

EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE ASEO
EMASEO EP



PLAN ESTRATÉGICO 2016 - 2019



EMASEO EP hacia el 2025

Contenido

Mensaje del Alcalde Metropolitano de Quito - Dr. Mauricio Rodas Espinel	5
Nuevo Visionamiento de la Gestión Empresarial	7
1. BASE LEGAL Y POLÍTICAS METROPOLITANAS	8
1.1. Constitución de la empresa	8
1.2. Alineación a la base legal	10
1.3. Alineación al Plan Nacional de Desarrollo y al Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	12
2. LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS	14
2.1. Competencias de EMASEO EP	14
2.2. Portafolio de Servicios	15
2.3. Cadena de Valor de los servicios	18
2.4. Cobertura y frecuencia de los servicios	19
2.5. Participación Ciudadana	24
2.6. Nuevo Modelo de Gestión Corporativa	25
2.7. Nuevo modelo de Gestión de los Servicios de Aseo (Servicio Integral de Aseo)	26
2.8. Parroquias Descentralizadas	29
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	31
3.1. Análisis Situacional	31
3.1.1. Población del DMQ: perspectivas y tendencias	31
3.1.2. Autoridad Ambiental: Nacional y Distrital	34
3.1.3. Licencia Ambiental y Plan de Manejo Ambiental (PMA)	37
3.2. Análisis FODA	40
3.2.1. Matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas	40
3.2.2. Determinación de Factores Críticos de Éxito	40
3.3. Mapa de Procesos	43
4. PLAN ESTRATÉGICO	43
4.1. Base Normativa	43
4.2. Fundamentos Estratégicos	45
4.2.1. Misión	45
4.2.2. Visión	45
4.2.3. Valores	46
4.2.4. Estrategia Corporativa	47
4.2.5. Alineación Estratégica 2016 - 2019	47

4.2.6. Objetivos Estratégicos.....	49
4.3. Mapa Estratégico.....	53
4.4. Plan Plurianual de Inversión (MATRIZ PPI 2016-2019).....	56
4.5. Proyectos de Gestión Operativa (PORTAFOLIO).....	57
5. INDICES DE GESTIÓN EMPRESARIAL	58
6. ESQUEMA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	62
7. GLOSARIO	63
7.1. Glosario de Términos	63
7.2. Glosario de Abreviaciones	67

PLAN ESTRATÉGICO 2016 - 2019

EMASEO EP HACIA EL 2025

ELABORADO POR:

**DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
SUBDIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO**

QUITO 2016

www.emaseo.gob.ec

Mensaje del Alcalde Metropolitano de Quito - Dr. Mauricio Rodas Espinel



“La administración municipal consecuente con su misión de Gobierno Responsable ha formulado el Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2015-2025, fundamentado en los planes vigentes e incorporando las propuestas que fueron aprobadas en el proceso electoral del año 2014.

Esta actitud de consecuencia y responsabilidad frente al electorado ha sido preservada considerando que siendo la Planificación un proceso continuo de reflexión, especialmente frente a los principales problemas de la colectividad, debe respetar los planteamientos de largo plazo y que se identifiquen con nuestra visión de ciudad; considerando además que la planificación debe mirar a la ciudad como un organismo vivo que se desarrolla día a día y que requiere ser considerada como un conjunto de sistemas urbanos que obligan a una visión de integralidad en su comprensión y propuestas y ser enriquecido dentro de un proceso participativo de la colectividad en las instancias correspondientes.

El Distrito Metropolitano de Quito caracterizado por su magnífico entorno natural montañoso que conforma un escenario de especial riqueza, su ubicación en la línea ecuatorial que le permite disfrutar de su singular brillantez solar y de un benigno clima; su condición de ciudad Patrimonio Cultural de la Humanidad que contiene los testimonios históricos de extraordinario valor urbano, arquitectónico y artístico; su trascendental condición de Capital del país y centro político que

implican una gran responsabilidad al ser el referente y la imagen de la nación, así como al momento por ser la ciudad con el principal movimiento económico, establecen condiciones fundamentales para mirar su desarrollo, al igual que la situación actual de las condiciones sociales, económicas, ambientales, de movilidad y del territorio señaladas en el proceso de diagnóstico realizado como parte inicial para la formulación del Plan que estamos presentando.

