratégica:

- La planificación estratégica se sustenta en el Plan Nacional de Desarrollo, en el Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, en el Plan Maestro de Gestión Integral de Residuos del DMQ y de la Secretaría de Ambiente del Distrito Metropolitano de Quito, en las directrices emitidas por la Secretaría General de Planificación del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y en los lineamientos de la máxima autoridad de la empresa.
- El(La) Gerente General de EMASEO EP es la autoridad encargada de emitir las directrices, lineamientos y tomar decisiones con respecto a la Planificación Estratégica.
- La Dirección de Planificación emite las directrices para el diseño y elaboración del Plan Estratégico, las mismas que contienen la metodología y herramientas necesarias para este proceso.
- El período de vigencia del Plan Estratégico es de cuatro años, mismo que se actualizará en función de factores internos o externos que afecten al funcionamiento de la empresa.
- Las Direcciones de EMASEO EP serán responsables de remitir oportunamente la información necesaria requerida de acuerdo a las directrices y tiempo establecidos, así como también de participar en la definición de los elementos orientadores de la Planificación Estratégica: visión, misión, valores, objetivos, indicadores, metas y estrategias.
- La Subdirección de Planificación y Seguimiento será la encargada de revisar y consolidar el documento del Plan Estratégico.
- El Plan Estratégico será objeto de seguimiento y evaluación de forma trimestral, por parte de la Subdirección de Planificación y Seguimiento, a fin de continuar mejorando las estrategias para alcanzar una gestión institucional eficaz y eficiente.
- La Dirección de Planificación como dependencia responsable de la Planificación Institucional, deberá difundir el Plan Estratégico a todos los niveles de la institución.

3.3. Instrumentos de Planificación - Alineación

De conformidad con las políticas relacionadas a la formulación de la Planificación Estratégica, el Plan 2020–2023 de EMASEO EP se encuentra alineado a otros instrumentos de planificación, mismos que corresponden a instancias superiores como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 2 – Alineación Planificación Sectorial, Metropolitana y Nacional



Nota: El detalle de los elementos de estos instrumentos de planificación se presentan en el Gráfico No. 8 – Alineación Estratégica 2020 – 2023.

Es así como el Plan Estratégico 2020 - 2023 de EMASEO EP se vincula a los objetivos tanto del Plan Maestro de Gestión Integral de Residuos Sólidos del DMQ, como del Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, cuyos objetivos se articulan a los del Plan Nacional de Desarrollo. Tal alineación se concreta en la herramienta de Planificación Institucional vigente.

3.4. Herramienta disponible para el ejercicio de planificación

Al momento, las acciones de planificación de la Empresa se desarrollan utilizando un conjunto de hojas de cálculo contenidas en un archivo "Excel", en el cual la Dirección de Planificación ha plasmado la metodología de planificación estratégica y operativa institucional.

La aplicación de la metodología, a través de este instrumento, procura una gestión eficiente de la planificación estratégica y de los planes operativos en los distintos niveles de la Empresa.

Mediante este instrumento, se gestionarán los referidos planes, monitoreando de manera permanente los resultados alcanzados. Adicionalmente, a través de esta herramienta, se generarán reportes oportunos para la toma de decisiones que servirán como fuente de información sobre el desempeño institucional.

Es importante mencionar que, en el marco del proceso de modernización tecnológica prevista, se ha planificado la implementación de una nueva herramienta automatizada, para la respectiva gestión de planificación institucional.

4. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020 - 2023

4.1. Diagnóstico Estratégico

4.1.1. Estructura Orgánica Funcional de EMASEO EP

La Estructura Orgánica Funcional vigente de EMASEO EP fue oficializada mediante *Reglamento Orgánico Funcional de Gestión por Procesos* de 17 de marzo de 2016, misma que se presenta en el anexo ¹.

4.1.2. Procesos Institucionales

De manera complementaria a la estructura orgánica funcional de EMASEO EP, es importante considerar los procesos institucionales: gobernantes, agregadores de valor, habilitantes de asesoría y habilitantes de apoyo, conforme constan en el siguiente cuadro:

Procesos Institucionales de EMASEO EP	
Procesos Gobernantes	
Concejo Metropolitano	Direccionamiento estratégico, administración y control operacional de la empresa.
Directorio	
Gerencia General	
Auditoría Interna	Control a la gestión institucional
Asesoría institucional	Asesoría a la gestión institucional
Procesos Agregadores de Valor	
Coordinación General Técnica	
Gestión de maquinaria y equipo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de Servicios de maquinaria y equipo 2. Gestión de Mantenimiento de Servicios 3. Gestión de Centros Logísticos

Procesos Institucionales de EMASEO EP	
Gestión de operaciones y servicios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de diseño, planificación, servicios y gestión ambiental <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión ambiental y reciclaje 2. Gestión de producción de servicios <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de servicios Mecanizados 2. Gestión de servicios No Mecanizados 3. Gestión de Mayores Productores 4. Gestión de Gestores Urbanos 5. Gestión de Nuevos Servicios
Procesos Habilitantes de Asesoría	
Dirección Jurídica	
Gestión de Asesoría Jurídica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de Patrocinio 2. Gestión de Contratación Pública
Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica	
Gestión de Planificación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de Planificación y Seguimiento 2. Gestión de Calidad y Control de Procesos
Gestión de Desarrollo Empresarial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de Proyectos 2. Gestión de TICs 3. Gestión de Marketing y Relaciones Públicas
Procesos Habilitantes de Apoyo	
Coordinación General Administrativa Financiera	
Gestión Administrativa y de Talento Humano	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de Recursos Administrativos. <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de Servicios Generales y Gestión Vehicular. 2. Gestión de Adquisiciones. 3. Gestión de Bienes. 2. Gestión de Administración del Talento Humano. <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de Desarrollo del Talento Humano. 2. Gestión de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.
Gestión Financiera	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión Financiera. <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de Tesorería. 2. Gestión de Secretaría General. 2. Gestión de Presupuesto 3. Gestión de Contabilidad

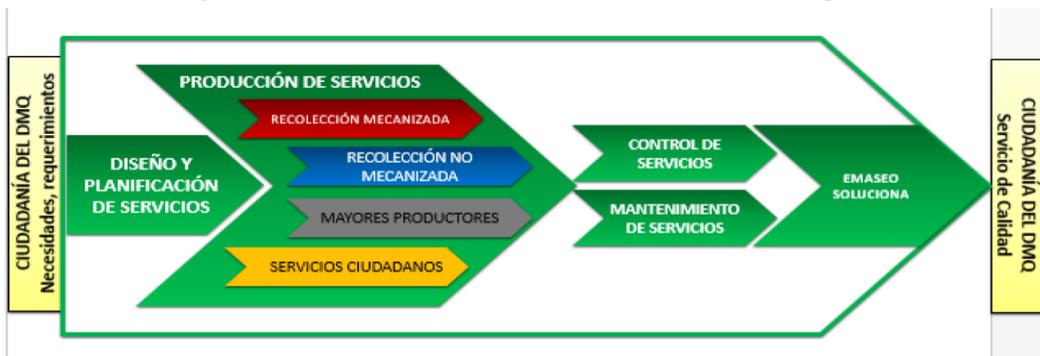
Fuente: Reglamento Orgánico Funcional de Gestión por Procesos – EMASEO EP

4.1.3. Cadena de Valor de los Servicios de EMASEO EP

La actual Cadena de Valor de los Servicios que presta EMASEO EP está diseñada para satisfacer las necesidades y proporcionar servicios de calidad a los habitantes del DMQ.

Este modelo refleja el comportamiento de la gestión de EMASEO EP en solución a los requerimientos de la ciudadanía, relacionados a la recolección de Residuos Sólidos Urbanos.

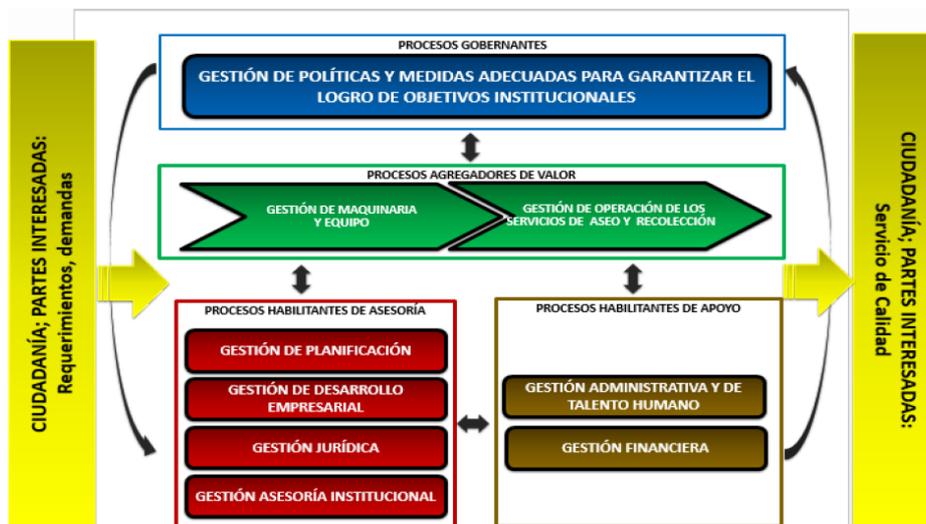
Gráfico No. 3 – Cadena de Valor de los Servicios - vigente



Fuente: Reglamento Orgánico Funcional de Gestión por Procesos – EMASEO EP

EMASEO EP orienta sus esfuerzos para incrementar la eficiencia de sus servicios, la operatividad de la flota y la cultura ciudadana en el manejo responsable de los Residuos Sólidos, así como a reducir los niveles de riesgo en la gestión de seguridad industrial, aportando a una gestión eficiente en la provisión de los servicios de aseo y limpieza en el DMQ.

Gráfico No. 4 – Mapa de Procesos EMASEO EP - vigente



Fuente: Reglamento Orgánico Funcional de Gestión por Procesos – EMASEO EP

4.1.4. Metodología del Diagnóstico

Conforme las mejores prácticas, con el aporte de las principales autoridades y de otros actores de las diferentes áreas de EMASEO EP, se elaboró el Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Análisis FODA)², tanto del entorno interno y externo de la empresa, lo que constituye el punto de partida de la presente planificación estratégica.

La identificación de los factores positivos y negativos, internos y externos que tienen efecto sobre la gestión institucional permitieron elaborar un diagnóstico que sirvió como insumo esencial para la formulación de la planificación institucional hasta el año 2023.

En este contexto, a continuación, se detallan los principales hallazgos derivados del ejercicio de diagnóstico estratégico, mismo que está basado en un análisis pormenorizado de la situación de EMASEO EP, para lo cual se contó con la activa participación de los actores involucrados de las diferentes unidades administrativas de la empresa.

Se debe indicar, además, que tales elementos de diagnóstico (FODA) fueron priorizados enfocando su importancia y el nivel de impacto que estos tienen en la organización. Para el efecto, se utilizó la matriz “Análisis de Prioridad FODA”, en la cual se detallan también las estrategias enmarcadas en el relacionamiento “Fortalezas-Oportunidades”, “Debilidades-Oportunidades”, “Fortalezas-Amenazas” y “Debilidades-Amenazas”.

Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades*
<ul style="list-style-type: none"> - Empresa con larga vida institucional. - Obreros de la recolección comprometidos con la gestión operativa de los servicios de aseo y recolección de residuos sólidos en el DMQ. 	<ul style="list-style-type: none"> - EMASEO en los últimos años ha trabajado de manera inercial sin una planificación técnica que recoja las necesidades del servicio y la realidad del DMQ. - No se han concretado los procesos para el cumplimiento del Plan de Manejo Ambiental (Licencia Ambiental).

² Para mayor ampliación, ver anexo 2, *Marco Metodológico Diagnóstico Estratégico EMASEO EP*.

Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades*
<ul style="list-style-type: none"> - La tasa por servicio permite financiar la operación de la empresa. - Existe cultura institucional relacionada con creencias religiosas, festividades y actividades deportivas y artísticas. - Autonomía en la administración de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inadecuado mantenimiento del servicio de contenerización. - Altos niveles de obsolescencia de equipos y maquinaria, debido a un mantenimiento inadecuado. - Baja operatividad de la flota para garantizar los servicios de aseo y recolección de residuos sólidos. - La falta de una adecuada planificación de mantenimiento no permite una respuesta interna inmediata para mantener y recuperar la maquinaria dañada y ponerla en operación. - Dificultades para repotenciar recolectores de carga lateral. - No existe un sistema de rastreo satelital de la flota para controlar el cumplimiento de las rutas asignadas y tiempos de ejecución. - Maquinaria con sobrecarga de trabajo, lo que genera un incremento en mantenimientos preventivos y correctivos, así como en gastos de repuestos y mano de obra. - Flota insuficiente para garantizar la sostenibilidad y sustentabilidad del servicio.

* Se especifican las debilidades más relevantes.

Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Convenios con la academia u otras entidades relacionadas para fortalecer la gestión empresarial. - Existen Buenas Prácticas y experiencias internacionales en la gestión de residuos sólidos para su aplicación en la Empresa. - Aplicación de nuevas tecnologías para la gestión de la operación de los servicios. - Instrumentos o herramientas disponibles para mejorar el clima laboral y desarrollo de equipos alto rendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Una suspensión del servicio por razones de fuerza mayor. - Poca cultura ciudadana respecto a su responsabilidad en la gestión de los desechos sólidos y la necesidad de mantener limpia la ciudad. - La generación de información de pesaje de residuos depende de una instancia externa.

Mayor ampliación del análisis consta en el anexo 3, *Matriz Prioridad FODA y Relacionamiento de Estratégico*.

4.2. Direccionamiento Estratégico

4.2.1. Formulación de Misión. Para la Planificación Estratégica 2020-2023, se realizó una revisión de la misión institucional contenida en el Reglamento Orgánico Funcional de Gestión por Procesos de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo EMASEO EP, emitido con fecha 17 de marzo de 2016. Este ejercicio implicó un ajuste puntual en la misión institucional, clarificando en su redacción la razón de ser de la empresa.

4.2.2. Formulación de Visión. Luego del ejercicio de diagnóstico estratégico, se identificó la imagen proyectada del futuro deseado por EMASEO EP, describiendo la situación a la que la institución desea llegar al año 2023. Incluye la orientación que se desea implementar, las contribuciones específicas que la empresa brindará a los habitantes del DMQ y los cambios que se quieren propiciar con las acciones institucionales planificadas y definidas en los objetivos estratégicos institucionales.

En este contexto, la Misión y Visión de EMASEO EP en el marco de la Planificación Estratégica 2020-2023 son las siguientes:

Misión

Brindar y garantizar los servicios de aseo y recolección de residuos sólidos ordinarios en el DMQ, mediante la aplicación de procesos técnicos y eficientes, contribuyendo a mejorar la cultura ambiental y la calidad de vida de la ciudadanía.

Visión

Al 2023, EMASEO EP será reconocida por la gestión integral y eficiente de los servicios de aseo en el DMQ, aplicando métodos innovadores y tecnificados en la recolección de residuos y servicios de aseo, con la participación de personal honesto y comprometido con la institución y con un Quito limpio.

4.2.3. Formulación de Valores Organizacionales

Los valores que sustentan la planificación estratégica de EMASEO EP constituyen pilares fundamentales de la gestión técnica del comportamiento de las personas que conforman esta empresa:

- **Responsabilidad:** Asumimos nuestras obligaciones y compromisos de manera eficiente y respondemos por nuestros actos, relacionados con el servicio que prestamos a la ciudadanía.
- **Integridad:** Actuamos siempre con rectitud y honestidad, evidenciando coherencia en nuestra labor diaria, misma que se encuentra apegada a la Ley.
- **Transparencia:** Actuamos con claridad, utilizando de manera ética los recursos de la empresa, generando confianza y solucionando cualquier conflicto de interés para precautelar los recursos públicos.
- **Respeto:** Actuamos de manera correcta, reconociendo la dignidad de nuestros trabajadores y de la ciudadanía, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición, en el marco del cumplimiento de la Ley y de la normativa vigente.
- **Trabajo en equipo:** Todos trabajamos de manera sinérgica para el cumplimiento de nuestra misión y el logro de los objetivos y metas institucionales.
- **Compromiso de servicio:** Tenemos permanentemente la firme disposición para satisfacer con profesionalismo las necesidades de la ciudadanía y lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales con un alto nivel de productividad y calidad en nuestros servicios.

4.3. Formulación Estratégica

En esta fase se formulan los Objetivos Estratégicos Institucionales, objetivos, metas y estrategias. Para este propósito, se efectuó un análisis previo de diagnóstico estratégico, identificando líneas de acción a ser ejecutadas hasta el año 2023.

Al respecto, se realizaron talleres con una activa participación e involucramiento de los actores de las diferentes áreas de EMASEO EP, en los cuales, las principales

autoridades de la empresa definieron los elementos del direccionamiento estratégico.

En ese sentido, se ha procedido a la formulación de los Objetivos Estratégicos, enmarcados en el periodo 2020-2023, mismos que se ejecutarán a través de estrategias y se medirán mediante indicadores y metas.

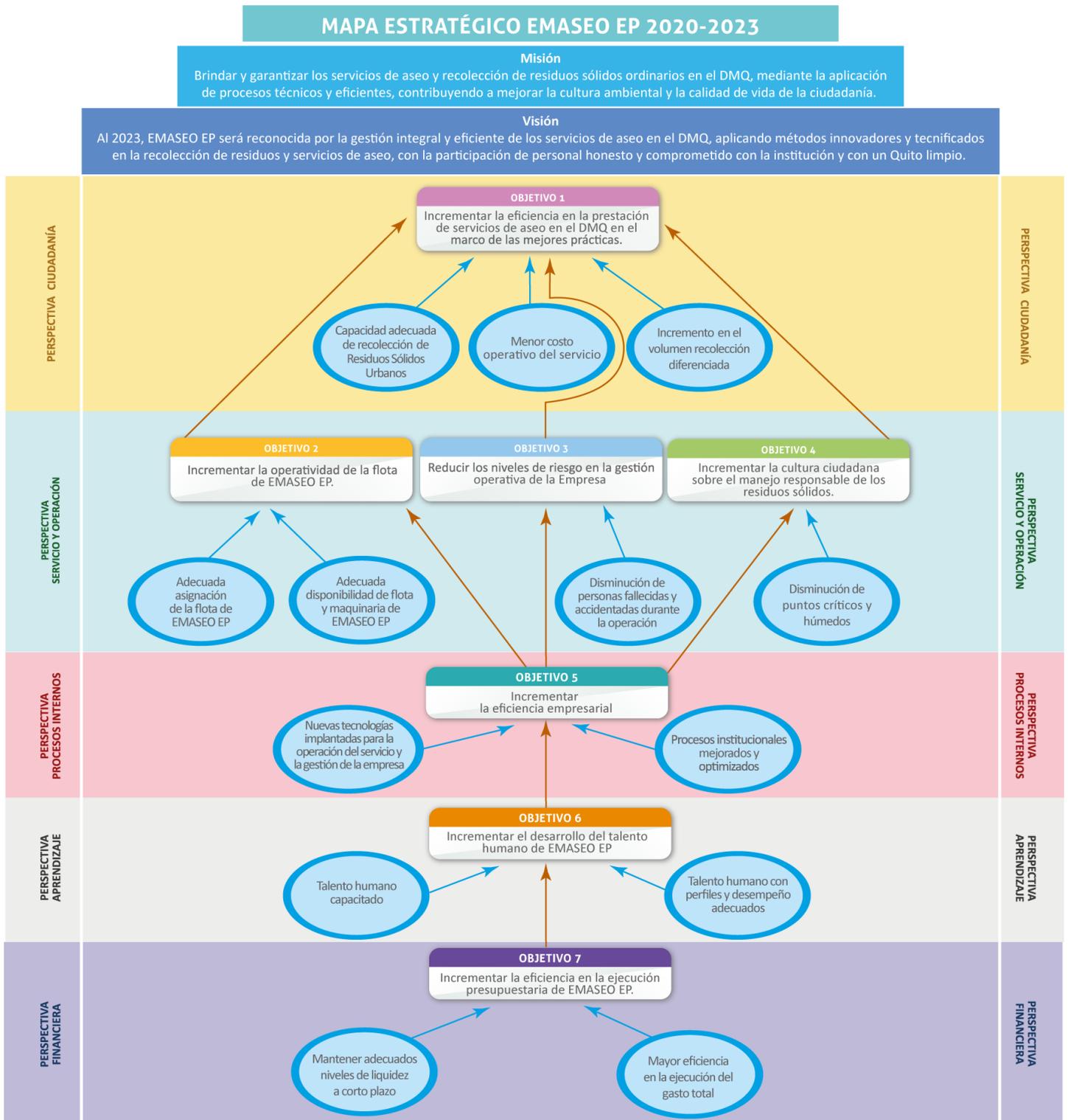
4.3.1. Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico de EMASEO EP 2020-2023 es la representación visual de la estrategia de la institución, en el cual se describe el proceso de creación de valor de la Empresa. El mencionado mapa contiene los objetivos estratégicos institucionales, organizados en las siguientes perspectivas o ámbitos de actuación de la institución:

1. Perspectiva Ciudadanía
2. Perspectiva Servicio y Operación
3. Perspectiva Procesos internos
4. Perspectiva Aprendizaje
5. Perspectiva Financiera

El siguiente gráfico muestra el detalle de los Objetivos Estratégicos definidos en la presente Planificación Estratégica, que permitirán cumplir la misión y visión institucionales correspondientes a cada perspectiva:

Gráfico No. 5 – Mapa Estratégico 2020 – 2023



4.3.2. Alineación Estratégica

Conforme se había mencionado, los objetivos estratégicos de EMASEO EP se alinean a los objetivos del Plan Maestro de Gestión Integral de Residuos Sólidos del DMQ, PMGIRS, del Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, PMDOT, y del Plan Nacional de Desarrollo. La referida alineación estratégica se presenta en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 6 – Alineación Estratégica 2020 - 2023



4.3.3. Perspectivas y Objetivos Estratégicos Institucionales

En esta sección se presentan los objetivos estratégicos con sus respectivas estrategias e indicadores, agrupados en las diferentes perspectivas determinadas para EMASEO EP, en el marco de su misión institucional:

4.3.3.1. Perspectiva Ciudadanía

Ciudadanía consta en la cúspide de las perspectivas contenidas en la estructura del Mapa Estratégico del presente Plan de EMASEO EP. La perspectiva del *usuario* se transforma en una perspectiva de la *Ciudadanía* y se relaciona con la capacidad de la empresa para entregar servicios de calidad.

En este sentido, esta perspectiva permite definir las estrategias y acciones necesarias para satisfacer las necesidades de recolección de residuos sólidos y servicios de aseo de la población del DMQ, que es la beneficiaria directa de los servicios que presta la Empresa en el marco de sus competencias.

Esta perspectiva contiene al siguiente objetivo estratégico:

- **Objetivo 1: Incrementar la eficiencia en la prestación de servicios de aseo en el DMQ en el marco de las mejores prácticas**

En este objetivo es importante destacar que el fin último del quehacer del Estado ecuatoriano, a través de las instituciones que lo conforman, independientemente de la naturaleza y del nivel de gobierno al que pertenecen, constituye la prestación de servicios públicos que satisfagan las necesidades de la ciudadanía, y por esta vía lograr una mejor calidad de vida para los ecuatorianos. Por este motivo, el primer objetivo estratégico del presente Plan contribuye al cumplimiento del artículo 66 de la Constitución, en cuyo numeral 25, se reconoce y garantiza a las personas:

“...

