

**Empresa Pública Metropolitana**  
**EMASEO EP**

EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE ASEO

**EMASEO E.P.**

**PLAN GENERAL DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN 2022**

*Marzo, 2022*

## INDICE GENERAL

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 1.     | CONCEPTO DE NEGOCIO .....  | 3  |
| 1.1    | Antecedentes y generalidades .....   | 3  |
| 1.2    | Línea de negocios.....   | 6  |
| 1.2.1  | Portafolio de servicios de EMASEO EP .....                                 | 6  |
| 2.     | ANÁLISIS DE MERCADO .....  | 9  |
| 2.1.   | Clientes/Usuarios .....  | 9  |
| 2.2.   | Mercado y Posicionamiento de la Empresa .....                              | 9  |
| 2.2.1. | Análisis de la demanda del servicio .....                                  | 9  |
| 2.2.2. | Análisis de la oferta del servicio .....                                   | 10 |
| 2.3.   | Competidores .....   | 14 |
| 2.4.   | Comparativo con el mercado.....  | 14 |
|        | PLANIFICACIÓN COMERCIAL, OPERATIVA, FINANCIERA, Y DE INVERSIÓN .....       | 14 |
| 3.     | PLANIFICACIÓN COMERCIAL.....   | 14 |
| 3.1.   | Objetivo Empresarial – Perspectiva Comercial.....                          | 15 |
| 3.2.   | Estrategias e indicadores .....  | 15 |
| 3.3.   | Marketing .....  | 17 |
| 3.4.   | Plan de Ventas.....  | 18 |
| 4.     | PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES .....   | 20 |
| 4.1.   | Objetivo Empresarial – Perspectiva de Operaciones.....                     | 20 |
| 4.2.   | Organización y liderazgo de la empresa.....                                | 26 |
| 5.     | PLANIFICACIÓN DE INVERSIÓN .....   | 31 |
| 5.1.   | Programas y Proyectos de Inversión .....                                   | 31 |
| 6.     | PLAN FINANCIERO .....  | 32 |
| 6.1.   | Objetivo Empresarial – Perspectiva Financiera .....                        | 32 |
| 6.2.   | Estado de Resultados Proyectado.....                                       | 33 |
| 6.3.   | Estado de Situación Financiera Proyectado al 31 de diciembre de 2022 ..... | 34 |
| 7.     | CONVENIOS Y CAPACIDAD ASOCIATIVA .....                                     | 36 |
| 8.     | CUADRO RESUMEN .....   | 39 |
| 9.     | GLOSARIO.....  | 40 |
| 10.    | DOCUMENTOS ALINEADOS AL PLAN DE NEGOCIOS .....                             | 40 |
| 11.    | ANEXOS.....  | 41 |

# 1. CONCEPTO DE NEGOCIO

## 1.1 Antecedentes y generalidades

Los primeros registros de la gestión de limpieza en la ciudad de Quito datan de 1534 y muchos cambios ocurrieron en la prestación del servicio hasta que el Concejo Metropolitano de Quito, mediante Ordenanza No. 309, publicada en el Registro Oficial No. 186 de 05 de mayo de 2010, resolvió crear la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, EMASEO EP.

A continuación, se presentan los principales hitos del servicio de limpieza, recolección y transporte de residuos sólidos en la ciudad de Quito:

**IMAGEN No. 1**  
**HITOS DEL SERVICIO RECOLECCIÓN DE DESECHOS SÓLIDOS EN LA CIUDAD DE QUITO**



La Empresa Pública Metropolitana de Aseo EMASEO EP, de conformidad con las disposiciones contenidas en el Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito del 20 de julio de 2021, Título V: De las Empresas Metropolitanas, Sección VI, Capítulo VII, Artículo 203, tiene como objeto operar el sistema de aseo en el Distrito Metropolitano de Quito (**DMQ**), específicamente en las actividades de barrido manual y mecánico, hidrolavado de plazas emblemáticas, puntos húmedos y lugares críticos; y, la recolección de residuos sólidos domiciliarios y asimilables a domiciliarios (**RSDA**). El 17 de marzo de 2016 se emitió el

Reglamento Orgánico Funcional de Gestión por Procesos de la Empresa, normativa que se encuentra vigente hasta la actualidad.

Es preciso mencionar que el DMQ en la actualidad posee una gran infraestructura urbana, con un desarrollo socio-económico altamente dinámico, su topografía irregular incluye pendientes pronunciadas combinadas con áreas planas y quebradas, la distribución física de la ciudad se presenta en forma longitudinal y se complementa con los valles aledaños. Estas características sumadas a la diversidad social, económica y cultural en la actualidad generan una fuerte demanda de servicios básicos, entre ellos el de la limpieza, recolección y transporte de los de RSDA que se generan a diario, para que luego a través de EMGIRS EP, se ejecuten los procesos y procedimientos determinados en la norma ambiental para la disposición final de los mismos en el Relleno Sanitario de El Inga.

El 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 sus recursos económicos, técnicos y humanos para brindar el servicio de aseo y la recolección de los residuos sólidos domiciliarios y asimilables a domiciliarios.

**TABLA No. 1**  
**ADMINISTRACIONES ZONALES 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: Dirección de Operaciones

ELABORACIÓN: Unidad de Gestión de Proyectos

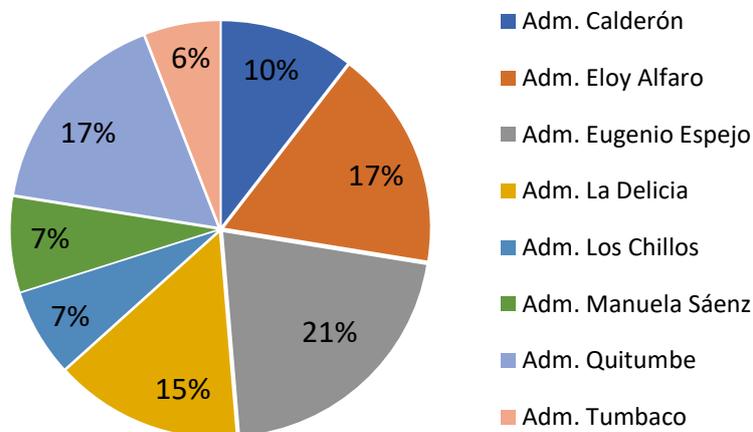
**IMAGEN NO. 2**  
**COBERTURA DEL SERVICIO DE ASEO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**



FUENTE: Subdirección de Diseño, Planificación y Servicios

A continuación, se presenta un gráfico en el que se observa la estructura porcentual del servicio de recolección de los RSDA, por administración zonal.

**GRAFICO No. 1**  
**RECOLECCIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS DOMICILIARIOS Y ASIMILABLES POR ADMINISTRACIÓN ZONAL**



## 1.2 Línea de negocios

EMASEO EP, es la instancia municipal encargada del barrido, recolección y transporte de los residuos sólidos domiciliarios y asimilables que se generan en el DMQ y en las parroquias rurales que no han delegado el servicio a las Juntas Parroquiales, dentro de sus competencias además están la recolección de residuos industriales no peligrosos, barrido manual y mecánico del espacio público, hidrolavado de plazas emblemáticas, zonas húmedas y críticas, limpieza posterior de espacios públicos luego de eventos masivos, limpieza y recolección de desechos en mercados y ferias libres.

### 1.2.1 Portafolio de servicios de EMASEO EP

Conforme a las atribuciones y competencias de EMASEO EP, el portafolio de servicios es el siguiente:

**TABLA No. 2**

#### PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE EMASEO EP

|   |
|---|
| 1. Contenerización  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenerización de Superficie</li> <li>• Contenerización Soterrada</li> </ul>  |
| 2. Pie de vereda  |
| 3. Recolección diferenciada   |
| 4. Mayores productores e Industrias <sup>1</sup>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayores Productores (mercados, ferias libres, centros comerciales, instituciones educativas, instituciones públicas, entre otras)</li> <li>• Industrias</li> </ul> |
| 5. Barrido Manual   |
| 6. Barrido Mecánico   |
| 7. Hidrolavado de plazas emblemáticas   |
| 8. Limpieza de parques y Plazas Emblemáticas  |
| 9. Eventos Públicos, limpieza posterior de los lugares destinados para el efecto  |
| 10. Limpieza de mercados  |
| 11. Mingas de limpieza  |
| 12. Acopio y transporte de residuos sólidos voluminosos (Tereques)  |
| 13. Recolección de animales muertos en el espacio público (Fauna Urbana)  |
| 14. Baterías sanitarias   |

<sup>1</sup> **Mayor Productor:** Generador comercial o industrial de residuos domésticos y asimilables a domésticos no peligrosos, así:

**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.

**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.

**15. Atención a puntos críticos.**

FUENTE: Matriz de competencias EMASEO EP

A continuación, se detallan los principales servicios que ofrece la empresa:

- **Recolección Mecanizada:** Recolección de RSDA que se efectúa mediante el uso de contenedores instalados en el DMQ, en los cuales los usuarios depositan sus residuos sólidos domiciliarios y asimilables en el momento que lo requieran. Los contenedores están ubicados en el espacio público a nivel del suelo (superficie) o incrustados en el terreno (soterrados), con el fin de almacenar temporalmente los residuos hasta que son vaciados por camiones recolectores de carga lateral y su contenido transportado hasta los centros de transferencia.