Los ejes fundamentales que rigen su desarrollo son: ciudad inteligente que la adecua a las necesidades de la gente y no que los ciudadanos deban adecuarse a ella, ciudad de oportunidades donde todos podamos crecer, progresar y cumplir nuestros sueños y hacer de Quito una ciudad solidaria donde se pueda vivir mejor y en la cual nadie se quede atrás. Para lo cual debe desarrollarse una actitud de permanente innovación en la manera como resolver nuestros problemas, entender a Quito como una ciudad de todos los colores, libre y democrática, alcanzar la meta en diez años de ser líder de América Latina en la calidad de vida de su población y día a día lograr que sea una ciudad en que todos podamos vivir mejor”¹



¹ Ordenanza 041 – Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del DMQ.

Nuevo Visionamiento de la Gestión Empresarial

Al asumir el cargo de Gerente General de EMASEO EP, me propuse gestionar la empresa bajo estrictos criterios de eficiencia, efectividad y economía, con una clara orientación hacia la ampliación de la cobertura y la mejora continua de la calidad de los servicios que brindamos en el Distrito Metropolitano de Quito.

En concordancia con la visión de futuro expresada por el Señor Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito y lo que dispone el Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, en los próximos años enfilamos todo nuestro esfuerzo y recursos, hacia la consecución de un servicio que cada vez sea mejor valorado por los ciudadanos y que el concepto de corresponsabilidad con los usuarios esté presente en todas las instancias de la gestión empresarial.

La convicción de brindar cada vez más y mejores servicios a la ciudadanía, nos motiva sobremanera para impulsar una gestión ética y transparente, en pro de aportar al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos; pues, Quito en su calidad de Patrimonio Cultural de la Humanidad y centro económico y político de la República del Ecuador, estará cada vez más limpia y ordenada bajo el liderazgo del Dr. Mauricio Rodas Espinel.

El reto de mantener una CIUDAD MÁS LIMPIA, es una tarea que en conjunto la hemos emprendido con los ciudadanos quiteños y que bajo la visión de una gestión costo-eficiente, hacia el año 2025 se construirán bases sólidas para la sostenibilidad legal, técnica y financiera de la gestión integral de residuos sólidos en el Distrito Metropolitano de Quito, que nos permitirá ser parte del ranking de ciudades más limpias del mundo.

Ing. Víctor Villacís Mejía
GERENTE GENERAL

1. BASE LEGAL Y POLÍTICAS METROPOLITANAS

1.1. Constitución de la empresa

Durante varias décadas la Dirección de Higiene Municipal y Aseo Público² fue la encargada de la gestión de los Residuos Sólidos Urbanos (RSU) en Quito, hasta que el Concejo Metropolitano, mediante Ordenanza No. 3054, sancionada el 18 de noviembre de 1993, creó la Empresa Municipal de Aseo, EMASEO.

Durante la década de los '90, para recolectar la basura en todo el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), se había optado por contratar a empresas privadas o particulares, que realizaban el trabajo en condiciones precarias y sin controles adecuados para el transporte de los residuos sólidos.

Los desechos del DMQ se depositaban en el “Botadero de Zámbriza”, sin ningún tratamiento, salvo algunas paletadas de cal para aplacar los malos olores, a cielo abierto y funcionando precariamente. Alrededor de 400 personas realizaban trabajos de “minado”, para recuperar algunos desechos, reciclarlos y de esta forma tener alguna fuente de ingreso para su subsistencia.