25. El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.

...”.

En este contexto, este objetivo estratégico evidencia la prioridad que las autoridades han determinado respecto a la eficiencia con la que la empresa debe cumplir su misión concerniente a la prestación de los servicios de aseo en el Distrito Metropolitano de Quito, contribuyendo de esta manera al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos, quienes podrán desenvolverse en un entorno limpio.

La eficiencia se alcanzará en base a la optimización del servicio. Con esta finalidad se ajustará el diseño de la operación, sobre la base de un conjunto de elementos, principalmente los siguientes:



Fotografía: Personal operativo EMASEO EP laborando en Centro Histórico de Quito.
Fuente: EMASEO EP.

- Estudios que contribuyan a la reducción de tiempos y costos en los servicios de aseo.
- Información de las zonas en las que se prestan los servicios de aseo: generación sectorizada de residuos sólidos, número y características de la maquinaria existente, topografía del terreno, condiciones de las vías, tráfico, distancia a las estaciones de transferencia, entre otras.
- Aplicación de modelos y sistemas de información geográfica.
- Implementación de planes zonales diseñados para cada administración zonal para la ejecución de la operación.
- Desarrollo de sistemas técnicos e informáticos para el desarrollo de la operación.

Esto permitirá alcanzar mayor eficiencia de cobertura, menores tiempos de traslado y tiempos muertos, así como reducción de costos de operación y mantenimiento.

Adicionalmente, se ha previsto la desconcentración de los centros logísticos de operación, con la finalidad de garantizar la prestación del servicio acorde al incremento de la demanda originada en el crecimiento demográfico.

En la actualidad, la existencia de únicamente dos centros logísticos, Occidental y la Forestal, no ha permitido dar respuestas inmediatas a las necesidades de la ciudadanía, debido al tiempo y costo que implica el largo recorrido de los vehículos y la necesidad de personal para trabajar en el aseo de la ciudad³.

³ Plan de Acción sobre la Operación del Sistema de Recolección de Residuos Sólidos, octubre 2019.



Fotografía: Personal operativo EMASEO EP laborando en Centro Histórico de Quito.
Fuente: EMASEO EP.

Es por esto que la desconcentración de los centros logísticos permitirá reducir los costos de la operación, originados en la reducción de las distancias de recolección y el acarreo de residuos sólidos urbanos.

También se dará énfasis al aprovechamiento de la capacidad de los vehículos recolectores y de la jornada de trabajo. Resumiendo, se pondrán en marcha rutas en las que, con un costo y un tiempo mínimos, se recolectará la máxima cantidad de residuos sólidos posible.

En este contexto, EMASEO EP se ha propuesto llevar adelante estrategias en el ámbito técnico, como se detalla a continuación:

OBJETIVO 1

Incrementar la eficiencia en la prestación de servicios de aseo en el DMQ en el marco de las mejores prácticas

Indicadores Estratégicos ¿Cuánto?	Estrategias ¿Cómo?	
1. Capacidad de recolección de residuos sólidos en el DMQ	1.1	Rediseñar de manera técnica la operación para ampliar y mejorar (optimizar) el servicio.
	1.2	Ejecutar la operación mediante planes zonales diseñados para cada administración zonal, los cuales deben integrar los servicios de recolección y aseo, la educomunicación y la gestión ambiental.
2. Costo operativo del servicio	1.3	Diseñar el sistema de recolección diferenciada y adquirir la maquinaria necesaria para la prestación de este servicio.
	1.4	Incrementar la recolección diferenciada en el periodo 2020-2023.

Indicadores Estratégicos ¿Cuánto?	Estrategias ¿Cómo?	
3. Toneladas de recolección diferenciada en rutas definidas.	1.5	Mejorar y modernizar la gestión del Centro de Control de Operaciones, CCO, mediante la dotación de sistemas de información, tecnología, equipos adecuados y personal capacitado.
	1.6	Desarrollar un sistema técnico e informático de diseño de la operación, conforme la dinámica del servicio y del territorio.
	1.7	Implementar un Sistema de Gestión de Bodegas articulado a la operación de los talleres, adquisiciones y el sistema financiero para la provisión oportuna de herramientas y repuestos en función de la planificación de los mantenimientos de la flota vehicular y la prestación de servicios de aseo.
	1.8	Implementar un Sistema de Gestión de Relación con los Clientes (Customer Relationship Management, CRM).
	1.9	Implementar un mecanismo para gestionar de manera eficiente el sistema de control y mantenimiento de los contenedores de superficie y soterrados.
	1.10	Contar con plantas de tratamiento de aguas residuales (Forestal y Occidental).

Asimismo, con la finalidad de medir el cumplimiento del objetivo estratégico mencionado, se han construido tres indicadores técnicos con las respectivas metas (ver en el cuadro denominado “Indicadores y metas para medir objetivos estratégicos de contribución de alto nivel”) que darán cuenta del nivel de avance periódico en la consecución de dichos objetivos.

Cabe tener en cuenta que los factores claves concernientes a este objetivo estratégico están relacionados con la *capacidad adecuada de recolección de residuos sólidos*, un *menor costo operativo del servicio*, así como el *incremento en la recolección diferenciada en rutas definidas*.

4.3.3.2. Perspectiva Operación y Servicio

Esta segunda perspectiva se relaciona con la *operación y servicio*, misma que contiene los objetivos estratégicos que tienen que ver directamente con la operatividad del servicio de recolección que provee EMASEO a la ciudadanía. En este sentido, se contemplan tres objetivos estratégicos, conforme se explica a continuación:

- **Objetivo 2: Incrementar la operatividad de la flota y maquinaria de EMASEO EP**

El segundo objetivo estratégico del Plan prioriza la operatividad de la flota y maquinaria de la Empresa. Este objetivo refleja la obligatoria sinergia entre la prestación de los servicios de aseo y la operatividad de la flota y maquinaria para garantizar la sostenibilidad en la prestación de servicios de aseo en el DMQ. Para que este propósito se cumpla con eficiencia, es necesario que la Empresa cuente con suficiente maquinaria y mantenerla en óptimas condiciones.

Para el efecto, se ha planificado la adquisición de herramientas para los talleres, compra de repuestos, reparación y repotenciación de maquinaria, para lo cual se ha previsto asignar los recursos necesarios en el presupuesto institucional.



*Fotografía: Camión recolector de flota repotenciada EMASEO EP.
Fuente: EMASEO EP.*

En este sentido, y con el objetivo de garantizar la operatividad de la flota, se ha planificado llevar adelante mantenimientos preventivos, correctivos y repotenciación de la maquinaria, los mismos que se realizarán a través de compras programadas y de contratación de servicios externos especiales. Esto permitirá abastecer a la Empresa de insumos, repuestos y servicios necesarios, y así de manera progresiva, disponer de un mayor número de unidades operativas.

Este conjunto de acciones, por tanto, apoya la incorporación gradual de la maquinaria, que ha permitido iniciar la repotenciación de los recolectores de carga posterior, carga frontal, así como la repotenciación de las barredoras mecánicas. Es importante la continuidad de estas acciones

durante el período 2020-2023, especialmente con los recolectores de carga lateral.

Del análisis de los conceptos contenidos en este segundo objetivo, se puede apreciar el anhelo de la actual administración, de precautelarse no solo la recuperación de la flota en la coyuntura, sino de sentar las bases para su sostenibilidad en el futuro; y, por esta vía, garantizar la eficiente provisión de los servicios de aseo, que conlleve al cumplimiento de la misión de la Empresa.

OBJETIVO 2

Incrementar la operatividad de la flota y maquinaria de EMASEO

Indicadores Estratégicos ¿Cuánto?	Estrategias ¿Cómo?	
1. Porcentaje de disponibilidad de la flota en función de las horas laboradas	2.1	Generar planes de mantenimiento preventivo y correctivo, y mecanismos de control, seguimiento y retroalimentación para la flota vehicular liviana y pesada
2. Porcentaje de Operatividad en la maquinaria	2.2	Contar con la capacidad instalada suficiente de maquinaria para mantener la prestación de los servicios de aseo, mediante la adquisición de nueva maquinaria y repotenciación de la existente.
3. Porcentaje de maquinaria requerida para la operación	2.3	Dimensionar los requerimientos de consumibles, repuestos y herramientas en función del estado de la maquinaria para planificar las necesidades de la empresa y garantizar la operatividad de la flota y la sostenibilidad del servicio, en el marco de la optimización de los procesos técnico - administrativos correspondientes

En este contexto, el incremento de la operatividad de la flota de EMASEO EP implica, principalmente, estrategias como la generación de planes de mantenimiento preventivo y correctivo, acompañados de mecanismos de control y seguimiento orientados a garantizar su implementación; dimensionamiento de los requerimientos de consumibles y herramientas y repuestos; y, adquisición de nueva maquinaria y repotenciación de la existente, lo cual en su conjunto, contribuirá a la sostenibilidad de la prestación de los servicios de aseo en el DMQ.

Así mismo, es importante considerar que los factores claves concernientes a este objetivo, se relacionan con la adecuada asignación de la flota, así como la adecuada disponibilidad de la flota y maquinaria para la recolección de los residuos sólidos y la prestación de los servicios de aseo en el DMQ.

- **Objetivo 3: Reducir los niveles de riesgo en la gestión de seguridad industrial en la Empresa**

Una prioridad de la actual administración de EMASEO EP constituye el precautelar la seguridad industrial⁴, básicamente de quienes realizan las actividades de recolección de los residuos sólidos, en el marco del cumplimiento de la misión institucional. En este sentido, más de mil doscientos (1.200) obreros de recolección⁵ enfrentan condiciones de trabajo que implican riesgos en diversas magnitudes, por lo que su prevención resulta esencial.

OBJETIVO 3
Reducir los niveles de riesgo en la gestión operativa de la Empresa

Indicadores Estratégicos ¿Cuánto?	Estrategias ¿Cómo?	
1. Número de fallecidos durante la operación en el periodo.	3.1	Actualizar el Catálogo de Protocolos de Operación, Seguridad Industrial y Gestión Ambiental.
2. Número de personas accidentadas durante la operación.		Generar, socializar, implementar y controlar la aplicación del Plan de Seguridad Industrial.
3. Número de personas imposibilitadas de trabajar temporalmente por accidentes en la operación.	3.2	Formular un Plan de Emergencia en función de las posibles amenazas derivadas del entorno del DMQ (naturales y antrópicas).
4. Número de personas imposibilitadas de trabajar permanentemente por accidentes en la operación.	3.3	

⁴ Conjunto de normas y actividades encaminadas a prevenir y limitar los posibles riesgos en la Empresa.

⁵ Incluye obreros de recolección, conductores, supervisores.

Para este propósito, el presente Plan Estratégico contempla estrategias, entre otras, las orientadas a tomar medidas integrales que permitan avanzar en el control y reducción de accidentes, como la actualización del Catálogo de Protocolos de Operación, Seguridad Industrial y Gestión Ambiental; la generación, socialización implementación y control de la aplicación del Plan de Seguridad Industrial; y, la formulación de un Plan de Emergencia.

Las mencionadas estrategias se orientan a precautelar la salud y la integridad física, particularmente de los trabajadores de la recolección de residuos sólidos.

En este sentido, se ha previsto el desarrollo de programas de capacitación y motivación al personal de la recolección, así como el mantenimiento de condiciones de trabajo adecuadas y



Fotografía: Personal operativo EMASEO EP.
Fuente: EMASEO EP.

seguras, lo que implica la dotación de los equipos y elementos de protección necesarios, así como la supervisión y el control de su utilización en forma permanente.