La recolección de los RSDA en la Distrito Metropolitano dio un giro radical a partir de la puesta en marcha del Sistema de Recolección Mecanizada beneficiando con este servicio a aproximadamente un millón habitantes.

Es importante mencionar que, para iniciar este proceso EMASEO EP efectuó un análisis previo en el que se consideraron los aspectos técnicos y demográficos para definir las zonas beneficiarias de este sistema de recolección, priorizando a barrios que son o que pudieran convertirse en puntos críticos.

- **Recolección No Mecanizada o Manual:** En esta categoría se encuentran los servicios de: recolección en pie de vereda, recolección diferenciada, atención de puntos críticos, residuos sólidos voluminosos (tereques), residuos industriales no peligrosos y animales al cielo.
- **Recolección a Mayores Productores:** Es el servicio destinado a la recolección de residuos sólidos domiciliarios y asimilables a domiciliarios en establecimientos que generan grandes cantidades de desechos. Para ello se utilizan contenedores móviles ubicados dentro de sus áreas de influencia.
- **Servicios Ciudadanos:** Son aquellos servicios que EMASEO EP ofrece a la ciudadanía y que no están relacionados únicamente con la recolección y transporte. Entre estos servicios constan el barrido y limpieza de lugares destinados a eventos públicos masivos y la colocación de baterías sanitarias móviles.

IMAGEN No. 3  
SERVICIOS DE EMASEO E.P.



Empresa Pública Metropolitana  
**EMASEO EP**

**Limpieza**



**Recolección**

**Transporte**



Contenerizado

**Entrega**



Estación de Transferencia

Empresa Metropolitana  
**EMGIRS**

Disposición final

## 2. ANÁLISIS DE MERCADO

### 2.1. Clientes/Usuarios

En base a los datos resultantes del Censo de Población y Vivienda del año 2010, efectuado por el INEC, se ha estimado que el Distrito Metropolitano de Quito cuenta con, aproximadamente 2.827.106 habitante, en el año 2021.

La serie histórica de la población en el DMQ se muestra seguidamente:

| Detalle            | 2019      | 2020      | 2021 (*)  |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|
| Población del DMQ: | 2.724.527 | 2.781.641 | 2.827.106 |

### 2.2. Mercado y Posicionamiento de la Empresa

#### 2.2.1. Análisis de la demanda del servicio

El crecimiento poblacional, la inmigración nacional e internacional y la dinámica económica y social de los habitantes del DMQ, hacen que la demanda del servicio de aseo, recolección y transporte de residuos sólidos se incremente año a año.

La estimación de la demanda para este tipo de servicio considera para su cálculo las siguientes variables:

- Proyección de la población, con base en datos estimados
- Índice de producción per cápita
- Factor de estacionalidad de recolección de residuos sólidos domiciliarios

El cálculo de la demanda del servicio de aseo, recolección y transporte de residuos sólidos domiciliarios y asimilables a domiciliarios en el DMQ, es estimada por la empresa ante la falta de datos estadísticos actualizados provenientes de fuentes oficiales como el INEC, los cuales deberán ser verificados y confirmados una vez que se cuente con los datos del Censo pendiente de realizar en el país.

La población del DMQ genera aproximadamente 2000 Ton/día de residuos sólidos, de conformidad a los datos y registros históricos proporcionados por la Subdirección de Diseño, Planificación, Servicios y Gestión Ambiental.

En la tabla siguiente se muestra la generación estimada de residuos sólidos en el DMQ, para el año 2022:

**TABLA No. 3**  
**DEMANDA DEL SERVICIO DE RECOLECCIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS EN EL DMQ**  
**PROYECCIÓN AÑO 2022**

| AÑO 2022     | Generación estimada de residuos sólidos<br>DEMANDA DEL SERVICIO<br>(toneladas) * |
|--------------|--|
| Ene          | 63.106   |
| Feb          | 57.068   |
| Mar          | 63.266   |
| Abr          | 61.304   |
| May          | 63.431   |
| Jun          | 61.464   |
| Jul          | 63.596   |
| Ago          | 63.680   |
| Sep          | 61.704   |
| Oct          | 63.845   |
| Nov          | 61.864   |
| Dic          | 64.010   |
| <b>TOTAL</b> | <b>748.339</b>   |

**FUENTE Y ELABORACIÓN:** EMASEO EP - Planificación

**NOTAS: (\*)** Datos estimados y provisionales, estimación de la Producción Per Cápita (PPC) con método de series de tiempo.

Como parte de los esfuerzos de EMASEO EP. para disminuir la generación de residuos sólidos en el DMQ, se mantiene el servicio de recolección diferenciada con énfasis en material reciclable y; de residuos especiales y/o peligrosos. El reciclaje se articula con los Centro de Educación y Gestión Ambiental (CEGAM), así como, la inclusión de los recicladores de base. Se prevé, el fortalecimiento de este servicio a través de los diferentes ejes como son: recursos, materiales y capacitación. Se plantea la implementación de una campaña de EDUCOMUNICACIÓN, como paso estratégico para la prevención y minimización en la fuente de residuos sólidos.

### 2.2.2. Análisis de la oferta del servicio

En concordancia con el portafolio de servicios ofrecidos por EMASEO EP a la comunidad, descritos en el numeral 1.3 del presente documento, a continuación, se detallan las rutas de recolección domiciliaria:

**TABLA No. 4**  
**DETALLE DE RUTAS DE RECOLECCIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS POR SERVICIO Y HORARIO**

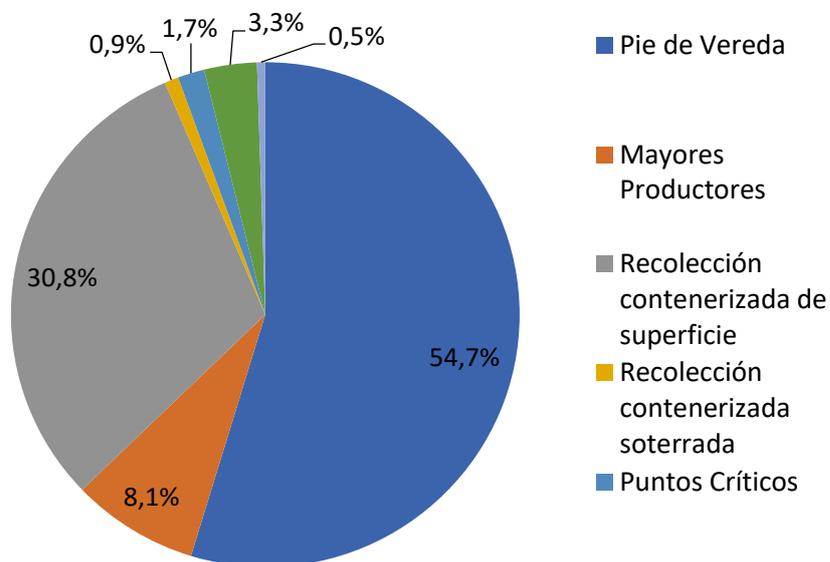
| SERVICIO            | MATUTINO | VESPERTINO | NOCTURNO | TOTAL |
|---------------------|----------|------------|----------|-------|
| Pie de vereda       | 107      |            | 78       | 185   |
| Hidrolavado         | 8        |            | 6        | 14    |
| Mercados            | 1        | 1          |          | 2     |
| Mayores productores | 10       | 3          | 1        | 14    |

| SERVICIO                  | MATUTINO   | VESPERTINO | NOCTURNO   | TOTAL      |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Industrias                | 4          | 1          |            | 5          |
| Barrido mecánico          | 7          |            | 7          | 14         |
| Barrido manual            | 33         | 9          |            | 42         |
| Diferenciada              | 3          |            |            | 3          |
| Tereques                  | 1          |            |            | 1          |
| Puntos críticos           | 3          | 2          | 7          | 12         |
| Contenerización           | 23         | 2          | 24         | 49         |
| Lavado Contenedores       | 6          |            | 2          | 8          |
| Baterías sanitarias       | 2          |            |            | 2          |
| Apoyo operación           | 4          |            |            | 4          |
| Sanitación                | 1          |            |            | 1          |
| Contenerización soterrada |            | 1          | 1          | 2          |
| <b>TOTAL</b>              | <b>213</b> | <b>19</b>  | <b>126</b> | <b>358</b> |

FUENTE y ELABORACIÓN: Dirección de Operaciones

Más del 50% de los residuos sólidos son recolectados a pie de vereda y un 30% se lo realiza mediante vehículos de carga lateral, encargados de vaciar los contenedores ubicados en superficie.