El “Botadero de Zámbriza” enfrentaba además la oposición de las comunidades de los barrios urbanos aledaños: San Isidro, El Inca, Campo Alegre, Monteserrín; y de la parroquia de Zámbriza. Todos reclamaban el inmediato cierre de este sitio debido a los problemas que ocasionaba en: el aire (por los olores que despedía), el suelo, el agua (la de la quebrada de Porotohuayco, a la que se suman todos los lixiviados, que iban al río San Pedro), ornato de la ciudad y proliferación de vectores.

Con estos inconvenientes, era prioritario cerrar el “Botadero de Zámbriza”, e iniciar la construcción de un relleno sanitario moderno. EMASEO había efectuado varios estudios preliminares, sin embargo se debía diseñar un estudio más a fondo para identificar el mejor sitio para un relleno sanitario.

² Dependencia que se creó en 1930, para atender el servicio de barrido y evacuación de basuras en camiones recolectores, carros de presión, con disposición en diversas quebradas y en el Machángara. Tomado de: “Breve Historia de los servicios en la Ciudad de Quito”, Museo de la Ciudad, 1997.

En octubre del 2002, se resolvió ubicar el relleno sanitario en El Inga Bajo y el antiguo botadero, se convirtió en la Estación de Transferencia Norte, e inició sus operaciones el 15 de enero de 2003, manteniéndose hasta la fecha en funcionamiento.

En junio de 2003, las autoridades municipales de esa época decidieron la contratación de la empresa Quito Limpio, para que se encargue del aseo del Centro y Sur de la Capital; con lo cual, las demás empresas privadas que venían laborando para EMASEO, cesaron en sus funciones.

En octubre de 2006 la Empresa Metropolitana de Aseo, inició el proceso para obtener la Certificación Ambiental, luego de contratar una consultoría que debía elaborar el estudio de Auditoría Ambiental para los procesos de Recolección de Residuos Sólidos Urbanos y Manejo de Escombreras.

En abril de 2007, la Dirección de Medio Ambiente del Municipio del DQM, emitió el certificado de acreditación para la EMASEO.

Durante los años 2007 y 2008, la Administración Municipal emprendió un proceso de descentralización del servicio de aseo para las 33 parroquias rurales del Distrito; para lo cual, se dividió las parroquias rurales existentes en el DMQ, en ocho zonas o sectores de acuerdo a su ubicación geográfica.

La empresa Quito Limpio operó hasta el 30 de junio de 2010 y, el 01 de julio del mismo año, EMASEO EP asumió nuevamente la recolección en los sectores Centro y Sur de la Ciudad, aplicándose las siguientes acciones: mantener frecuencias de recolección de residuos urbanos dentro de los horarios correspondientes, implementar una campaña intensiva de comunicación de horarios y frecuencias de recolección y barrido e incorporar operativos de recolección en horario vespertino en las principales avenidas de la zona, así como la adquisición de nueva maquinaria y el establecimiento de convenios interinstitucionales.

Al retomar la operación del Centro y Sur de la Ciudad, EMASEO EP también inició la administración del Centro de Operaciones de La Forestal, en donde antes funcionaba la Estación de Transferencia Sur.

En reemplazo de esta Estación, se construyó la nueva Estación de Transferencia del Sur, localizada en la Av. Simón Bolívar, sector San Martín, en donde se compactan los residuos antes de su transporte para la disposición final. La nueva ET Sur empezó a funcionar en julio del año 2008³.

Finalmente, el Concejo Metropolitano de Quito mediante Ordenanza Metropolitana Nro. 309, sancionada el 16 de abril de 2010 y publicada en el Registro Oficial 186 de 5 de mayo de 2010, resolvió crear la “Empresa Pública Metropolitana de Aseo – EMASEO EP”, y al momento se mantiene con plena vigencia jurídica.

1.2. Alineación a la base legal

El nuevo enfoque de gestión de la EMASEO EP se alinea a la Constitución, a las leyes de la República y a las Ordenanzas Metropolitanas, en el marco de una gestión ética, transparente y participativa, con énfasis en la responsabilidad social y ambiental.