De otro lado, los *factores claves de éxito* concernientes a este objetivo, se relacionan con la disminución de personas fallecidas y accidentadas durante la recolección de los residuos sólidos y la prestación de los servicios de aseo por parte de la Empresa.

Objetivo 4: Incrementar la cultura ciudadana sobre el manejo responsable de los residuos sólidos

Este objetivo estratégico obedece a que los problemas derivados de la gestión de los residuos sólidos en el DMQ no se producen exclusivamente por la falta o insuficiente gestión por parte de EMASEO EP, sino también por hábitos y actuaciones incorrectas de las personas respecto del manejo de los residuos sólidos.

Esto refleja la ausencia del debido compromiso de la ciudadanía para mantener limpia la ciudad, sin botar basura a las calles, aseando la vereda frontal de su vivienda, sacando los residuos en los horarios establecidos, cuidando y dando el uso correcto al equipamiento urbano; y, manteniendo y promoviendo buenas prácticas ambientales. Por tanto, lograr que la ciudad de Quito se mantenga limpia y sus habitantes asuman sus responsabilidades

frente a la gestión de los residuos sólidos, es una tarea compartida entre las entidades y los ciudadanos, y debe involucrar la participación activa de la población en el proceso del manejo de los residuos sólidos.

En este contexto, se considera que la gestión de los residuos sólidos no es debidamente valorada por los ciudadanos, por lo que es necesario que EMASEO EP emprenda una campaña educomunicacional para que los ciudadanos tomen conciencia del esfuerzo y compromiso con que la Empresa ejecuta sus labores diarias para mantener limpia la ciudad; adopten buenas prácticas, cambiando hábitos nocivos de aseo que afectan a sus barrios y a la ciudad en general; tomen conciencia de que una ciudad limpia básicamente se obtiene a través de acciones concretas de colaboración ciudadana; y, como resultado de todo lo anteriormente señalado, logren el privilegio que comprende el vivir en una ciudad sostenible y ejemplar, respetuosa con el medio ambiente.



Fotografía: Personal operativo EMASEO EP.
Fuente: EMASEO EP.

OBJETIVO 4

Incrementar la cultura ciudadana sobre el manejo responsable de los residuos sólidos

Indicadores Estratégicos ¿Cuánto?	Estrategias ¿Cómo?	
1. Porcentaje de disminución de puntos críticos.	4.1	Modificar los hábitos y comportamientos de los habitantes del DMQ, en el largo plazo, respecto a sus responsabilidades y deberes en el manejo de los residuos sólidos urbanos a través de un plan estratégico de comunicación.
2. Porcentaje de disminución de puntos húmedos.		
3. Longitud de vías barridas en el espacio público		

Como todo cambio, la escasa colaboración de la ciudadanía debe ser solucionada con acciones creativas, permanentes y participativas, que se constituyan en parte del comportamiento usual de la ciudadanía. Este proceso educativo debe ser integral, conjugando la adquisición de

conocimientos, con el desarrollo de hábitos, habilidades, capacidades, actitudes y fortalecimientos de valores morales y éticos.

De ahí que, la administración de EMASEO EP planifica realizar la campaña de educomunicación, misma que cumplirá con la finalidad de lograr en el mediano y largo plazos, el cambio de comportamiento y actitud de los ciudadanos, particularmente, de niños y jóvenes, quienes pueden constituirse en agentes de cambio para el respeto y cuidado del espacio público.

En cuanto a los *factores de éxito* concernientes a este objetivo, éstos se relacionan con la disminución de puntos críticos y húmedos.

4.3.3.3. Perspectiva Procesos Internos

En esta perspectiva se identifican aspectos relacionados con los procesos claves para cumplir con la misión de la Empresa.

- **Objetivo 5: Incrementar la eficiencia empresarial**

La actual administración considera como un objetivo estratégico, el incremento de la *eficiencia empresarial*, lo cual aporta al cumplimiento de la misión institucional, es decir la prestación de los servicios de aseo en el DMQ. Con este propósito, se prevé la aplicación de un conjunto de estrategias, que permitirán, entre otros aspectos, mejorar la situación de la tecnología en EMASEO EP, que es crítica especialmente en seguridad, aplicaciones y servicios, entre otros aspectos.



Fotografía: Personal de EMASEO EP.
Fuente: EMASEO EP.

En este ámbito, con la finalidad de empezar a solucionar los graves problemas de la institución, se ha dispuesto la ejecución de acciones emergentes orientadas a mejorar los niveles de seguridad y el uso de los sistemas informáticos, como la implementación de un nuevo servidor de dominio.

Se han realizado acciones para mejorar el uso de los sistemas informáticos, coordinando con las áreas para que los procedimientos que se operaban de manera manual, se realicen en los sistemas de información subutilizados, como por ejemplo liquidaciones de personal, planificación de rutas, cálculo de depreciación, entre otros.

En este ámbito, la Empresa cuenta con la aplicación para dispositivos móviles: EMASEO APP, que permitirá, mediante georreferenciación, que la ciudadanía pueda consultar los horarios de recolección de la empresa, enviar alertas de proximidad del vehículo recolector, reportar novedades, lo cual, en su conjunto, contribuirá a que EMASEO EP se acerque a sus usuarios y sensibilice a la ciudadanía.



Fotografía: Funcionaria de EMASEO EP.
Fuente: EMASEO EP.

Es así como se prevé la planificación y presupuestación de más de 20 actividades de mantenimiento de la infraestructura y servicios tecnológicos, lo cual contribuirá a disminuir el riesgo de falla en la provisión de dichos servicios, con impactos directos en la operación de la empresa.

OBJETIVO 5

Incrementar
la eficiencia empresarial

Indicadores Estratégicos ¿Cuánto?	Estrategias ¿Cómo?	
1. Porcentaje de procesos mejorados y optimizados.	5.1	Actualizar el Modelo de Gestión y la estructura organizacional consistente con los servicios que presta EMASEO EP.

Indicadores Estratégicos ¿Cuánto?	Estrategias ¿Cómo?	
2. Porcentaje de sistemas tecnológicos implantados para la operación del servicio y la gestión empresarial.	5.2	Invertir en hardware y Software para los servicios de EMASEO EP.
	5.3	Reformar el distributivo, perfil y manual de puestos de acuerdo con las necesidades de cada área, sin perder la misión y visión de la empresa, e implementarlos.
	5.4	Implementar herramientas tecnológicas para la planificación institucional, para el control de la gestión de la empresa y para la gestión documental.
	5.5	Implementar herramientas y sistemas de seguridad, mejorar los niveles de seguridad de acceso a los sistemas y a la información.
	5.6	Adquirir el equipamiento para contar con un adecuado sistema de video vigilancia de instalaciones.
	5.7	Actualizar el sistema para la gestión de mesa de ayuda (mejores prácticas).
	5.8	Ampliar los enlaces de telecomunicaciones.
	5.9	Adecuar la red eléctrica, incluyendo los sistemas de respaldo (generadores y UPS), para garantizar de manera permanente este servicio básico en la empresa.

En otros ámbitos contenidos en este quinto objetivo, se ha previsto la actualización del Modelo de Gestión y la Estructura Organizacional, de manera que se rectifiquen limitaciones de orden estructural que en el pasado han obstaculizado el cabal cumplimiento de la misión institucional; y, además, que posibilite la adecuación y fortalecimiento de la empresa para hacer frente, de manera efectiva, a los retos derivados de las dinámicas que permanentemente se presentan en el DMQ, los cuales inciden en los requerimientos y provisión de los servicios de aseo y la recolección de residuos sólidos.

Asimismo, se ha previsto reformar el distributivo, perfiles y manual de puestos, para corregir las falencias encontradas en estos instrumentos esenciales para la gestión del talento humano, los cuales deben ser diseñados para desarrollar, motivar y retener a los servidores públicos, así como para generar un ambiente laboral apropiado, que fomente la productividad a través del compromiso y la motivación. Al respecto, se

reitera que el talento humano constituye el activo más importante con el que cuenta la empresa.

En lo concerniente a los *factores claves de éxito* relacionados con este objetivo, se menciona a los procesos institucionales mejorados y optimizados.

4.3.3.4. Perspectiva Aprendizaje

La cuarta perspectiva está relacionada con el aprendizaje y conocimiento del talento humano para aprender y adaptarse a los nuevos retos de la Empresa. En esta categoría se encuentra el siguiente objetivo estratégico:

- **Objetivo 6: Incrementar el desarrollo del talento humano de EMASEO EP**

En el marco de este objetivo, la administración de EMASEO EP ha planificado el mayor desarrollo del talento humano de la empresa, sobre la base del reconocimiento de que sus servidores constituyen el principal recurso con el que cuenta la organización, pues ellos son quienes instrumentan las actividades y acciones que concretan el cumplimiento de la misión institucional.



Fotografía: Servidores de EMASEO EP.
Fuente: EMASEO EP.

Contar con un talento humano con perfiles adecuados, capacitado y a gusto en su trabajo, constituye un factor fundamental para el crecimiento de la empresa, por lo que se ha priorizado su fortalecimiento para alcanzar mejores resultados.

En este sentido, es fundamental la aplicación de un adecuado sistema de medición de desempeño, que considere los roles y tareas de cada miembro del equipo, para el perfeccionamiento de **su trabajo y el cumplimiento de las metas**.

De ahí la importancia de contar, entre otros instrumentos, con el Plan de Capacitación del Talento Humano, que contribuya al desarrollo de los servidores de la empresa y su crecimiento dentro de la organización.

OBJETIVO 6
Incrementar el desarrollo de Talento Humano

Indicadores Estratégicos ¿Cuánto?	Estrategias ¿Cómo?	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Calificación promedio de desempeño del personal. 2. Porcentaje de personal con perfiles adecuados. 3. Porcentaje de servidores capacitados de acuerdo al Plan de Capacitación. 	6.1	Fortalecer la capacidad del talento humano en la prestación de servicios mediante una adecuada selección, capacitación y entrenamiento, priorizando temas relacionados con la operación de los servicios, maquinaria y mantenimiento vehicular; Seguridad, Calidad y Ambiente, Atención al usuario, entre otros.

Finalmente, con el propósito de alcanzar el objetivo de incrementar el desarrollo del Talento Humano se cuenta con indicadores orientados a medir el desempeño del personal que conforma la institución, el perfil del equipo de trabajo y el nivel de la capacitación. Estos factores, en su conjunto, reflejan las estrategias previstas para fortalecer la capacidad del talento humano en la prestación de servicios para la ciudadanía.

De otro lado, los *factores de éxito* concernientes a este objetivo, se refieren al talento humano con perfiles y desempeño adecuados, así como talento humano capacitado.

4.3.3.5. Perspectiva Financiera

La última perspectiva constituye la financiera, cuya orientación principal es la sostenibilidad de los servicios de la Empresa. En este sentido, EMASEO EP podrá entregar los servicios de aseo a la ciudadanía, únicamente si cuenta con los recursos financieros necesarios. En el marco de esta perspectiva, se

ha procurado que la institución asigne adecuadamente los recursos a aquellas acciones estratégicas que tienen mayor impacto en el bienestar de la ciudadanía.

Es así como en esta perspectiva se incluye el siguiente objetivo estratégico:

- **Objetivo 7: Incrementar la eficiencia en la ejecución presupuestaria de EMASEO EP**

Para analizar este objetivo, se debe tener en cuenta que, en el marco de la vinculación plan-presupuesto, el presupuesto institucional constituye el visor de la planificación, por lo que la eficiencia en la ejecución presupuestaria refleja la adecuada utilización de los recursos asignados para la producción de los servicios de aseo.

OBJETIVO 7
Incrementar la eficiencia en la ejecución presupuestaria de EMASEO

Indicadores Estratégicos ¿Cuánto?	Estrategias ¿Cómo?	
1. Porcentaje de ejecución presupuestaria. 2. Índice de liquidez a corto plazo	7.1	Parametrizar correctamente los sistemas de EMASEO (integración del sistema presupuestario y de adquisiciones, parametrizar ERP, implementar un sistema de costeo por actividades (ABC) por departamentos)
	7.2	Articular la planificación, organización y presupuesto de la empresa.