**GRAFICO No.2**  
**PORCENTAJE DE RECOLECCIÓN DE RESIDUOS SOLIDOS SEGÚN TIPO DE SERVICIO**



El volumen de residuos sólidos domiciliarios recolectados anualmente es el siguiente:

| Detalle   | 2019    | 2020    | 2021    |
|---|---------|---------|---------|
| Recolección total de residuos sólidos (toneladas/ año): | 722.560 | 728.473 | 737.091 |

FUENTE Y ELABORACIÓN: Boletín EMASEO EP – Diciembre 2021

El volumen promedio mensual de residuos sólidos que recolecta la empresa, según datos históricos, se presenta a continuación:

| Detalle  | 2019   | 2020   | 2021   |
|--|--------|--------|--------|
| Promedio mensual de recolección (toneladas/mes): | 60.213 | 60.706 | 61.424 |

**FUENTE Y ELABORACIÓN:** Boletín EMASEO EP – Diciembre 2021

En el año 2021, la recolección mensual de residuos sólidos domiciliarios, según tipo de maquinaria utilizada, presenta la siguiente información:

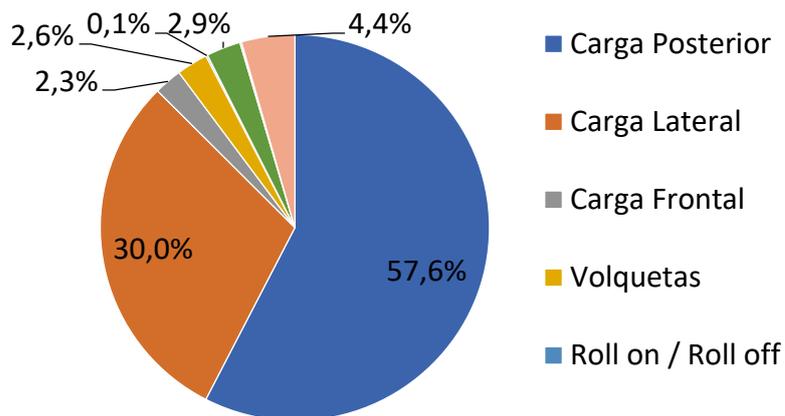
**TABLA No. 5**  
**DATOS HISTÓRICOS DE RECOLECCIÓN DE**  
**RESIDUOS SÓLIDOS DOMICILIARIOS Y ASIMILABLES**

| Año 2021     | Carga Posterior | Carga Lateral  | Carga Frontal | Volquetas (*) | Roll on / Roll off | Camiones Canter / Rec. Sat. | Barredoras   | Ampiroll      | Recolección de RS - EMASEO EP | Recolección de RS - Parroquias Descentralizadas | Recolección total de RS domiciliarios |
|--------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|--------------------|-----------------------------|--------------|---------------|-------------------------------|---|---------------------------------------|
| Ene          | 34.302          | 17.283         | 1.291         | 1.357         | 508                | 1.947                       | 75           | 2.464         | 59.228                        | 0   | 59.228                                |
| Feb          | 30.184          | 15.645         | 1.088         | 1.219         | 552                | 1.724                       | 204          | 2.340         | 52.957                        | 0   | 52.957                                |
| Mar          | 36.932          | 18.902         | 1.490         | 1.656         | 622                | 1.855                       | 197          | 2.516         | 64.170                        | 0   | 64.170                                |
| Abr          | 35.643          | 17.562         | 1.420         | 1.824         | 353                | 1.821                       | 181          | 1.668         | 60.471                        | 0   | 60.471                                |
| May          | 36.688          | 18.081         | 1.450         | 1.983         | 695                | 1.658                       | 176          | 1.548         | 62.279                        | 0   | 62.279                                |
| Jun          | 35.588          | 17.756         | 1.450         | 1.703         | 522                | 1.725                       | 129          | 1.708         | 60.582                        | 0   | 60.582                                |
| Jul          | 34.803          | 17.051         | 1.505         | 1.809         | 24                 | 1.440                       | 266          | 1.936         | 58.835                        | 0   | 58.835                                |
| Ago          | 33.922          | 16.707         | 1.403         | 2.147         | 377                | 1.525                       | 222          | 1.384         | 57.687                        | 0   | 57.687                                |
| Sep          | 32.719          | 16.135         | 1.349         | 1.653         | 348                | 1.502                       | 230          | 1.688         | 55.625                        | 0   | 55.625                                |
| Oct          | 34.111          | 17.755         | 1.372         | 1.542         | 81                 | 1.691                       | 80           | 2.623         | 59.256                        | 0   | 59.256                                |
| Nov          | 34.540          | 15.974         | 1.570         | 1.761         | 171                | 1.856                       | 52           | 2.054         | 57.979                        | 0   | 57.979                                |
| Dic          | 36.097          | 18.779         | 1.698         | 1.882         | 390                | 2.004                       | 133          | 2.361         | 63.344                        | 0   | 63.344                                |
| <b>Total</b> | <b>415.531</b>  | <b>207.631</b> | <b>17.086</b> | <b>20.535</b> | <b>4.644</b>       | <b>20.749</b>               | <b>1.945</b> | <b>24.291</b> | <b>712.412</b>                | <b>0</b>  | <b>712.412</b>                        |

**FUENTE Y ELABORACIÓN:** Boletín estadístico EMASEO EP- diciembre 2021

**NOTA: (\*)** Las volquetas son utilizadas para la recolección de RS a pie de vereda, en zonas periféricas del DMQ.

**GRÁFICO No. 3**  
**RECOLECCIÓN MENSUAL DE RS DOMICILIARIOS Y ASIMILABLES**  
**POR EQUIPO Y MAQUINARIA A NOVIEMBRE DE 2021**



El volumen de residuos sólidos que se estima recolectará y transportará EMASEO EP, en el año 2022, se presenta a continuación:

**TABLA No. 6**  
**OFERTA DEL SERVICIO DE RECOLECCIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS DOMICILIARIOS EN EL DMQ**  
**PROYECCIÓN AÑO 2022**

| AÑO 2022 | Recolección estimada de residuos sólidos domiciliarios OFERTA DEL SERVICIO (toneladas)* |
|----------|---|
| Ene      | 61.323  |
| Feb      | 55.916  |
| Mar      | 64.441  |
| Abr      | 63.914  |
| May      | 66.080  |
| Jun      | 62.607  |
| Jul      | 61.972  |
| Ago      | 60.022  |
| Sep      | 59.395  |
| Oct      | 61.972  |
| Nov      | 59.557  |
| Dic      | 64.243  |

|              |                |
|--------------|----------------|
| <b>TOTAL</b> | <b>741.442</b> |
|--------------|----------------|

**FUENTE Y ELABORACIÓN:** EMASEO EP

**NOTAS:** (\*) Datos estimados y provisionales

Cabe mencionar que, para la proyección de la oferta y la demanda de los servicios de limpieza, recolección y transporte de residuos sólidos en el DMQ, se utilizaron los índices de producción y recolección per cápita, cuyo comportamiento en los últimos 3 años fue el siguiente:

| Detalle  | 2019   | 2020   | 2021 (*) |
|--|--------|--------|----------|
| Índice de Producción Per Cápita de Residuos Sólidos Domiciliarios (PPC): <sup>2</sup>  | 0,8450 | 0,8148 | 0,8328   |
| Índice de Recolección Per Cápita de Residuos Sólidos Domiciliarios (RPC): <sup>3</sup> | 0,7293 | 0,7210 | 0,7245   |

(\*) Datos estimados

### 2.3. Competidores

EMASEO EP es una empresa pública que se constituye en un monopolio natural, pues es la única entidad oferente del servicio de aseo, recolección y transporte de residuos sólidos domiciliarios o asimilables a domiciliarios en el Distrito Metropolitano de Quito y atiende, aproximadamente, al 96,5% de la población de la ciudad y valles aledaños.

### 2.4. Comparativo con el mercado

No aplica, pues no existe competencia para el segmento que atiende EMASEO EP, en el Distrito Metropolitano de Quito.

## PLANIFICACIÓN COMERCIAL, OPERATIVA, FINANCIERA, Y DE INVERSIÓN

### 3. PLANIFICACIÓN COMERCIAL

<sup>2</sup> kilogramo / habitante / día

<sup>3</sup> kilogramo / habitante / día

|   |   |
|---|---|
|  | GERENCIA GENERAL                              |
|   | PLAN GENERAL DE NEGOCIOS E INVERSIÓN AÑO 2022 |

### 3.1. Objetivo Empresarial – Perspectiva Comercial

- **Objetivo: Incrementar la eficiencia empresarial**

Se considera como un objetivo estratégico, el incrementar los niveles de la eficiencia empresarial y se relaciona de manera directa con el cumplimiento de la misión institucional, cuyo objetivo es 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 de EMASEO EP, especialmente en seguridad, aplicaciones y servicios entre otros aspectos.

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

En lo referente a las acciones que se requieren para mejorar el uso de los sistemas informáticos, se ha coordinado con las áreas técnicas para que los procedimientos que se operaban de manera manual, utilicen aplicaciones informáticas y se optimice el uso de aquellas que se encuentran subutilizadas.

Adicionalmente, la Empresa ha desarrollado una aplicación para dispositivos móviles (EMASEO App), que permitirá mediante geo-referenciación, que la ciudadanía pueda consultar los horarios de recolección de RSDA, enviar alertas de proximidad del vehículo recolector, reportar las novedades, lo cual, en su conjunto contribuirá a que EMASEO EP se acerque a los usuarios del servicio y sensibilice a la ciudadanía respecto al uso de horarios programados para el servicio de recolección y transporte de los RSDA.

Se ha previsto, también, ejecutar las actividades de mantenimiento de la infraestructura y servicios tecnológicos de la Empresa, acciones que contribuirán a disminuir el riesgo de falla en la provisión de servicios informáticos, lo que incidirá de manera directa en la operación de EMASEO EP.