- a. El Art. 14 de la Constitución de la República del Ecuador “...reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado...”,
- b. 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...”
- c. El Art. 415 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que “los gobiernos autónomos descentralizados desarrollarán programas de

³Información proporcionada por la Unidad de Comunicación Social y Gerencia de Operaciones de EMASEO EP.

uso racional de agua, y de reducción, reciclaje y tratamiento adecuado de desechos sólidos y líquidos”.

- d. El Art. 55 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD 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;...*”;
- e. El 16 de marzo de 2011 se promulgó la Ordenanza Metropolitana No. 332 que establece como fines del sistema de gestión integral de residuos sólidos en el Distrito Metropolitano de Quito, la reducción de residuos sólidos desde la fuente de generación; el fomento de la organización social mediante el aprovechamiento de los residuos sólidos, su reutilización y reciclaje; y el establecimiento de lineamientos, mecanismos e instrumentos principales para sustentar programas metropolitanos que promuevan las buenas prácticas de producción, manejo y separación, comercio, reconversión y reciclaje, consumo, eliminación y disposición de los residuos en el territorio del Distrito Metropolitano de Quito;
- f. De conformidad con lo dispuesto en la letra d) del artículo 98 de la Ordenanza antes citada, el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito tiene la responsabilidad de establecer y aplicar las políticas y mecanismos de incentivo y fomento de buenas prácticas en la generación, manejo y aprovechamiento de residuos, así también se determina los roles y funciones que corresponden a cada componente del sistema integral de gestión de residuos en el Distrito Metropolitano de Quito;
- g. La Ordenanza Metropolitana No. 309, de 16 de abril de 2010, establece que el objeto principal de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo” es: “Operar el sistema municipal de aseo en el Distrito Metropolitano de

Quito, dentro de las actividades de barrido y recolección de residuos sólidos”.

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



1.3. Alineación al Plan Nacional de Desarrollo y al Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial

Conforme establece el ente rector en materia de planificación gubernamental y el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, el proceso de formulación del Plan Estratégico de EMASEO EP, cumple las disposiciones del Plan Nacional de Desarrollo y del Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2015-2025, en estricta observancia de lo que señala la Constitución de la República del Ecuador.

A continuación se presenta la matriz de alineación estratégica 2016 – 2019

ALINEACIÓN ESTRATÉGICA 2016

CONSTITUCIÓN POLÍTICA	PNBV	PLAN METROPOLITANO DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL 2015 - 2025		
CAPITULO CUARTO REGIMEN DE COMPETENCIAS	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS NACIONALES	EJE: DESARROLLO AMBIENTAL - QUITO CIUDAD INTELIGENTE (AMBIENTE)		
SECCIÓN SÉPTIMA BIOSFERA, ECOLOGÍA URBANA Y ENERGÍAS ALTERNATIVAS		POLITICA	OBJETIVO	METAS
Art. 264.- Los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley: (...)4. Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, <u>manejo de desechos sólidos</u> , <u>actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley...</u>	OBJETIVO No. 7.- GARANTIZAR LOS DERECHOS DE LA NATURALEZA Y PROMOVER LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL, TERRITORIAL Y GLOBAL	A 1. Garantizar la gestión integral de residuos bajo el concepto Cero Basura (*) o de economía circular, con enfoque de participación, corresponsabilidad ciudadana y responsabilidad ambiental y social	OBJETIVO A-1.2 La gestión de residuos en mejora continua, aplicando un modelo de gestión integral con enfoque de corresponsabilidad ciudadana, en todas sus fases desde generación, recolección diferenciada, aprovechamiento, tratamiento y disposición final.	Hasta el 2025, la cobertura de los servicios de recolección se ha incrementado en al menos un 98%.
Art. 415.- (...) Los gobiernos autónomos descentralizados desarrollarán programas de uso racional del agua, y de reducción reciclaje y <u>tratamiento adecuado de desechos sólidos y líquidos.</u>	POLITICA No. 7.8.- Prevenir, controlar y mitigar la contaminación ambiental en los procesos de extracción, producción, consumo y pos consumo. META No. 7.6.- Aumentar el porcentaje de hogares que clasifican sus desechos: orgánicos al 25,0% e inorgánicos al 32,0%.			Hasta el 2019 se incrementará hasta un 40% de contenerización diferenciada y hasta un 60% con modelos alternativos de la cobertura actualizada.
				Hasta el 2025, se ha reducido alrededor de un 20% la cantidad de RSU que se disponen en el relleno sanitario en relación al crecimiento proyectado.