Si bien el presupuesto público no se puede analizar exclusivamente en términos financieros, pues debe atender criterios de impacto en la comunidad, se prevé que la asignación de recursos se realice a partir de la planificación de objetivos, estrategias, indicadores y metas orientadas a generar los servicios de aseo que constituyen la misión de esta Empresa.

En este contexto, la actual administración de EMASEO EP ha priorizado el uso eficiente del presupuesto de la Empresa, puesto que este instrumento permite focalizar la concreción de las estrategias hacia el logro de las metas establecidas.

Al respecto, la actual administración cumple con la responsabilidad de precautelar el uso eficiente del presupuesto de EMASEO EP y generar acciones de transparencia respecto al uso de los recursos públicos.

También es preocupación importante, la disponibilidad de recursos líquidos para cubrir el pasivo corriente. Por tal motivo, el presente Plan incluye el indicador de liquidez de corto plazo, mismo que relaciona el activo corriente con el pasivo corriente.

Por su parte, los *factores claves de éxito* se refieren a la optimización de los recursos financieros, desde la perspectiva de la ejecución presupuestaria y de la liquidez.

4.3.4. Indicadores y Metas al 2023

Los indicadores y metas desempeñan un papel preponderante a fin de medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, cuyos resultados devenidos de su ejecución, permitirán tomar decisiones oportunas, especialmente a la Gerencia General, para el efectivo cumplimiento de los objetivos institucionales.

A continuación, se presenta el detalle de los indicadores y metas que permitirán la medición de los objetivos estratégicos institucionales:

Indicadores y Metas para medir Objetivos Estratégicos de contribución de Alto Nivel Período 2020 – 2023

Objetivo Estratégico	Indicador	Método de Cálculo	Línea de Base 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
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	Número de toneladas Recolección de residuos / Total toneladas Producción de Residuos	96%	96,5%	97%	97,5%	98%
	Costo operativo del servicio	Valor del costo operativo del servicio en USD (por tonelada)	USD 67	USD 58	USD 52	USD 46	USD 40
	Toneladas de recolección diferenciada en rutas establecidas	Número de toneladas de Recolección diferenciada	3.192 toneladas al año	3.602 toneladas al año	4.800 toneladas al año	6.000 toneladas al año	8.000 toneladas al año
2. Incrementar la operatividad	Porcentaje de disponibilidad de la flota en	Horas laboradas - horas de	85% (Flota Recolección)	90% (Flota Recolección)	92% (Flota Recolección)	93% (Flota Recolección)	95% (Flota Recolección)

Objetivo Estratégico	Indicador	Método de Cálculo	Línea de Base 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
de la flota de EMASEO EP.	función de las horas laboradas	mantenimiento / Horas laboradas	, Flota de Aseo, Flota Complementarios)	, Flota de Aseo, Flota Complementarios)	, Flota de Aseo, Flota Complementarios	, Flota de Aseo, Flota Complementarios	, Flota de Aseo, Flota Complementarios)
	Porcentaje de Operatividad en la maquinaria	Número vehículos disponibles / Número vehículos totales	85% (Flota Recolección , Flota de Aseo, Flota Complementarios)	90% (Flota Recolección , Flota de Aseo, Flota Complementarios)	92% (Flota Recolección , Flota de Aseo, Flota Complementarios	93% (Flota Recolección , Flota de Aseo, Flota Complementarios	95% (Flota Recolección , Flota de Aseo, Flota Complementarios)
	Porcentaje de maquinaria requerida para la operación	Maquinaria existente / Total maquinaria necesaria	97%	97%	98%	99%	100%
3. Reducir los niveles de riesgo en la gestión de seguridad industrial de la Empresa.	Número de fallecidos durante la operación en el periodo	Número de personas fallecidas en el periodo	2	0	0	0	0
	Número de personas accidentadas durante la operación	Número de personas accidentadas en el periodo	38	33	31	29	27
	Número de personas imposibilitadas de trabajar temporalmente por accidentes en la operación	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	Número de personas imposibilitadas de trabajar permanentemente por accidentes en la operación (en el periodo)	2	1	1	1	0
4. Incrementar la cultura ciudadana sobre el manejo responsable de los residuos sólidos.	Porcentaje de disminución de puntos críticos	(Número de puntos críticos (año n) - Número de puntos críticos (año base) / Número de puntos críticos (año base)) * 100	% N/D (254)	-10% (229)	-20% (204)	-30% (179)	-34% (167)

Objetivo Estratégico	Indicador	Método de Cálculo	Línea de Base 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
	Porcentaje de disminución de puntos húmedos	(Número de puntos húmedos (año n) - Número de puntos húmedos (año base) / 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)	Número de kms. de vías barridas	280.000	266.000 (-5%)	252.000 (-10%)	238.000 (-15%)	218.700 (-22%)
5. Incrementar la eficiencia organizacional.	Porcentaje de procesos mejorados y optimizados	Total 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.	Total 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)
6. Incrementar el desarrollo del talento humano de EMASEO EP.	Calificación promedio de desempeño del personal	Sumatoria calificaciones del personal evaluado / Número total de personal evaluado	N/D	85%	85%	85%	85%
	Porcentaje de personal con perfiles adecuados	Número de personal con perfiles adecuados / Total personal EMASEO EP	N/D	80%	85%	90%	100%
	Porcentaje de servidores capacitados de acuerdo al Plan de Capacitación	Número de servidores capacitados de acuerdo al Plan de Capacitación / Total personal EMASEO EP	N/D	80%	85%	90%	100%
7. Incrementar la eficiencia en la ejecución	Porcentaje de ejecución presupuestaria	Valor total presupuesto	86,8% (2018)	90%	90%	90%	90%

Objetivo Estratégico	Indicador	Método de Cálculo	Línea de Base 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
presupuestaria de EMASEO EP.		ejecutado / Total codificado					
	Índice de liquidez a corto plazo	Activo corriente / Pasivo corriente	0,67 (2018)	1,0	1,0	1,0	1,0

Cabe señalar que tanto los indicadores como las metas correspondientes a los objetivos estratégicos, han sido construidos conjuntamente con las unidades técnicas, de apoyo y de asesoría de la Empresa, y han sido conocidas y validadas por la máxima autoridad de EMASEO EP.

De esta manera, se garantiza la necesaria alineación de la gestión institucional con la visión de la autoridad, y el compromiso de dar cumplimiento a los objetivos por parte de todas las áreas responsables de la ejecución de las acciones planteadas en el presente Plan Estratégico 2020 - 2023.

4.4. Implementación Estratégica

La implementación del Plan Estratégico de EMASEO EP se evidencia mediante la aplicación de los Planes Operativos de cada año, mismos que se ejecutan mediante procesos y proyectos de gasto corriente y de inversión.

En este sentido, para la elaboración del Plan Operativo Anual (POA), en este caso del año 2020, el equipo técnico de la Coordinación General de Planificación llevó a cabo talleres y reuniones de trabajo con las diferentes unidades que conforman la institución, con el propósito de definir la información de los planes operativos y revisar su calidad.

De su parte, la formulación de la Planificación Operativa correspondió a todas y cada una de las Direcciones de la Empresa, con el permanente asesoramiento técnico de la Coordinación General de Planificación.

El producto de este proceso constituye el Plan Operativo Anual, mismo que se encuentra reflejado en la Proforma Presupuestaria, en este caso, para el año 2020.

4.5. Control Estratégico

La fase de Seguimiento y Evaluación del presente Plan constituirá el insumo retroalimentador para la oportuna toma de decisiones por parte de las autoridades, en base al continuo monitoreo respecto al estado de cumplimiento de los objetivos

estratégicos y operativos, así como de los resultados obtenidos que, en caso de no ser favorables, podrían ocasionar impactos adversos en el logro de los objetivos institucionales.

En el marco de la metodología establecida, la fase de seguimiento permite medir el desempeño de las gestiones estratégicas y operativas de la institución. Este proceso técnico incluye la revisión por parte de los responsables de los planes, así como la generación de alertas tempranas, reportes sobre el nivel de cumplimiento de metas; y, finaliza con la validación del nivel superior, con el propósito de que se adopten las acciones correctivas en caso de requerirlo, con la oportunidad necesaria.