### 3.2. Estrategias e indicadores

- **Indicadores y estrategias del objetivo: Incrementar la eficiencia empresarial**

| Indicadores Estratégicos<br>¿Cuánto?   | Estrategias<br>¿Cómo? |  |
|--|-----------------------|--|
| <p>1. Porcentaje de procesos mejorados y optimizados.</p> <p>2. Porcentaje de sistemas tecnológicos implantados para la operación del servicio y la gestión empresarial.</p> | 5.1                   | Actualizar el Modelo de Gestión y la estructura organizacional consistente con los servicios que presta EMASEO EP.   |
|  | 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.      |

La actualización del Modelo de Gestión y la Estructura Organizacional de EMASEO EP permitirá que se rectifiquen las limitaciones de orden estructural que limitan el cabal cumplimiento de la misión institucional; y, además, que se posibilite la modernización y fortalecimiento de la Empresa para hacer frente, de manera efectiva, a los retos que permanentemente se presentan en el DMQ, los cuales inciden en los requerimientos de los servicios de aseo que demanda la ciudadanía.

Asimismo, se ha previsto reformar el distributivo, perfiles y manual de puestos, para mejorar la gestión y administración del talento humano, con esto se pretende desarrollar, motivar y retener a los servidores municipales que prestan sus servicios voluntarios y lícitos en la Empresa, así como para generar un ambiente laboral apropiado, que fomente la

|   |   |
|---|---|
|  | GERENCIA GENERAL                              |
|   | PLAN GENERAL DE NEGOCIOS E INVERSIÓN AÑO 2022 |

productividad a través del compromiso y la motivación, pues 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.

### 3.3. Marketing

A fin de cumplir con el objetivo Estratégico 4: “Mejorar los hábitos de los ciudadanos sobre la disposición de los RSDA en los espacios públicos”, la Subdirección de Marketing, Comunicación Social y Relaciones Públicas, alineada al Plan Estratégico Institucional, plantea la implementación de estrategias comunicacionales en redes sociales, boletines de prensa, campañas comunicacionales, activaciones entre otras.

#### 3.3.1 Estrategias comunicacionales en ejecución

- **Difusión de la Aplicación “EMASEO App”:** Herramienta tecnológica desarrollada que coadyuvará a la corresponsabilidad ciudadana en cuanto a los horarios y frecuencias de recolección y transporte de RSDA.

**Público Objetivo:** Ciudadanía del Distrito Metropolitano de Quito

- **Implementación de Campañas de Comunicación:** Acciones de comunicación que permitan a la ciudadanía conocer e informarse sobre la gestión que realiza EMASEO EP.

Esta labor representa un hito sin precedentes, en razón de que promocionará las diferentes actividades que realiza la empresa con respecto a la limpieza, recolección y transporte de RSDA, y a su vez, concientizará a mejorar la gestión de residuos sólidos dentro de los hogares; logrando de esta manera, consolidar el liderazgo de la empresa en la percepción de los habitantes del DMQ a través de la educación a la población.

**Público Objetivo:** Ciudadanos del Distrito Metropolitano de Quito.

#### 3.3.2 Estrategias comunicacionales planificadas año 2022

- **Campañas de incentivo para mejorar la cultura ambiental y la calidad de vida de la ciudadanía del DMQ:**

Tiene como objetivo lograr un cambio en el comportamiento de los habitantes del DMQ, mediante procesos de comunicación motivadores, orientados a lograr la transformación de la conducta de los ciudadanos, mediante la creación de conciencia, respeto para mantener la ciudad limpia, además de mitigar el impacto visual que

generan los residuos sólidos, al ser depositados de forma inadecuada y así contribuir a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del DMQ.

**Público Objetivo:** Niñas, niños, adolescentes y ciudadanos mayores de 18 años del Distrito Metropolitano de Quito.

- **Campaña comunicacional sobre el tratamiento y manejo de residuos sólidos en el DMQ:**

Tendiente a preservar los recursos naturales y disminuir los efectos negativos en el ambiente, motivando a la ciudadanía a buscar nuevas técnicas para el manejo de los RSDA, que permitan mitigar los problemas en la generación, transformación y eliminación de los desechos.

**Público Objetivo:** Ciudadanos mayores de 18 años del Distrito Metropolitano de Quito.

- **Estrategia en Redes Sociales:**

Las estrategias de comunicación para redes sociales están alineadas con la misión y visión de la Empresa:

- Informar a la comunidad sobre la gestión y servicios que se brindan, a través de productos audiovisuales atractivos y dinámicos que eleven nuestro posicionamiento e interacciones.
- Además, de la implementación de una campaña de comunicación que tiene como objetivo concienciar a la comunidad sobre la importancia del cambio de hábitos y costumbres para mantener limpia la ciudad.

El aporte constante de la comunicación es vital para la imagen de la Empresa, por esta razón se generan Campañas de Comunicación y microcampañas las mismas que permitirán una difusión de los servicios de la empresa con la comunidad.

La generación de estrategias comunicacionales basadas en objetivos organizacionales, presupuestos, recursos y acciones para de esta manera optimizar la operatividad de EMASEO EP. mejorar los hábitos de la ciudadanía es un trabajo a mediano y largo plazo.

### **3.4. Plan de Ventas**

El artículo 55 del COOTAD en su literal d, y en relación con el artículo 85 del mismo cuerpo legal, establece que los gobiernos autónomos descentralizados municipales (GADS) tienen competencia exclusiva para prestar los servicios de manejo de desechos sólidos y actividades de saneamiento ambiental.

El 16 de abril de 2010, mediante ordenanza metropolitana No. 0309 se crea la Empresa Pública Metropolitana de Aseo EMASEO EP, con el objeto de operar el sistema de aseo del Distrito Metropolitano de Quito dentro de las actividades de barrido y recolección de residuos sólidos.

De acuerdo con lo establecido en los artículos 566 y 568 del COOTAD, los gobiernos autónomos descentralizados municipales y distritales tienen la facultad de determinar tasas por la prestación de servicios públicos, entre los que se encuentran los de recolección de basura y aseo público; es de esta manera que, los ingresos que percibe EMASEO EP por el servicio de recolección y transporte de basura hacia las estaciones de transferencia están determinados por la “tasa de recolección de basura” que se estableció mediante ordenanza No. 3135 de 1995 y reformada posteriormente en el año 2013 con la ordenanza No. 402, que determina el nuevo método de cálculo sustituyendo el segundo inciso del Art. III.82 del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito, por el siguiente:

“A partir del año 2015, la cuantía de la tasa determinada en el segundo inciso del Art. III.82 se actualizará anualmente, aplicando el factor 0.6 sobre el Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)”

**TABLA No. 7**  
**APLICACIÓN DEL SBU SEGÚN CONSUMO ENERGIA ELECTRICA**

| Estrato (kW h/mes) | Factor del SBU |
|--------------------|----------------|
| 0-20               | 0,00038        |
| 21-50              | 0,00038        |
| 51-80              | 0,00053        |
| 81-100             | 0,00074        |
| 101-120            | 0,00104        |
| 121-150            | 0,00167        |
| 151-200            | 0,00267        |
| 201-300            | 0,00427        |
| 301-500            | 0,00683        |
| 501-1000           | 0,01093        |
| 1001-2000          | 0,01749        |
| 2000-adelante      | 0,02799        |

La tasa indicada anteriormente es recaudada mensualmente a través de la planilla de consumo de electricidad emitida por el Empresa Eléctrica Quito (EEQ).

Consecuentemente, se proyecta que las ventas de EMASEO EP para el año 2022 por el servicio de recolección y transporte de desechos sólidos, será equivalente a la relación entre la aplicación de la tasa de recolección y la población servida, cuya proyección se presenta en el numeral 2.2.1 del presente documento.

#### 4. PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES

##### 4.1. Objetivo Empresarial – Perspectiva de Operaciones

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

Es objetivo de las empresas públicas del Municipio del DMQ fomentar la prestación de servicios públicos de calidad, que satisfagan las necesidades de la ciudadanía, respetando el entorno ambiental y propender al logro de una mejor calidad de vida para los ciudadanos.

Este objetivo estratégico evidencia la prioridad y atención que le brindan las autoridades, a la eficiencia de la empresa y al cumplimiento de su misión y al alcance de la visión institucional en el tiempo



FUENTE: EMASEO EP

FOTOGRAFÍA: Personal operativo EMASEO EP

La eficiencia empresarial se alcanzará con la optimización del servicio y la satisfacción de las necesidades de los usuarios y ciudadanía del DMQ, observando las mejores prácticas para el cuidado ambiental del entorno de la ciudad. Con esta finalidad se ajustará el diseño de la operación, sobre la base de un conjunto de elementos:

- 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 en la cobertura, menores tiempos de traslado de los residuos sólidos y la reducción de los tiempos muertos, fomentando la reducción de los costos de operación y mantenimiento de la flota.

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 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 ciudad.



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

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.

Para el cumplimiento de este objetivo, EMASEO EP se ha propuesto llevar adelante las siguientes estrategias:

| Indicadores Estratégicos<br>¿Cuánto?   | Estrategias<br>¿Cómo? |   |
|--|-----------------------|---|
| 1. Capacidad de recolección de residuos sólidos en el DMQ<br><br>2. Costo operativo del servicio<br><br>3. Toneladas de recolección diferenciada en rutas definidas. | 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.   |
|  | 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.  |
|  | 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*.

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

Con este objetivo estratégico se prioriza la operatividad de la flota y de la maquinaria de la Empresa para la prestación de los servicios de aseo y transporte de los RSDA, garantizando el mantenimiento oportuno y eficiente de la maquinaria y equipo que opera en el DMQ.