(*) El concepto Cero Basura comprende: prevención en la generación o consumo responsable, minimización de la generación, separación en el fuente y en puntos del proceso recolección-tratamiento, recolección diferenciada, aprovechamiento, tratamiento y disposición final, con enfoque de corresponsabilidad ciudadana.

Fuente: Constitución de la República del Ecuador, PND, PMDyOT.

Elaborado por: Subdirección de Planificación y Seguimiento

El análisis normativo desde la Constitución, el Plan Nacional de Desarrollo PNBV y el Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2015 – 2025, permitieron definir la alineación estratégica que seguirá la empresa, en los próximos años.

2. LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS

2.1. Competencias de EMASEO EP

Las competencias de EMASEO EP constan en el Estatuto de la empresa, expedido mediante Resolución del Directorio No. 17-DE-2010 del 25 de junio de 2010, en la cual se determina el objeto principal y el ámbito de acción de la empresa.

El Artículo Tercero, establece: *“Objeto.- El objeto principal de la empresa pública metropolitana consiste en:*

1. *Operar el sistema municipal de aseo en el Distrito Metropolitano de Quito, dentro de las actividades de barrido y recolección de residuos sólidos”.*

El Artículo Cuarto, señala que: *“El ámbito de acción de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo es:*

1. *El barrido de calles, con el fin de recoger los residuos sólidos orgánicos e inorgánicos arrojados por la población a la vía pública;*
2. *El lavado y limpieza de plazas públicas, mercados, ferias u otros sitios públicos de expendio de víveres y mercadería, autorizados por el Municipio del DMQ;*
3. *La recolección de los residuos sólidos domésticos, comerciales e industriales asimilables a domésticos;*
4. *El transporte de los residuos sólidos recolectados a los sitios técnicamente adecuados y estratégicamente ubicados para evitar la contaminación ambiental;*
5. *El control de la recolección y el transporte de los residuos sólidos; urbanos, cuando estos se hagan por parte de terceros; y*
6. *Apoyo a iniciativas de manejo de residuos sólidos y la recuperación de material reciclable, siempre y cuando esto no implique duplicación de competencias con otros niveles de ejecución”.*

2.2. Portafolio de Servicios



RECOLECCIÓN MECANIZADA

Contenerización de Superficie

Contenerización Soterrada



RECOLECCIÓN NO MECANIZADA

Pie de Vereda

Recolección Diferenciada

Atención de Puntos críticos

Residuos Sólidos Voluminosos
(Tereques)

Residuos Industriales no Peligrosos

Animales al cielo



RECOLECCIÓN A MAYORES PRODUCTORES

Productores / Comercios
(Recolección Especial).



SERVICIOS CIUDADANOS

Barrido Manual
Barrido Mecánico
Hidrolavado
Limpieza de Parques Emblemáticos
Limpieza de eventos públicos
Limpieza de Grafitis
Mercados más limpios y sustentables
Mingas
Baterías Sanitarias

Recolección Mecanizada: Servicio de recolección de residuos sólidos asimilables a domésticos, que se realiza mediante el uso de contenedores instalados en el área geográfica del DMQ, en los cuales los usuarios depositan sus residuos sólidos en el momento que lo requieran. Los contenedores están ubicados en el espacio público a nivel del suelo (superficie) o incrustados en el suelo (soterrados), con el fin de almacenar temporalmente los residuos. Los contenedores son vaciados por camiones recolectores de carga lateral y los

residuos sólidos son transportados hasta el centro de transferencia para su posterior disposición final.