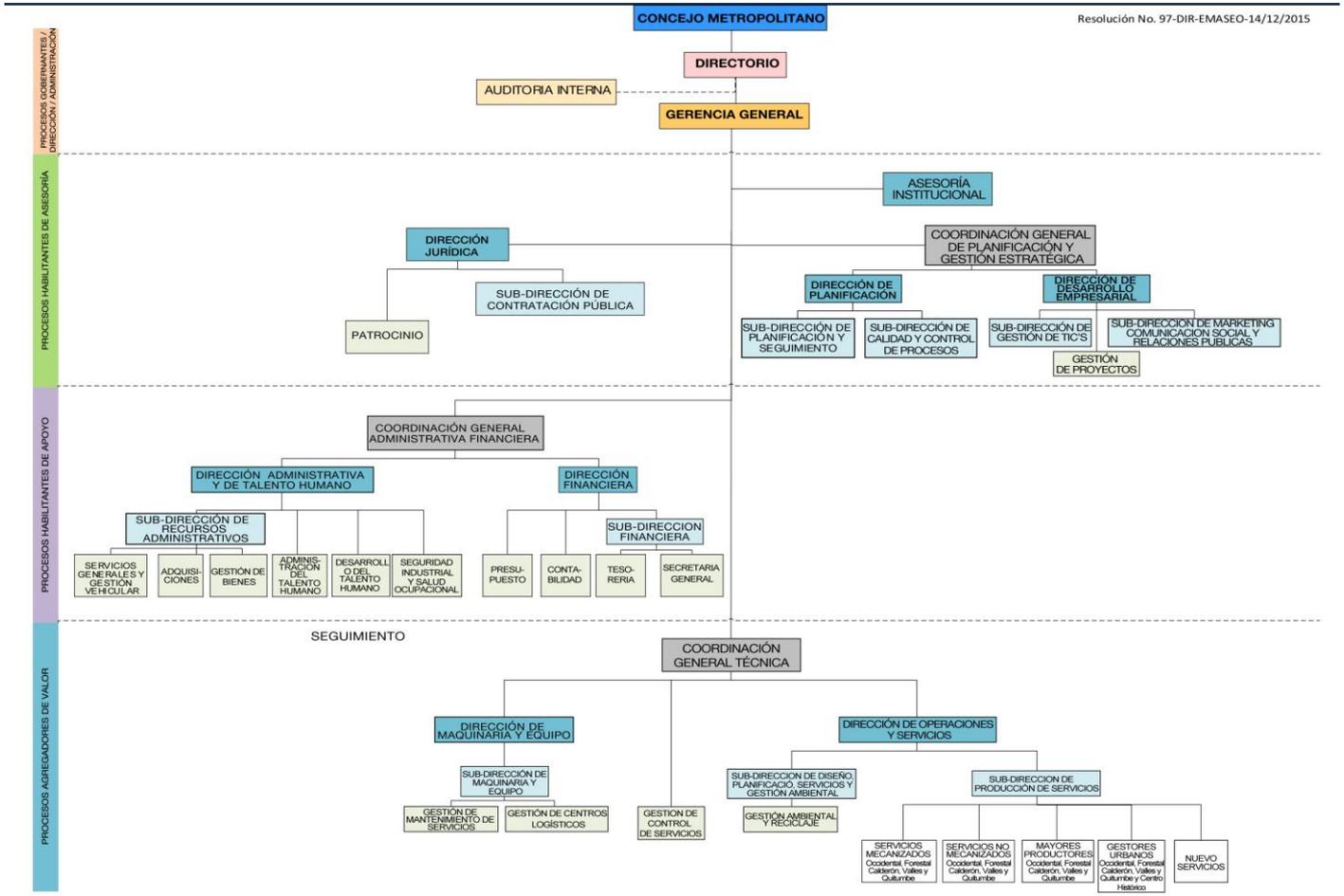
5. BIBLIOGRAFÍA

Referencias Bibliográficas

- Constitución de la República del Ecuador, 2008.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, COPLAFIP, promulgado mediante Registro Oficial Suplemento No. 306 de 22 de octubre de 2010.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD, publicado con Registro Oficial Suplemento No. 303 de 19 de octubre de 2010.
- Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida, Secretaría de Planificación.
- Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PMDOT) 2015-2025.
- Plan Maestro de Gestión Integral de Residuos del Distrito Metropolitano de Quito 2016-2025.
- Reglamento Orgánico Funcional de Gestión por Procesos de EMASEO EP.
- Parámetros para los servicios de Recolección y Barrido en los sectores Centro - Sur del Distrito Metropolitano de Quito, 2010.
- Directrices Programáticas para la elaboración del Plan Plurianual 2020-2023, Plan Operativo Anual 2020 y Directrices Presupuestarias para la Proforma Presupuestaria y Plan Anual de Contrataciones 2020. Alcaldía del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Agosto 2019.
- Plan de Acción sobre la Operación del Sistema de Recolección de Residuos Sólidos. Yolanda Gaete Zambrano, Gerente General, EMASEO EP. Octubre 2019.
- Indicadores para el Gerenciamiento del Servicio de Limpieza Pública, Centro Panamericano de Ingeniería Sanitaria y Ciencias del Ambiente - CEPIS, 2002.
- “Breve Historia de los servicios en la Ciudad de Quito”, Museo de la Ciudad, 1997.

6. ANEXOS

Anexo No. 1 – Estructura Orgánica Funcional EMASEO EP, vigente



Fuente: Reglamento Orgánico Funcional de Gestión por Procesos – EMASEO EP

Anexo 2. Marco Metodológico Diagnóstico Estratégico EMASEO EP

1. Aspectos normativos

- **Constitución de la República, Art. 280:** *“El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.”*
- **Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, Art 2:** Establece que cada entidad del sector público tiene la obligación de elaborar el Plan Plurianual Institucional para cuatro años y los Planes Operativos Anuales que servirán de base para la Programación Presupuestaria...Los planes institucionales deberán ser consistentes con los respectivos planes plurianuales.
- **Ley Orgánica de Empresas Públicas, Art. 9:** Establece que son atribuciones del Directorio establecer las políticas y metas de la Empresa, aprobar el Plan Estratégico, aprobar los programas anuales y plurianuales de inversión y reinversión de la empresa pública de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo.
- **Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas,** señala las directrices técnicas en torno a la planificación y la gestión financiera del estado.
- **Ordenanza Metropolitana 041 de 13 febrero 2015 - Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Distrito Metropolitano de Quito 2015 – 2025** → Directrices para la formulación de los planes institucionales de las entidades que conforman el MDMQ.
- **Normas de Control Interno – CGE, 200-02 Administración Estratégica:** Menciona: *“Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del Organismo Técnico de Planificación”.*

2. Estructura de Planificación



3. Planificación Estratégica

Es el proceso de gestión que permite a las organizaciones definir y establecer los objetivos que se pretenden lograr, así como las actividades que se llevarán a cabo para alcanzarlos, con la intención de aportar a mejorar el rumbo de la empresa.

Tales acciones están sujetas a un control de gestión que permita una oportuna toma de decisiones y la concreción de las metas trazadas.

3.1. Consideraciones Importantes

Para el éxito de la formulación de la Planificación Estratégica, esta debe tener las siguientes características:

- Contar con objetivos que posibiliten la formulación de tácticas y acciones que acerquen al logro de las metas.
- El proceso debe iniciar con un análisis objetivo y realista del escenario actual de la empresa pero siempre con miras hacia el futuro, presentando retos y

crecimiento y buscando cumplir con la misión de la empresa y a avanzar en el camino hacia la visión establecida.

- Representa el marco de referencia general aplicable a toda la organización.
- Debe ser propia y original, es decir ajustada a la realidad y al ámbito de la organización.
- Debe contar con el liderazgo y apoyo de las principales autoridades.
- Debe convocar al personal responsable e involucrado en la ejecución de la gestión de la organización.
- Debe ser conocida y entendida por los servidores, facilitando su empoderamiento y compromiso para alcanzar los objetivos planteados.
- Para su formulación, se deben desarrollar talleres de trabajo con los equipos de las diferentes áreas de la institución, logrando un ejercicio participativo que comprometa el cumplimiento de los objetivos y estrategias por parte de todos los actores institucionales.

4. Sistema de Planificación Estratégica

Es un modelo de gestión empresarial que los integrantes de EMASEO EP deberán ejecutarlo para darle forma y vida en el tiempo.

El enfoque de procesos propuesto para realizar la planificación estratégica de EMASEO EP consta de cinco procesos secuenciales, cada uno con sus productos específicos (adaptación modelo de *Certo, Samuel C. y Peter, J. Paul, libro Dirección Estratégica*).



Los resultados expresados mediante el proceso de Control Estratégico serán insumo retroalimentador para la nueva planificación estratégica institucional, generando una cultura de planificación en base al cumplimiento de objetivos y a la aplicación de buenas prácticas que apunten a la mejora continua de la gestión institucional.

4.1. Diagnóstico Estratégico (Análisis del entorno interno y externo)

El diagnóstico de la institución permite conocer la situación actual de la entidad, sus capacidades y limitaciones, así como la forma en la que opera la organización al momento.

El diagnóstico estratégico tiene dos objetivos, a nivel interno identificar las principales fortalezas y las causas de las debilidades de la empresa, a nivel externo identificar las oportunidades más aprovechables y las amenazas que representan más riesgo para las operaciones de la organización

4.1.1. Análisis FODA

Es una herramienta de análisis de la situación de la Empresa, tanto de su entorno interno como externo; permite identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Luego estos factores pasan por un proceso de priorización, mediante las matrices establecidas, a fin de obtener el producto de este proceso de diagnóstico, es decir un FODA priorizado.

4.1.1.1. Análisis Interno

Fortalezas:

Son aspectos positivos o atributos internos con los que cuenta la Empresa para su gestión.

Responde a las preguntas:

¿Qué ventajas tiene el trabajar en la Empresa?

¿Qué hace a la Institución una Empresa con alta aceptación?

¿Qué percibe la ciudadanía y los usuarios de la Empresa como una fortaleza?

¿Qué elementos o variables internas reconocen los usuarios como potencialidades de la Organización?

Debilidades

Aspectos negativos o problemas internos que a través de estrategias adecuadas se deben eliminar o reducir.

Responde a las preguntas:

¿Qué se puede evitar?

¿Que se debería mejorar?

¿Qué desventajas hay en la organización?

¿Qué percibe la ciudadanía o los usuarios como una debilidad?

¿Qué factores pueden reducir el nivel de credibilidad de la Institución?

4.1.1.2. Análisis Externo

Oportunidades:

Aspectos positivos externos que si bien, no están al alcance de la organización, pueden ser aprovechados por la misma para la mejora de su gestión.

Responde a las preguntas:

¿Qué circunstancias mejoran la situación de la organización?

¿Qué tendencias de la situación externa pueden favorecernos?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios se presentan en la normatividad legal y/o política?

¿Qué cambios en los patrones sociales se están presentando?

Amenazas:

Situaciones negativas externas a la organización que pueden atentar contra su adecuada gestión, por lo que llegado al caso, será necesario diseñar estrategias para poder sortearlas.

Responde a la pregunta:

¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la organización?

4.1.1.3. Matriz FODA

Una vez identificada la situación de la empresa, esta herramienta permite plantear las estrategias a seguir a través de cuatro cuadrantes que relacionan Fortalezas con Oportunidades, Debilidades con Oportunidades, Fortalezas con Amenazas y Debilidades con Amenazas.

Para la priorización de los elementos de diagnóstico (FODA), este ejercicio debe contar con la participación de actores técnicos de las áreas involucradas, quienes

realizarán una calificación técnica (del 1 a 10) a cada uno de ellos, evaluando su importancia e impacto en la gestión de la organización.

Para el efecto, se utilizará la siguiente matriz:

ANÁLISIS DEBILIDADES GESTIÓN SUSTANTIVA							
No.	GESTIÓN SUSTANTIVA	TOTAL ESTRATEGIAS RELACIONADAS	%	CALIFICACIÓN 1	CALIFICACIÓN 2	CALIFICACIÓN DEFINITIVA	%
1	Debilidad						

A fin de realizar el referido relacionamiento de elementos de diagnóstico, estrategias identificadas y los objetivos estratégicos, se utilizará la siguiente Matriz:

Matriz de Relacionamiento de Estrategias EMASEO EP														
Estrategias	Instancia Responsable	Elementos Relacionados										Resultado Cuadrante	Objetivos Estratégicos relacionados	Objetivos Estratégicos vinculados
		Análisis Interno		Análisis Externo		Número total de elementos relacionados	Análisis Interno		Análisis Externo					
		Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas		Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas				
Estrategia 1	Unidad Administrativa (1)	#	#	#	#	#	%	%	%	%	DO / DA / FO / FA	Objetivo Estratégico (n)	Objetivo Estratégico (n)	
Estrategia 2	Unidad Administrativa (2)	#	#	#	#	#	%	%	%	%	DO / DA / FO / FA	Objetivo Estratégico (n)	Objetivo Estratégico (n)	
...	
Estrategia n	Unidad Administrativa (n)	#	#	#	#	#	%	%	%	%	DO / DA / FO / FA	Objetivo Estratégico (n)	Objetivo Estratégico (n)	

Los resultados obtenidos permiten definir la Matriz FODA y aseguran la debida alineación con los objetivos de la organización.

Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategia FO (Max F, Max O)	Estrategia DO (min D, Max O)
AMENAZAS	Estrategia FA (Max F, min A)	Estrategias DA (min D, min A)

En ese sentido, la herramienta FODA permite establecer un análisis práctico, que sirva como base para definir estrategias que ayuden a conseguir los objetivos.

La aproximación más sencilla para establecer y generar estrategias una vez que tenemos hecho nuestro análisis FODA, es la matriz de relacionamiento, la cual permite hacer referencia a las *acciones* clave que tendremos que llevar a cabo para **Corregir** las Debilidades, **Afrontar** las Amenazas, **Mantener** las Fortalezas y **Explotar** las Oportunidades (*Análisis CAME*).

En ese sentido, las estrategias deben ser formuladas, respondiendo las siguientes preguntas:

Corregir Debilidades

¿Qué acciones podemos hacer para que desaparezcan las debilidades que hemos detectado?

¿Cómo podemos minimizar el efecto de estas debilidades?

Afrontar Amenazas.

¿Qué acciones podemos realizar para evitar que una determinada amenaza se convierta en una debilidad?

¿Cómo podemos minimizar el impacto de una amenaza?

¿Qué acciones podemos llevar a cabo para que la amenaza no nos afecte?

Mantener Fortalezas

¿Qué acciones debemos realizar para seguir manteniendo los puntos fuertes?

¿Cómo podemos hacer para seguir contando con estas ventajas competitivas?

Explotar las Oportunidades

¿Qué acciones podemos realizar para convertir esas oportunidades en fortalezas?

¿Qué acciones podemos llevar a cabo para aprovechar las oportunidades?