Para el efecto, se ha planificado la adquisición de vehículos, herramientas y repuestos, lo cual garantizará la reparación y repotenciación de los vehículos y maquinaria, a través de la asignación de recursos económicos en el presupuesto institucional y su correspondiente inclusión en el PAC y POA institucionales, lo que facilitará la eficiente ejecución de los mantenimientos preventivos y correctivos bajo la gestión de la Dirección de Maquinaria y Equipo en los centros de operaciones de Emaseo E.P. y del contratista, con el fin de mantener la operatividad de la flota.



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

Con la ejecución de este objetivo se pretende precautelar no solo la recuperación de la flota, 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 conlleven al cumplimiento de la misión de la Empresa, en beneficio de la ciudadanía.

| Indicadores Estratégicos<br>¿Cuánto?   | Estrategias<br>¿Cómo? |   |
|--|-----------------------|---|
| 1. Porcentaje de disponibilidad de la flota en función de las horas laboradas<br><br>2. Porcentaje de Operatividad en la maquinaria<br><br>3. Porcentaje de maquinaria requerida para la operación | 2.1                   | Generar planes de mantenimiento preventivo y correctivo, y mecanismos de control, seguimiento y retroalimentación para la flota vehicular liviana y pesada  |
|  | 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.  |
|  | 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 herramientas, repuestos; y, la adquisición de nueva maquinaria y la 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 los vehículos y maquinaria para la recolección adecuada y eficiente de los residuos sólidos y la prestación de los servicios de aseo en el DMQ.

- **Objetivo: 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 industrial<sup>4</sup>, básicamente de quienes realizan las actividades de recolección de los residuos sólidos, en el marco del cumplimiento de la misión institucional. En este sentido,

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

más de mil doscientos (1.200) obreros de recolección<sup>5</sup> enfrentan condiciones de trabajo que implican riesgos en diversas magnitudes, por lo que su prevención resulta esencial.

| Indicadores Estratégicos<br>¿Cuánto?  | Estrategias<br>¿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                   |  |

Para este propósito, se contempla implementar estrategias 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 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.



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

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.

<sup>5</sup> Incluye obreros de recolección, conductores, supervisores.

|   |   |
|---|---|
|  | GERENCIA GENERAL                              |
|   | PLAN GENERAL DE NEGOCIOS E INVERSIÓN AÑO 2022 |

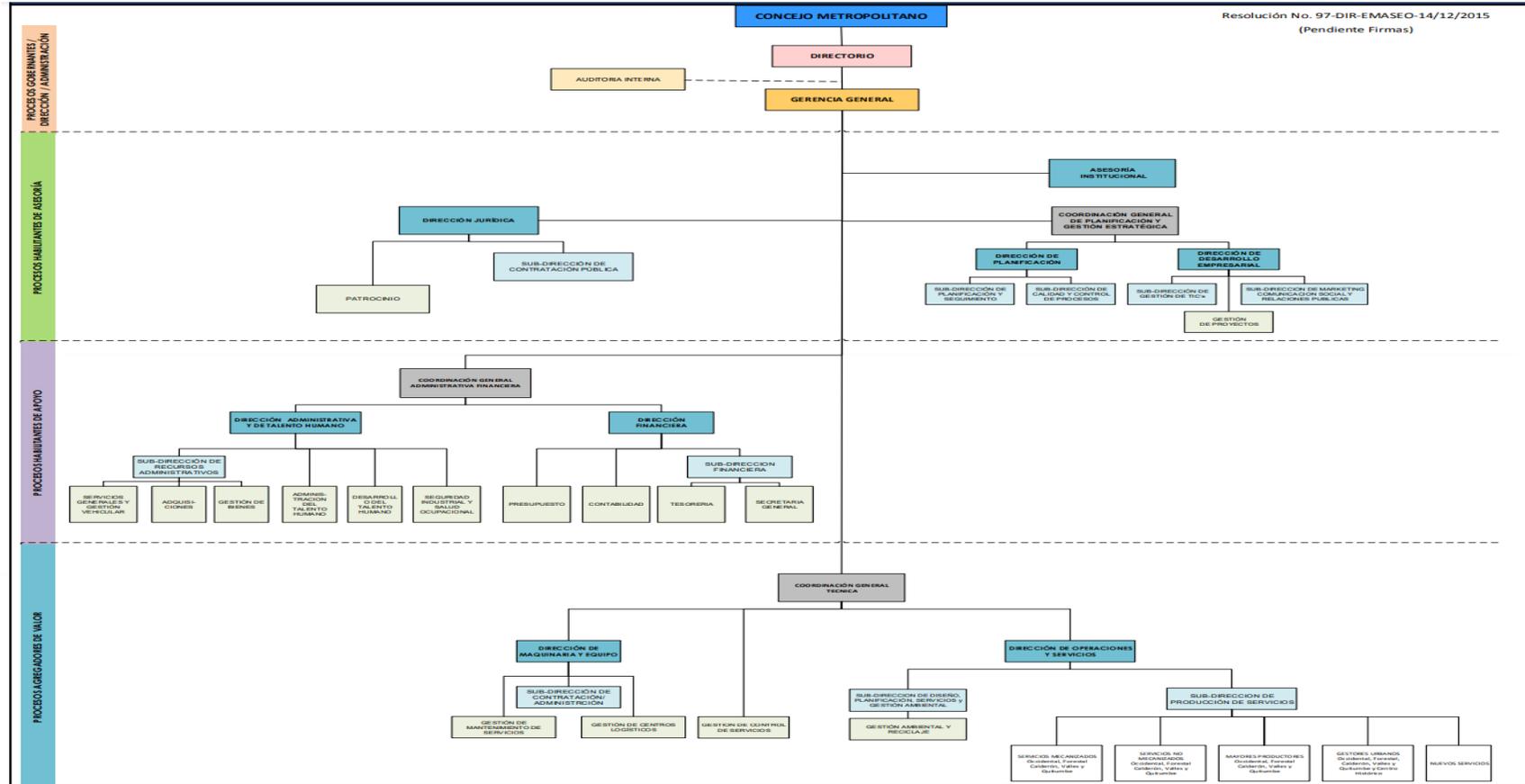
## 4.2. Organización y liderazgo de la empresa

### 4.2.1 Estructura Orgánica y Funcional de EMASEO EP

La Estructura Orgánica y Funcional vigente de EMASEO EP fue expedida mediante el Reglamento Orgánico Funcional de Gestión por Procesos, el 17 de marzo de 2016.

De manera complementaria a la estructura orgánica funcional de EMASEO EP, se debe considerar los procesos internos institucionales: gobernantes, agregadores de valor, habilitantes de asesoría y habilitantes de apoyo.

**TABLA No. 8**  
**Estructura Orgánica y Funcional de EMASEO EP**



Fuente: Página Web Institucional – EMASEO EP [www.emaseo.gob.ec](http://www.emaseo.gob.ec)

#### 4.2.2 Capital Humano

EMASEO EP, 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, desplegados en 245 rutas de recolección de RDSA, para atender la demanda de los habitantes del DMQ.

A continuación, se presenta el detalle del personal de EMASEO EP, según tipo de contrato y unidad administrativa a la que pertenece:

**TABLA No. 9**  
**Distribución del Personal de EMASEO EP**  
**A diciembre de 2021**

| TIPO DE CONTRATO                | UNIDADES                  | PERSONAL                 | TOTAL DE PERSONAL |
|---------------------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------|
| LOEP                            | Administrativas           | Administrativos          | 190               |
| CODIGO DEL TRABAJO              | En Calles Soldados Azules | Barrido                  | 472               |
|                                 |                           | Chofer                   | 209               |
|                                 |                           | Recolección              | 566               |
|                                 |                           | Supervisores             | 39                |
|                                 | En Centros                | Conductor Administrativo | 12                |
|                                 |                           | Servicios Generales      | 34                |
|                                 | En Oficina                | CCO Administrativo       | 6                 |
| En Talleres                     | Mecánicos                 | 59                       |                   |
| <b>TOTAL PERSONAL EMASEO EP</b> |                           |                          | <b>1.587</b>      |

**Fuente:** Dirección de Administración y de Talento Humano.

**Fecha de corte:** 08 de diciembre de 2021.

Se considera que EMASEO EP, cuenta con personal idóneo, capacitado y suficiente para cumplir con los objetivos y metas institucionales, a excepción de los meses pico, como diciembre, en los cuales se deberá incorporar de manera temporal personal de apoyo para que se ejecuten las tareas de limpieza y recolección de residuos sólidos en el DMQ.

#### 4.2.3 Estructura física, maquinaria y equipo de la Empresa

Para el desarrollo de sus actividades EMASEO EP cuenta con centros operativos ubicados estratégicamente en el DMQ, los cuales cuentan con la infraestructura necesaria, desde donde

se planifica e inicia la operación de los servicios de aseo que ofrece la Empresa, mediante el uso de maquinaria especializada y personal técnico y operativo calificado.

En la actualidad, EMASEO EP cuenta con tres centros operativos:

#### **CENTRO DE OPERACIONES LA OCCIDENTAL**



Se encuentra localizado al noroccidente del DMQ, en la Av. Mariscal Sucre s/n y Mariana de Jesús, junto al campus de la Universidad Tecnológica Equinoccial, desde el cual se despacha y coordina la operación de recolección, barrido y limpieza hacia el sector norte de la ciudad y parte de las parroquias rurales.

#### **CENTRO DE OPERACIONES LA FORESTAL**



Se encuentra localizado al sur de la ciudad de Quito, en la Av. Simón Bolívar s/n y Riofrío en el sector de la Forestal Alta (en donde antiguamente funcionaba la Estación de Transferencia N° 01), desde cuyo punto se despacha y coordina la operación de recolección, barrido y limpieza hacia el sector centro y sur de la ciudad y parroquias de los valles de Los Chillos y Tumbaco.

#### **CENTRO DE OPERACIONES DE ZÁMBIZA**

Se encuentra localizado al norte de la ciudad de Quito, en la Av. Las Palmeras y Eloy Alfaro junto a la Estación de Transferencia ET2 Zámbriza, desde cuyo punto se despacha y coordina la operación de recolección, para el sector norte de la ciudad, correspondiente a las administraciones zonales de Calderón y La Delicia.

En estos tres centros operaciones, se desarrollan actividades administrativas y operativas para el correcto funcionamiento de los servicios ofertados por EMASEO EP para la ciudadanía. Además, se realizan actividades de mantenimiento mecánico preventivo y correctivo a la flota vehicular.

## CUARTELILLOS



Los cuartelillos son centros en los cuales se concentra el personal encargado del barrido y recolección manual de residuos, están dispuestos de manera estratégica a lo largo y ancho del DMQ y forman parte de la estructura orgánica y funcional de EMASEO EP, EMASEO EP cuenta actualmente con una flota de 240 unidades distribuidas entre equipo y maquinaria para brindar los servicios de recolección y aseo del DMQ, según el siguiente detalle:

**Tabla No. 10**  
**Maquinaria y Equipo**  
**Diciembre 2021**

| UNIDADES EMASEO EP | TOTAL |
|--------------------|-------|
| Automóvil          | 3     |
| Barredora          | 11    |
| Cama Baja          | 2     |
| Camión Pluma       | 2     |
| Camioneta          | 34    |
| Canter             | 13    |
| Carga Frontal      | 10    |
| Carga Lateral      | 14    |
| Carga Posterior    | 53    |
| Eductor            | 2     |
| Hidrolavadora      | 9     |
| Jeep               | 7     |
| Lava contenedor    | 7     |
| Mini cargadora     | 3     |
| Montacarga         | 1     |
| Payloader          | 2     |

| <b>UNIDADES EMASEO EP</b> | <b>TOTAL</b> |
|---------------------------|--------------|
| Recolector Satélite       | 24           |
| Roll On / Off             | 2            |
| Tracto camión             | 5            |
| Volqueta                  | 11           |
| <b>Totales</b>            | <b>215</b>   |

FUENTE Y ELABORACIÓN: Dirección de maquinaria y equipo

La flota vehicular total con la que cuenta la empresa se encuentra operativa en un 38%. Algunos de los vehículos cumplieron su vida útil, no obstante, continúan suministrando el servicio de recolección y transporte.

Para continuar prestando un servicio efectivo a la comunidad, EMASEO EP mantiene un contrato con el Consorcio RECOBAQ, que comprende una flota de 36 camiones de carga posterior y ocho camiones de carga lateral. Con lo que la suma de esta flota, alcanza una operatividad del 45,80%

## 5. PLANIFICACIÓN DE INVERSIÓN

### 5.1. Programas y Proyectos de Inversión

EMASEO EP dentro del Plan de Inversión para el Ejercicio Fiscal 2022, tiene previsto ejecutar los siguientes proyectos:

1. Fortalecimiento de los servicios de limpieza, recolección y transporte de residuos sólidos en el Distrito Metropolitano de Quito
2. Optimización Técnica de los servicios de aseo en el Distrito Metropolitano de Quito.

El primer proyecto se financiará mediante un crédito otorgado por el Banco del Estado (BDE), por el valor de USD. 3.542.531,78 dólares y fondos propios de EMASEO EP por el valor de USD. 424.662.21 dólares, totalizando un monto de USD. 3.967.193,99 dólares, recursos que se destinarán para la adquisición de vehículos de back up, para la flota de la Empresa.

El segundo proyecto está encaminado al pago de la amortización e intereses de un crédito concedido por RECOBAQ para la adquisición de vehículos, así como para el pago de valores correspondientes al mantenimiento de la flota de los vehículos adquiridos con dicho crédito, el monto para el año 2022 es de USD. 11.098.977,67 dólares.

En consecuencia, el Plan de Inversión de EMASEO EP, para el Ejercicio Fiscal 2022, asciende al valor de USD. 15.066.171,67 dólares.

## 6. PLAN FINANCIERO

### 6.1. Objetivo Empresarial – Perspectiva Financiera

- **Objetivo: 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.

| Indicadores Estratégicos<br>¿Cuánto?  | Estrategias<br>¿Cómo? |   |
|---|-----------------------|---|
| 1. Porcentaje de ejecución presupuestaria.<br><br>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, el uso eficiente del presupuesto de EMASEO EP permite ejecutar las estrategias hacia el logro de las metas establecidas, generando 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, se incluye el indicador de liquidez de corto plazo, el cual 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.

## 6.2. Estado de Resultados Proyectado

El Estado de Resultados de EMASEO EP proyectado al 31 de diciembre de 2022, muestra los ingresos que se pretenden obtener durante el próximo ejercicio fiscal, a través de la cuantificación de los costos y los gastos asociados a la obtención del resultado del Ejercicio Económico 2022.

**Tabla No. 11**  
**Estado de Resultados Proyectado**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2022**

| ESTADO DE RESULTADOS<br>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022 |                       |
|---|-----------------------|
| <b>INGRESOS DE OPERACIÓN</b>                                      | <b>-64.348.211,47</b> |
| TASAS Y SERVICIOS   | -63.200.179,94        |
| VENTA DE BIENES Y SERVICIOS                                       | -289.974,62           |
| ARRENDAMIENTO DE MAQ. Y EQUIPO DE LIMPIEZA Y MULTAS               | -858.056,91           |
| <b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>  | <b>44.753.096,29</b>  |
| COSTO VENTAS  | 41.165.660,76         |
| COMISIÓN EEQ POR TGIRS  | 3.587.435,53          |
| <b>RESULTADO DE OPERACIÓN</b>                                     | <b>-19.595.115,18</b> |
| <b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>                                   | <b>8.660.639,00</b>   |
| GASTOS EN REMUNERACIONES  | 6.875.647,91          |
| GASTOS BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO                              | 1.778.971,09          |
| TASAS, INDEMNIZACIONES Y OTROS                                    | 6.020,00              |
| <b>TRANSFERENCIAS NETAS</b>                                       | <b>-469.804,48</b>    |
| TRANSFERENCIAS RECIBIDAS  | -2.550.000,00         |
| TRANSFERENCIAS ENTREGADAS   | 2.080.195,52          |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>   | <b>777.112,31</b>     |
| GASTO INTERESES   | 777.112,31            |
| <b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>                                    | <b>854.300,65</b>     |
| DEPRECIACION AMORTIZAC. Y OTROS                                   | 1.126.391,17          |
| OTROS INGRESOS Y GASTOS   | -272.090,52           |
| <b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>                                    | <b>-9.772.867,70</b>  |

### 6.3. Estado de Situación Financiera Proyectado al 31 de diciembre de 2022

El resultado financiero para el cierre del Ejercicio Fiscal 2022, prevé que el total del activo institucional será de USD. 40.488.868,36 dólares, los pasivos bordearán los USD. 25.717.939,93 dólares y el Patrimonio será de USD. 14.770.928,43 dólares, las cuentas de orden ascenderán al valor de USD. 67.227.836,48 dólares.

**Tabla No.12**  
**Estado de Situación Financiera Proyectado**  
**Al 31 de diciembre de 2022**

| <b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO</b>     |                       |
|--|-----------------------|
| <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE DE 2022</b>                 |                       |
| <b>ACTIVO</b>  | <b>40.488.868,36</b>  |
|  |                       |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                              | <b>6.643.987,25</b>   |
| DISPONIBILIDADES                                     | 491.304,43            |
| ANTICIPOS FONDOS                                     | 577.831,86            |
| CUENTAS POR COBRAR-TGIRS                             | 5.574.850,96          |
|  |                       |
| <b>ACTIVO A LARGO PLAZO</b>                          | <b>-13.494,10</b>     |
| ANTICIPOS Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR AÑOS ANTERIORES | -13.494,10            |
|  |                       |
| <b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>                     | <b>28.008.733,71</b>  |
|  |                       |
| <b>OTROS ACTIVOS</b>                                 | <b>5.849.641,50</b>   |
| SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO                       | 2.084.302,46          |
| CUENTAS POR COBRAR DE DUDOSA RECUPERACION            | 624.909,37            |
| EXISTENCIAS PARA PRODUCCIÓN Y CONSUMO                | 3.140.429,67          |
|  |                       |
| <b>PASIVO</b>  | <b>-25.717.939,93</b> |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                              | <b>-3.340.557,98</b>  |
| FONDOS TERCEROS - ANTICIPO TGIRS                     | -6.504,19             |
| CUENTAS POR PAGAR PROVEED.-PERSONAL E IESS           | -3.334.053,79         |
|  |                       |
| <b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>                          | <b>-5.497.035,62</b>  |
| CUENTAS POR PAGAR AÑOS ANTERIORES                    | -161.419,85           |
| CRÉDITOS BEDE Y RECOBAQ                              | -5.335.615,77         |
|  |                       |
| <b>OTROS PASIVOS</b>                                 | <b>-16.880.346,33</b> |
| PROVISION JUBILACIÓN PATRONAL                        | -14.920.695,48        |

|                     |               |
|---------------------|---------------|
| PROVISION DESAHUCIO | -1.959.650,85 |
|                     |               |

|                                  |                       |
|----------------------------------|-----------------------|
| <b>PATRIMONIO</b>                | <b>14.770.928,43</b>  |
|                                  |                       |
| PATRIMONIO PUBLICO               | -2.909.637,16         |
| PERDIDA EJERCICIOS ANTERIORES    | 7.892.541,91          |
| DISMINUCION PATRIMONIAL          | 15.155,98             |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO VIGENTE   | 9.772.867,70          |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b> | <b>-10.947.011,50</b> |

|                         |                      |
|-------------------------|----------------------|
| <b>CUENTAS DE ORDEN</b> | <b>67.227.836,48</b> |
| GARANTIAS VALORADAS     | 52.510.693,93        |
| CONTINGENTES LEGALES    | 14.230.688,41        |
| BIENES NO DEPRECIABLES  | 486.454,14           |