Anexo 3. Matriz de Relacionamiento Estratégico

MATRIZ RELACIONAMIENTO ESTRATEGIAS, ANÁLISIS FODA Diciembre 2019

No.	ESTRATEGIAS	INSTANCIA RESPONSABLE	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	RESULTADO CUADRANTE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RELACIONADO
1	Rediseñar de manera técnica la operación para ampliar y mejorar (optimizar) el servicio.	Coordinación Gral. Técnica	10%	81%	7%	2%	DO	1. Incrementar la eficiencia en la prestación de servicios de aseo en el DMQ en el marco de las mejores prácticas.
2	Ejecutar la operación mediante planes zonales diseñados para cada administración zonal, los cuales deben integrar los servicios de recolección y aseo, la educomunicación y la gestión ambiental	Coordinación Gral. Técnica	12%	59%	12%	18%	DA	1. Incrementar la eficiencia en la prestación de servicios de aseo en el DMQ en el marco de las mejores prácticas.
3	Generar planes de mantenimiento preventivo y correctivo, y mecanismos de control, seguimiento y retroalimentación para la flota vehicular liviana y pesada.	Coordinación Gral. Técnica	13%	72%	9%	6%	DO	2. Incrementar la operatividad de la flota de EMASEO EP.
4	Contar con la capacidad instalada suficiente de maquinaria para mantener la prestación de los servicios de aseo, mediante la adquisición de nueva maquinaria y repotenciación de la existente.	Coordinación Gral. Técnica	3%	81%	30%	6%	DO	2. Incrementar la operatividad de la flota de EMASEO EP.
5	Diseñar el sistema de recolección diferenciada y adquirir la maquinaria necesaria para la prestación de este servicio.	Coordinación Gral. Técnica	14%	66%	14%	7%	DO	1. Incrementar la eficiencia en la prestación de servicios de aseo en el DMQ en el marco de las mejores prácticas.
6	Actualizar el Catálogo de Protocolos de Operación, Seguridad Industrial y Gestión Ambiental.	Coordinación Gral. Técnica	16%	64%	16%	4%	DO	3. Reducir los niveles de riesgo en la gestión de seguridad industrial de la Empresa.
7	Fortalecer la capacidad del talento humano en la prestación de servicios mediante una adecuada selección, capacitación y entrenamiento, priorizando temas relacionados con la operación de los servicios, maquinaria y mantenimiento vehicular; Seguridad, Calidad y Ambiente, Atención al usuario, entre otros.	Coordinación Gral. Administrativa	25%	54%	21%	0%	DO	6. Incrementar el desarrollo del talento humano de EMASEO EP.
8	Actualizar el Modelo de Gestión y la estructura organizacional consistente con los servicios que presta EMASEO EP	Coord. Gral. Administrativa / Planificación	26%	52%	13%	9%	DO	3. Incrementar la eficiencia institucional de la empresa.
9	Incrementar la recolección diferenciada en el mediano y largo plazos.	Coordinación Gral. Técnica	14%	57%	30%	19%	DA	1. Incrementar la eficiencia en la prestación de servicios de aseo en el DMQ en el marco de las mejores prácticas.
10	Modificar los hábitos y comportamientos de los habitantes del DMQ, en el largo plazo, respecto a sus responsabilidades y deberes en el manejo de los residuos sólidos urbanos a través de un plan estratégico de comunicación.	Coord. Gral. Planificación / Comunicación	15%	45%	15%	25%	DA	4. Incrementar la cultura ciudadana sobre el manejo responsable de los residuos sólidos.
11	Mejorar y modernizar la gestión del Centro de Control de Operaciones, CCO, mediante la dotación de sistemas de información, tecnología, equipos adecuados y personal capacitado.	Coordinación Gral. Técnica	26%	53%	16%	5%	DO	1. Incrementar la eficiencia en la prestación de servicios de aseo en el DMQ en el marco de las mejores prácticas.
12	Desarrollar un sistema técnico e informático de diseño de la operación, conforme la dinámica del servicio y del territorio.	Coordinación Gral. Técnica	6%	78%	11%	6%	DO	1. Incrementar la eficiencia en la prestación de servicios de aseo en el DMQ en el marco de las mejores prácticas.
13	Generar, socializar, implementar y controlar la aplicación del Plan de Seguridad Industrial.	Coordinación Gral. Técnica	29%	53%	12%	6%	DO	3. Reducir los niveles de riesgo en la gestión de seguridad industrial de la Empresa.
14	Dimensionar los requerimientos de consumibles, repuestos y herramientas en función del estado de la maquinaria para planificar las necesidades de la empresa y garantizar la operatividad de la flota y la sostenibilidad del servicio, en el marco de la optimización de los procesos técnico - administrativos correspondientes.	Coordinación Gral. Técnica	6%	76%	12%	6%	DO	2. Incrementar la operatividad de la flota de EMASEO EP.
15	Parametrizar correctamente los sistemas de EMASEO (integración del sistema presupuestario y de adquisiciones, parametrizar ERP, implementar un sistema de costeo por actividades (ABC) por departamentos)	Coordinación Gral. Administrativa	6%	75%	13%	6%	DO	7. Incrementar el uso eficiente del presupuesto de EMASEO EP.
16	Implementar un Sistema de Gestión de Bodegas articulado a la operación de los talleres, adquisiciones y el sistema financiero para la provisión oportuna de herramientas y repuestos en función de la planificación de los mantenimientos de la flota vehicular y la prestación de servicios de aseo.	Coordinación Gral. Técnica	13%	81%	6%	0%	DO	1. Incrementar la eficiencia en la prestación de servicios de aseo en el DMQ en el marco de las mejores prácticas.
17	Invertir en hardware y Software para los servicios de EMASEO EP	Coord. Gral. Planificación	29%	57%	14%	0%	DO	3. Incrementar la eficiencia institucional de la empresa.
18	Reformar el distributivo, perfil y manual de puestos de acuerdo con las necesidades de cada área, sin perder la misión y visión de la empresa.	Coordinación Gral. Administrativa	57%	36%	7%	0%	FO	3. Incrementar la eficiencia institucional de la empresa.
19	Implementar herramientas tecnológicas para la planificación institucional y para el control de la gestión de la empresa.	Coord. Gral. Planificación	21%	50%	21%	7%	DO	3. Incrementar la eficiencia institucional de la empresa.

20	Articular la planificación, organización y presupuesto de la empresa.	Coordinación Gral. Administrativa	7%	71%	14%	7%	DO	7. Incrementar el uso eficiente del presupuesto de EMASEO EP.
21	Implementar un Sistema de Gestión de la Relación con los Clientes (Customer Relationship Management, CRM)	Coord. Gral. Planificación	15%	46%	31%	8%	DO	1. Incrementar la eficiencia en la prestación de servicios de aseo en el DMQ en el marco de las mejores prácticas.
22	Formular un Plan de Emergencia en función de las posibles amenazas derivadas del entorno del DMQ (naturales y antrópicas)	Coordinación Gral. Técnica	33%	50%	8%	8%	DA	3. Reducir los niveles de riesgo en la gestión de seguridad industrial de la Empresa.
23	Implementar herramientas y sistemas de seguridad, mejorar los niveles de seguridad de acceso a los sistemas y a la información.	Coord. Gral. Planificación	27%	45%	27%	0%	DO	5. Incrementar la eficiencia institucional de la empresa.
24	Adquirir el equipamiento para contar con un adecuado sistema de videovigilancia de instalaciones y de unidades de la flota vehicular.	Coord. Gral. Planificación	27%	45%	18%	9%	DO	5. Incrementar la eficiencia institucional de la empresa.
25	Actualizar el sistema para la gestión de mesa de ayuda (mejores prácticas).	Coord. Gral. Planificación	29%	29%	43%	0%	FO	5. Incrementar la eficiencia institucional de la empresa.
26	Ampliar los enlaces de telecomunicaciones	Coord. Gral. Planificación	17%	50%	33%	0%	DO	5. Incrementar la eficiencia institucional de la empresa.
27	Implementar un mecanismo para gestionar de manera eficiente el sistema de control y mantenimiento de los contenedores de superficie y soterrados.	Coordinación Gral. Técnica	17%	50%	33%	0%	DO	1. Incrementar la eficiencia en la prestación de servicios de aseo en el DMQ en el marco de las mejores prácticas.
28	Contar con plantas de tratamiento de aguas residuales (por cada centro logístico).	Coordinación Gral. Técnica	0%	33%	33%	33%	DA	1. Incrementar la eficiencia en la prestación de servicios de aseo en el DMQ en el marco de las mejores prácticas.
29	Adecuar la red eléctrica, incluyendo los sistemas de respaldo (generadores y UPSs), para garantizar de manera permanente este servicio básico en la empresa.	Coordinación Gral. Administrativa	0%	67%	33%	0%	DO	5. Incrementar la eficiencia institucional de la empresa.

Anexo 4. Matriz de Alineación Proyectos – Objetivos Estratégicos 2020-2023

ALINEACIÓN PROYECTO/OBJETIVO ESTRATÉGICO 2020 - 2023												
PROGRAMA	No.	PROYECTO / INICIATIVAS	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE	CIUDADANIA	SERVICIO Y OPERACIÓN			PROCESOS INTERNOS	APRENDIZAJE	FINANCIERA
						Obj. EST. 1. Incrementar la eficiencia en la prestación de servicios de aseo en el DMQ en el marco de las mejores prácticas.	Obj. EST. 2. Incrementar la operatividad de la flota de EMASEO EP.	Obj. EST. 3. Reducir los niveles de riesgo en la gestión de seguridad industrial de la Empresa.	Obj. EST. 4. Incrementar la cultura ciudadana sobre el manejo responsable de los residuos sólidos.	Obj. EST. 5. Incrementar la eficiencia organizacional.	Obj. EST. 6. Incrementar el desarrollo del talento humano de EMASEO EP.	Obj. EST. 7. Incrementar la eficiencia en la obtención presupuestaria de EMASEO EP.
Cero Residuos	1	Optimización Técnica y Operativa de los Servicios de Aseo en el Distrito Metropolitano de Quito (Fase I)	sep-18	oct-23	Coordinación General Técnica	1	1					
Cero Residuos	2	Desconcentración de Centros Logísticos (Fase I)	ene-20	dic-20	Coordinación General Técnica	1	1	1	1	1		
Cero Residuos	3	Desconcentración de Centros Logísticos (Fase II)	ene-21	dic-23	Coordinación General Técnica	1	1	1	1	1		
Cero Residuos	4	Solución, Tratamiento de Aguas Residuales	jun-20	dic-22	Coordinación General Técnica	1		1		1		
Cero Residuos	5	Implementación de recolección diferenciada de residuos sólidos orgánicos en mercados	jun-20	dic-23	Coordinación General Técnica	1		1	1	1		
Cero Residuos	6	Mejorar y modernizar la gestión del Centro de Control de Operaciones	mar-21	jun-22	Coordinación General Técnica	1	1			1		
Cero Residuos	7	Seguimiento al cumplimiento del Plan de Manejo Ambiental, autorizado por el MAE	ene-20	dic-23	Coordinación General Técnica			1	1	1	1	
Cero Residuos	8	Implementar un Sistema de Gestión de Relación con los Clientes	ene-21	jun-22	Coordinación General Técnica	1			1	1		
Cero Residuos	9	Catálogo de Protocolos de Operación, Seguridad Industrial y Gestión Ambiental	ene-21	jun-22	Coordinación General Administrativa Financiera	1	1	1		1	1	
Cero Residuos	10	Levantamiento y Mejora del Manual de Procesos de EMASEO EP	ene-20	dic-22	Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica	1	1	1	1	1	1	1
Cero Residuos	11	Implementación de BPM	ene-23	dic-23	Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica	1	1	1		1		1
Cero Residuos	12	Implementación de Infraestructura Esencial (Instalaciones)	ene-20	dic-20	Coordinación General Administrativa Financiera			1			1	
Fortalecimiento Institucional	13	Campaña para modificar los hábitos y comportamientos de los habitantes del DMQ respecto a sus responsabilidades y deberes en el manejo de los residuos sólidos urbanos	ene-20	dic-23	Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica	1			1	1		
Fortalecimiento Institucional	14	Implementar herramientas y sistemas tecnológicos	ago-19	dic-23	Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica	1	1		1	1		1
TOTAL						12	8	9	8	12	4	3