## 7. CONVENIOS Y CAPACIDAD ASOCIATIVA

A continuación, se presentan, de forma detallada, los Convenios que mantiene vigentes EMASEO EP:

### a. Convenios de Delegación de la Gestión de Residuos Sólidos y Transferencia de Recursos suscrito por parte de EMASEO EP con Gobiernos Autónomos Descentralizados:

| Nº | DENOMINACIÓN CONVENIO   | OBJETO   | DATOS CONTRAPARTE  | FECHA SUSCRIPCIÓN | VIGENCIA                                       | OBSERVACIONES  |
|----|---|--|--|-------------------|--|--|
| 1  | Adenda Modificatoria al Convenio No. EMASEO EP-2018-08 PARA LA DELEGACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RESIDUOS SÓLIDOS Y TRANSFERENCIA DE RECURSOS             | Delegación de gestión de los residuos sólidos y transferencia de recursos de EMASEO EP al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Tababela | Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Tababela | 15/12/2020        | 3 AÑOS (contados desde el 03 de enero de 2021) | Vigente  |
| 2  | Adenda Modificatoria al Convenio No. EMASEO EP-2018-04 DE TRANSFERENCIA DE RECURSOS PARA LA GESTIÓN DE LOS RESIDUOS SÓLIDOS Y TRANSFERENCIA DE RECURSOS | Delegación de gestión de los residuos sólidos y transferencia de recursos de EMASEO EP al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial el Quinche  | Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Quinche  | 15/12/2020        | 3 AÑOS (contados desde el 03 de enero de 2021) | Es necesario que la Dirección de Operaciones y Servicios envíe a la dirección jurídica la certificación presupuestaria referente al monto sobre el evento de Romería de la Virgen de El Quinche. |

| No | DENOMINACIÓN CONVENIO   | OBJETO   | DATOS CONTRAPARTE  | FECHA SUSCRIPCIÓN | VIGENCIA                                       | OBSERVACIONES  |
|----|---|--|--|-------------------|--|--|
| 3  | Adenda Modificatoria al Convenio No. EMASEO EP-2018-003 DE TRANSFERENCIA DE RECURSOS PARA LA GESTIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS  | Delegación de gestión de los residuos sólidos y transferencia de recursos de EMASEO EP al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Pifo.    | Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Pifo     | 15/12/2020        | 3 AÑOS (contados desde el 01 de enero de 2021) | A la espera de la firma por parte de la Gerente General de la EMASEO EP.   |
| 4  | Adenda Modificatoria al Convenio No. EMASEO EP-2018-05 DE DELEGACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RESIDUOS SÓLIDOS Y TRANSFERENCIA DE RECURSOS                                  | Delegación de gestión de los residuos sólidos y transferencia de recursos de EMASEO EP al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Yaruquí. | Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Yaruquí. | 15/12/2020        | 3 AÑOS (contados desde el 01 de enero de 2021) | A la espera de la firma por parte de la Presidenta del GADP de Yaruquí.  |
| 5  | Adenda Modificatoria al Convenio DE DELEGACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RESIDUOS SÓLIDOS Y TRANSFERENCIA DE RECURSOS SUSCRITO ENTRE LA EMASEO Y EL GAD PARROQUIAL DE GUALEA | Renovación de Convenio Nro. 002-EMASEO EP-2020, entre EMASEO EP y el GAD GUALEA por un periodo de 6 meses.   | Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Gualea.  | 01/04/2021        | 6 meses (hasta 01/10/2021)                     | A la presente fecha la Unidad de Operaciones (Jaime Cabrera y Roberto Vásquez), no han presentado documentación a la Unidad de Patrocinio para suscripción de un nuevo convenio. |

**b. Convenio de Cooperación Interinstitucional**

| No. | DENOMINACIÓN CONVENIO   | OBJETO   | DATOS CONTRAPARTE       | FECHA SUSCRIPCIÓN | VIGENCIA                      | OBSERVACIONES  |
|-----|---|--|-------------------------|-------------------|-------------------------------|--|
| 1   | CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL PARA LA RECAUDACIÓN DE LA TASA PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS, ENTRE LA EMPRESA ELÉCTRICA QUITO EEQ Y LA EMASEO EP (NRO. SG-205-2021). | El convenio tiene por objeto, establecer los compromisos y obligaciones mutuas entre las partes, que permitan la recaudación por parte de la Empresa Eléctrica Quito, de la Tasa para la Gestión Integral de Residuos Sólidos. | Empresa Eléctrica Quito | 01/01/2021        | 1 AÑO (01/01/2022)            | VIGENTE<br>(A la presente fecha se realiza la petición de renovación de convenio con oficio Nro. EMASEO-GG-2021-0536-OF, de fecha 10 de noviembre 2021). |
| 2   | CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL ENTRE LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE SEGURIDAD Y CONVIVENCIA LOGÍSTICA "EMSEGURIDAD" Y EMASEO EP.   | El convenio tiene por objeto, facilitar el control ciudadano para la erradicación y mitigación de puntos críticos, acumulación de residuos sólidos, tereques y escombros.  | EMSEGURIDAD             | 16/07/2021        | DURACIÓN HASTA EL 31/12/2022. | VIGENTE  |

### 8. CUADRO RESUMEN

| PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL   |   |   | PLAN DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN   |  |  |  |   |   |   |   |          |          |          |                     |   | PROGRAMAS/ PROYECTOS/ ACTIVIDADES                             |  |
|--|---|---|---|--|--|--|---|---|---|---|----------|----------|----------|---------------------|---|---|--|
| PERPECTIVA   | OBJETIVO ESTRATÉGICO  | ESTRATEGIA EMPRESARIAL  | PLANIFICACIÓN DE NEGOCIO  |  |  | INDICADORES  |   | CONFIGURACIÓN (DISCRETO O ACUMULADO CONTINUO) |   | PLAN DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN |          | METAS    |          |                     |   |   | UNIDAD RESPONSABLE                                     |
|  |   |   | LÍNEA DE NEGOCIO  | OBJETIVO EMPRESARIAL   | ESTRATEGIA DE NEGOCIO  | INDICADOR  | FORMULA   |   | FRECUENCIA DE MEDICIÓN                    | ANUAL                                   | IT       | II T     | III T    | IV T                | ANUAL                                     |   |  |
|  | Incrementar la eficiencia en la prestación de servicios de aseo en el DMQ en el marco de las mejores prácticas  | Orientar los esfuerzos empresariales para incrementar la eficiencia de sus servicios, la operatividad de la flota y la cultura ciudadana en el manejo responsable de los Residuos Sólidos | Recolección y transporte de desechos sólidos domiciliarios y asimilables  | Satisfacer las necesidades de la ciudadanía del DMQ, respecto del servicio de aseo proporcionado por EMASEO EP                                       | Implementación de planes zonales diseñados para cada administración zonal para la ejecución de la operación.   | Toneladas de recolección en rutas definidas  | Toneladas recolectadas/Total de toneladas recolectadas        | 2,000 Ton/día                                 | Diaria                                    | 730.000 Toneladas                       | 182,500  | 182,500  | 182,500  | 182,500             | 730,000                                   | Dirección de Operaciones y Servicios                          | Recolección de RSDA                                    |
|  |   |   | Barrido Manual y mecánico   | Mantener limpias las aceras y calles del DMQ   | Mantener limpias las aceras y calles del DMQ   | Zonas atendidas  | Vías barridas en kilómetros                                   | 238.000 Km                                    | Diaria                                    | 238.000 Km                              | 59500 Km | 59500 Km | 59500 Km | 59500 Km            | 238000 Km                                 |   |  |
|  |   |   | Hidrolavado   | Mantener limpios los lugares emblemáticos, zonas húmedas y puntos críticos del DMQ.  | Implementación de planes zonales diseñados para cada administración zonal para la ejecución de la operación.   | Puntos Húmedos   | Punto Húmedos atendidos/Total de Puntos Húmedos               | 94  | Diaria                                    | 94                                      | 19       | 19       | 28       | 28                  | 94  |   | Hidrolavado de lugares emblemáticos y puntos húmedos   |
| Satisfacer las necesidades y proporcionar servicios de calidad a los habitantes del DMQ. | Incrementar la operatividad de la flota y maquinaria de EMASEO EP   | Generar planes de mantenimiento preventivo y correctivo y mecanismos de control y seguimiento y retroalimentación para la flota vehicular liviana y pesada                                | Recolección y transporte de desechos sólidos domiciliarios y asimilables  | Mantener operativa la flota de vehículos y maquinaria de EMASEO EP   | 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 | Flota de vehículos y maquinaria operativa  | Vehículos y Maquinaria Operativa/Total Vehículos y Maquinaria | Flota de vehículos y maquinaria 240 unidades  | Diaria                                    | 240                                     |          |          |          |                     | 99%                                       | Dirección de Maquinaria y Equipo                              | Fortalecimiento de la capacidad operativa de EMASEO EP |
| Reducir los niveles de riesgo en la gestión operativa de la empresa                      | Actualizar el Catálogo de Protocolos de Operación, Seguridad Industrial y Gestión Ambiental.  | Todas   | Generar, socializar, implementar y controlar la aplicación del Plan de Seguridad Industrial.                              | Formular un Plan de Emergencia en función de las posibles amenazas derivadas del entorno del DMQ (naturales y antropicas).                           | Número de fallidos y personas imposibilitadas de trabajar  | Número de fallidos y personas imposibilitadas de trabajar durante la operación / Total de Trabajadores asignados por horario y ruta de trabajo | 29 personas imposibilitadas para trabajar                     | Mensual                                       | 29 personas imposibilitadas para trabajar |   |          |          |          |                     | 29 personas imposibilitadas para trabajar | Seguridad Industrial y Salud Ocupacional                      | Higiene y salud ocupacional                            |
| Incrementar la cultura ciudadana sobre el manejo de los RSDA                             | 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.  | Todas   | Crear conciencia en los habitantes del DMQ, respecto de la responsabilidad eliminación de sus RSDA y el cuidado ambiental | Desarrollo de la EMASEO App, Campañas de información al ciudadano, campañas de educación en escuelas y colegios                                      | Respeto de los horarios establecidos para la recolección de RSDA   | Puntos críticos efectivos/Total de puntos críticos   | 90%   | Diaria  | 90%                                       |   |          |          |          |                     | 90%                                       | Subdirección de Marketing, Comunicación y relaciones Públicas | Interacción con la comunidad                           |
| Incrementar la eficiencia empresarial  | Actualizar el Modelo de Gestión y la estructura organizacional consistente con los servicios que presta EMASEO EP.  | Todas   | Ser una organización eficiente y eficaz   | Implementar herramientas tecnológicas para la planificación institucional, para el control de la gestión de la empresa y para la gestión documental. | Porcentaje de procesos mejorados y optimizados.  | Procesos mejorados/Total de procesos   | 137 procesos  | Mensual                                       | 107                                       |   |          |          |          |                     | 78% (107/137)                             | TIC's y Dirección de Talento Humano                           |  |
| Incrementar el desarrollo del Talento Humano   | 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. | Todas   | Contar con el talento humano comprometido y capacitado para el desempeño de sus funciones.                                | Fortalecer las capacidades del Talento Humano de la Empresa  | Empleados y trabajadores capacitados   | Empleados capacitados/Total de Empleados y trabajadores de EMASEO EP   | 1,587 empleados y trabajadores                                | Anual   | 1,587 empleados y trabajadores            |   |          |          |          |                     | 1,587 empleados y trabajadores            | TIC's y Dirección de Talento Humano                           | Incrementar el desarrollo del Talento Humano           |
| Incrementar la eficiencia en la ejecución del Presupuesto Institucional                  | Controlar de manera mensual la ejecución presupuestaria   | Todas   | Utilizar de manera eficiente el Presupuesto Institucional   | Contar de manera oportuna con los bienes y/o servicios que requiere la institución de manera oportuna  | Presupuesto ejecutado/Presupuesto total  | Presupuesto ejecutado/Presupuesto total  | 73,109,182.00   | Mensual                                       | 100%                                      | 10%                                     | 23%      | 33%      | 24%      | 90% (65,798,263,80) | 90%                                       | Dirección Financiera  | Gestión Financiera                                     |

## 9. GLOSARIO

### ▪ **Indicador de impacto**

El indicador de impacto mide transformaciones estructurales de mediano y largo plazo en las condiciones, características o entorno de un grupo objetivo, enfocándose en la evaluación del fin último de las políticas nacionales. (Guía metodológica para la formulación de indicadores y metas para las agendas de coordinación intersectorial – Senplades Pág. 6)

Los indicadores de impacto miden la efectividad del resultado, en términos de logro de objetivos económicos, sociales, políticos, culturales y ambientales en beneficio de la sociedad.

### ▪ **Indicador de resultado**

Estos indicadores miden efectos inmediatos, directos o de corto plazo, generados por una intervención, en las condiciones y características del grupo objetivo sobre los que la acción pública ha incidido. Los indicadores de resultado miden el acceso/cobertura, uso y satisfacción con las intervenciones públicas. (Guía metodológica para la formulación de indicadores y metas para las agendas de coordinación intersectorial – Senplades Pág. 6).

La diferencia entre este tipo de indicadores y los de impacto, es que estos constituyen un paso previo para lograr impactos estructurales de mediano y largo plazo. (Guía metodológica para la formulación de indicadores y metas para las agendas de coordinación intersectorial – Senplades Pág. 8)

Los indicadores de resultado se caracterizan por medir proyectos que agregan valor en referencia al giro del negocio.

### ▪ **Indicador de gestión**

Este indicador mide la gestión de la empresa pública en cuanto a los procesos, actividades y operaciones en el corto plazo. Estos indicadores son el medio para conseguir los resultados planteados en los objetivos estratégicos. Al medir la gestión se está midiendo la administración de una entidad o empresa. (Guía de Planificación institucional, SENPLADES, 2013).

Los indicadores de gestión se caracterizan por medir procesos de la empresa que aportan al giro del negocio de la empresa pública.

## 10. DOCUMENTOS ALINEADOS AL PLAN DE NEGOCIOS

- Plan Estratégico 2020-2023
- Presupuesto General de EMASEO EP - 2022
- Planes operativos anual 2022

## 11. ANEXOS

### ANEXO 1

#### 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<br>Recolección de residuos / Total toneladas<br>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<br>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 de la flota de EMASEO EP.   | Porcentaje de disponibilidad de la flota en función de las horas laboradas | Horas laboradas - horas de mantenimiento / Horas laboradas                                 | 85%<br>(Flota Recolección , Flota de Aseo, Flota Complementarios) | 90%<br>(Flota Recolección , Flota de Aseo, Flota Complementarios) | 92%<br>(Flota Recolección , Flota de Aseo, Flota Complementarios) | 93%<br>(Flota Recolección , Flota de Aseo, Flota Complementarios) | 95%<br>(Flota Recolección , Flota de Aseo, Flota Complementarios) |
|  | Porcentaje de Operatividad en la maquinaria                                | Número vehículos disponibles / Número vehículos totales                                    | 85%<br>(Flota Recolección , Flota de Aseo, Flota Complementarios) | 90%<br>(Flota Recolección , Flota de Aseo, Flota Complementarios) | 92%<br>(Flota Recolección , Flota de Aseo, Flota Complementarios) | 93%<br>(Flota Recolección , Flota de Aseo, Flota Complementarios) | 95%<br>(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  | Número de fallecidos durante la operación en el periodo                    | Número de personas fallecidas en el periodo  | 2   | 0   | 0   | 0   | 0   |

| Objetivo Estratégico   | Indicador   | Método de Cálculo   | Línea de Base 2019 | Meta 2020      | Meta 2021       | Meta 2022      | Meta 2023      |
|--|---|---|--------------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|
| industrial de la Empresa.  | 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)     |
|  | 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   | 8,8% (12/137)      | 52,5% (72/137) | 67,2 % (92/137) | 78 % (107/137) | 85% (117/137)  |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>GERENCIA GENERAL</b>                              |
|   | <b>PLAN GENERAL DE NEGOCIOS E INVERSIÓN AÑO 2022</b> |

| Objetivo Estratégico  | Indicador  | Método de Cálculo  | Línea de Base 2019 | Meta 2020      | Meta 2021      | Meta 2022      | Meta 2023       |
|---|--|--|--------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
|   |  | mejorar y optimizar  |                    |                |                |                |                 |
|   | 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%<br>(2/21)      | 57%<br>(12/21) | 86%<br>(18/21) | 90%<br>(19/21) | 100%<br>(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 presupuestaria de EMASEO EP. | Porcentaje de ejecución presupuestaria   | Valor total presupuesto ejecutado / Total codificado   | 86,8%<br>(2018)    | 90%            | 90%            | 90%            | 90%             |
|   | Índice de liquidez a corto plazo   | Activo corriente / Pasivo corriente  | 0,67<br>(2018)     | 1,0            | 1,0            | 1,0            | 1,0             |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>Elaborado por:</b>                          | <b>Revisado por:</b>   | <b>Aprobado por:</b>                    |
| <b>Christian Hidalgo<br/>Líder de Proyecto</b> | <b>Liliana Paredes<br/>Coordinadora General de<br/>Planificación y Gestión Estratégica</b> | <b>Marcelo Mata<br/>Gerente General</b> |