Anexo 5. Glosario de términos

GLOSARIO DE TÉRMINOS	
TERMINO	SIGNIFICADO
Basura	Se entiende por basura todo desecho sólido o semisólido, de origen animal, vegetal o mineral susceptible o no de descomposición que es descartado, abandonado, botado, desechado o rechazado por domicilios, comercios, oficinas o industrias. (Dirección Metropolitana de Medio Ambiente, Bajo la Coordinación General de Patricia Echanique MD. "Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos en el Distrito Metropolitano de Quito")
Botadero de Desechos	Es el sitio o vertedero, sin preparación previa, donde se depositan los desechos, en el que no existen técnicas de manejo adecuadas y en el que no se ejerce un control y representa riesgos para la salud humana y el medio ambiente. (Dirección Metropolitana de Medio Ambiente, Bajo la Coordinación General de Patricia Echanique MD. "Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos en el Distrito Metropolitano de Quito")
Contenerización	Sistema de Recolección de Residuos sólidos urbanos o asimilables a través de la disposición, recolección y mantenimiento de contenedores.
Cuartelillo	Centro de operaciones de menor capacidad que alberga principalmente personal de barrido, para su aseo y despacho a rutas
Desechos de barrido	Los Desechos de Barrido son los que se originan en la actividad que las empresas de saneamiento realizan en las vías a través de barrido manual o mecánico, en su mayoría estos desechos son residuos de fracción liviana, como por ejemplo, papel, plástico, cartón.
Escombros	Desechos sólidos inertes producidos como efecto de demolición, reformas constructivas o viales, y que están compuestos de hierro, ladrillos, tierra, tierra cocida, materiales pétreos, calcáreos o cemento. (Dirección Metropolitana de Medio Ambiente, Bajo la Coordinación General de Patricia Echanique MD. "Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos en el Distrito Metropolitano de Quito")
Espacio Público	Para efectos de la presente Ordenanza, se entenderá por espacio público el conjunto de bienes de uso público establecidos en los artículos 263 y 267 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal; además, se considerará como espacio público –y por tanto su limpieza de responsabilidad compartida entre la Municipalidad y la comunidad– a las vías, carreteras, calles, aceras, pasajes, avenidas, parterres, plazas, parques, jardines y zonas verdes, quebradas, ríos, áreas recreacionales, túneles, puentes peatonales, paradas de buses, mobiliario urbano y demás bienes de propiedad municipal destinados directamente al uso común, general de los ciudadanos del distrito. Se exceptuarán por su carácter no público los patios interiores, lotes privados, centros comerciales, condominios, edificios y similares cuya limpieza corresponde a los particulares, sea la propiedad única, compartida o en régimen de propiedad horizontal. (Dirección Metropolitana de Medio Ambiente, Bajo la Coordinación General de Patricia Echanique MD. "Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos en el Distrito Metropolitano de Quito")
Estación de Transferencia / Planta de transferencia	Instalación en la cual se descargan y almacenan temporalmente los residuos sólidos de los camiones o contenedores de recolección, para luego continuar con su transporte en unidades de mayor capacidad. (Dirección Metropolitana de Medio Ambiente, Bajo la Coordinación General de Patricia Echanique MD. "Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos en el Distrito Metropolitano de Quito")
Gestión de los Desechos Sólidos	Toda actividad técnica administrativa de planificación, coordinación, concertación, diseño, aplicación y evaluación de políticas, estrategias, planes y programas de acción de manejo apropiado de los residuos sólidos de ámbito nacional, regional, local y empresarial. (Dirección Metropolitana de Medio Ambiente, Bajo la Coordinación General de Patricia Echanique MD. "Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos en el Distrito Metropolitano de Quito")
Gestores ambientales	Toda persona natural y/o jurídica, pública o privada encargada de la gestión de residuos sólidos, de una manera ambientalmente adecuada. Los transportistas y/o gestores han obtenido la autorización correspondiente de la Secretaría de Ambiente para realizar actividades de transporte y/o recuperación y reciclaje de residuos sólidos urbanos diferenciados, con el fin de proceder a un proceso de recuperación y reciclaje o disposición final.
Lixiviado	Líquido que se ha filtrado o percolado a través de los residuos sólidos u otros medios, y que ha extraído, disuelto o suspendido materiales a partir de ellos, pudiendo contener materiales potencialmente dañinos. (Dirección Metropolitana de Medio Ambiente, Bajo la Coordinación General de Patricia Echanique MD. "Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos en el Distrito Metropolitano de Quito")
Manejo de los residuos	Conjunto de procedimientos y políticas que conforman el sistema de recogida, transporte, tratamiento y disposición final de los residuos producidos en una zona determinada.
Materiales reciclables	Son los residuos sólidos que se pueden reutilizar o transformar en otros productos.

GLOSARIO DE TÉRMINOS	
TERMINO	SIGNIFICADO
Minadores	Personas que se dedican a la actividad de rebuscar los residuos sólidos para extraer diversos materiales.
Minimización de residuos	Cualquier técnica, proceso o actividad que evite, elimine o reduzca un desecho desde su fuente u origen.
Operatividad de la flota	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. (EMASEO EP, "Índices de Gestión de EMASEO EP", Noviembre, 2010)
Ordenanza	Mandato, disposición, arbitrio y voluntad de alguien. (Diccionario de la Real Academia Española - Vigésima segunda edición)
Organizaciones sindicales / Sindicatos	Asociación de trabajadores creada con el fin de defender los intereses económicos y laborales de sus miembros. (Diccionario de la lengua española 2005 Espasa Calpe)
Puntos críticos	Lugares de depósito que a pesar de haber una recolección inmediatamente vuelven a tener presencia de desechos en cantidades indistintas.
Reciclar	Proceso que comprende la separación, recuperación, clasificación, comercialización y transformación de los residuos sólidos o productos que han cumplido su ciclo de vida, para ser insertados en un nuevo proceso productivo.
Recolección	Acción de recoger y trasladar los desechos generados al equipo destinado a transportarlos a las instalaciones de almacenamiento, transferencia, tratamiento, reusó o a los sitios de disposición final. (Dirección Metropolitana de Medio Ambiente, Bajo la Coordinación General de Patricia Echanique MD. "Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos en el Distrito Metropolitano de Quito")
Recolección per cápita (RPC)	Este índice sirve para observar la efectividad de la recolección pues estima la recolección per cápita y la compara con el rango estimado de la producción per cápita. (EMASEO EP, "Índices de Gestión de EMASEO EP", Noviembre, 2010)
Recolección Selectiva	Recolección de residuos clasificados, separados y presentados aisladamente, para su posterior utilización como material reciclable.
Recolección total	Peso promedio total en toneladas recolectadas de residuos sólidos urbanos.
Residuo	Todo material o sustancia sólida o semisólida de origen orgánico e inorgánico, putrescible o no, proveniente de actividades domésticas, industriales, comerciales, institucionales, de servicios e instituciones de salud.
Residuos asimilables a urbanos / Residuos Sólidos Urbanos	Los Residuos Sólidos Urbanos (RSU) son los que se originan en la actividad doméstica y comercial de ciudades y pueblos. En los países desarrollados en los que cada vez se usan más envases, papel, y en los que la cultura de "usar y tirar" se ha extendido a todo tipo de bienes de consumo, las cantidades de basura que se generan han ido creciendo hasta llegar a cifras muy altas.
Residuos comerciales	Son los generados en los establecimientos comerciales y mercantiles, tales como: almacenes, depósitos, hoteles, restaurantes, cafeterías, discotecas, centros de diversión nocturnos, plazas de mercado, escenarios deportivos y demás sitios de espectáculos masivos.
Residuos domésticos no peligrosos	Son los que resultan de la permanencia de personas en locales habilitados para la vivienda, y que no tienen características que los conviertan en peligrosos.
Residuos domésticos peligrosos	Son los que resultan de la permanencia de personas en locales habitados para la vivienda, y que tienen características que los convierten en peligrosos, de conformidad a las características establecidas en el respectivo reglamento, pudiendo estos consistir en: pilas y baterías, desodorantes en aerosol, navajas, afeitadoras y otros.
Residuos domiciliars	Los residuos domiciliars son aquellos provenientes de actividad doméstica, no se toman en cuenta aquellos residuos industriales, comerciales, hospitalarios, tóxicos, y/o contaminantes.
Residuos hospitalarios	Son los generados en los establecimientos hospitalarios, centros y subcentros de salud, consultorios médicos, laboratorios clínicos, centros o consultorios veterinarios, centros de atención básica, clínicas, centros de investigación biomédica y demás establecimientos que realizan actividades de curaciones, intervenciones quirúrgicas, laboratorios de análisis e investigación y residuos asimilables a los domésticos que no se pueda separar de lo anterior. Estos se clasifican en generales o comunes, infecciosos y especiales de conformidad con el Reglamento de Manejo de Residuos Sólidos en los Establecimientos de Salud de la República del Ecuador.
Residuos industriales no peligrosos	Son los residuos de procesos industriales o manufactureros, derivados del proceso de producción y que no afecten la salud de los ciudadanos, ni tienen características de residuos peligrosos.
Residuos infecciosos de animales	Comprenden los cadáveres o partes del cuerpo de animales muertos que se encuentren en las vías o espacios públicos producto de atropellamiento o envenenamiento.
Residuos institucionales	Son los generados en los establecimientos educativos, instituciones públicas, militares, carcelarios, religiosos, aeropuertos, terminales terrestres y edificaciones destinadas a oficinas, entre otros.
Residuos peligrosos	Comprenden los objetos, elementos o sustancias que se abandonan, botan, desechan o rechazan y que sean patógenos, tóxicos, venenosos, corto punzantes, explosivos, reactivos, radioactivos o volátiles, corrosivos e inflamables, así como los empaques o envases que los hayan contenido, como también los lodos industriales y volcánicos, cenizas y similares, directamente afectados por estos.

GLOSARIO DE TÉRMINOS	
TERMINO	SIGNIFICADO
Residuos sólidos urbanos (RSU)	Son los que se originan en la actividad doméstica y comercial de ciudades y pueblos. O aquellos asimilables a estos, diferenciándose de los industriales, hospitalarios, peligrosos u otros.
Residuos viales	Son los que se producen en las vías públicas, calles, paseos, avenidas, aceras, bulevares, plazas, parques, túneles y demás bienes de uso y dominio público.
Reusar y Reaprovechar	Se refiere a utilizar los materiales que aún pueden servir, en lugar de desecharlos. Por ejemplo, utilizar botellas de PET o vidrio para almacenar agua, aceites o alimentos.



EL PANECILLO

QUE Lindo se ve QUITO LIMPIECITO



PLAN ESTRATÉGICO

EMASEO EP 2020 - 2023

● #QuitoGrandeOtraVez

www.emaseo.gob.ec



LA RONDA

Yo cuido a mi Quito

icon mi Quito no me desquito!



PLAN ESTRATÉGICO

EMASEO EP 2020 - 2023

● #QuitoGrandeOtraVez

EMASEO
grande otra vez

f Emaseo 24 horas contigo

@EmaseoQuito

@EmaseoQuito

<http://www.emaseo.gob.ec>

QUITO
grande otra vez

Quito DM, 08 de enero de 2020

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Secretario General, certifico que con fecha 20 de diciembre de 2019, en Sesión Ordinaria de Directorio de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, resolvieron aprobar el Plan Estratégico 2020-2023, mediante **Resolución No. 181-DIR-EMASEO EP-20/12/2019**.

Atentamente,



Ab. Andrés Astudillo
SECRETARIO GENERAL