La recolección de basura en la capital tomó un giro radical a partir de la puesta en marcha del Sistema de Recolección Mecanizada. En septiembre 2015, EMASEO inició la instalación de contenedores en su tercera fase, un total de 4520 contenedores que están siendo dispuestos en zonas determinadas y beneficiando con este servicio a 1'000.000 habitantes del Distrito Metropolitano de Quito.

Es importante se tome en cuenta que para iniciar con este proceso la EMASEO EP efectuó un análisis que marcó aspectos técnicos considerados para definir las zonas beneficiarias de este sistema de recolección. Se ha dado prioridades a barrios que son o pudieran convertirse en puntos críticos.

Recolección No Mecanizada: La Recolección No Mecanizada es la que concentra los servicios referentes a la recolección de residuos sólidos por medio de un sistema manual. Dentro de esta categoría se encuentra: Recolección 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: Servicio destinado a los establecimientos que generan grandes cantidades de residuos sólidos como: multifamiliares, conjuntos habitacionales, mercados, centros comerciales, colegios, universidades e industrias en general. Para ello se utilizan contenedores móviles ubicados dentro de sus áreas de influencia.

Servicios Ciudadanos: Los servicios ciudadanos comprenden todos los servicios que EMASEO EP ofrece a la ciudadanía que no sean relacionados a la recolección de desechos sólidos. A lo largo de los años que la empresa ha ofrecido el servicio de recolección de residuos sólidos a la ciudadanía, se han presentado necesidades por parte de la ciudadanía relacionadas a nuestra gestión. Por consiguiente hemos expandido poco a poco la cartera de servicios que ofrecemos a la ciudadanía y seguiremos trabajando para atender las necesidades de todos los Quiteños y Quiteñas diariamente.

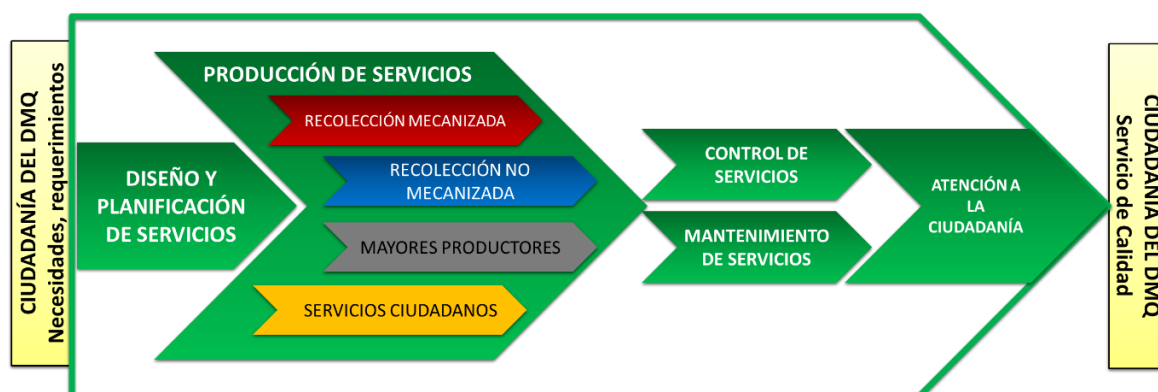
2.3. Cadena de Valor de los servicios

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, baldeo de plazas emblemáticas, mercados y transporte de residuos del Norte, Centro, Sur, y Parroquias no descentralizadas de Quito.

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

- **Diseño y programación de servicios:** En este proceso se planifican, se diseñan, se establecen los recursos necesarios y se programan los servicios a ser ejecutados en el DMQ.
- **Producción de servicios:** En este proceso se ejecutan los servicios de Recolección Mecanizada, Recolección No Mecanizada, Mayores Productores y Gestores Urbanos, 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.

En este sentido, a continuación se presenta la cadena de valor de los servicios de EMASEO EP:



Fuente y elaboración: Subdirección de Planificación y Seguimiento – EMASEO EP.

La cadena de valor de los servicios de la EMASEO EP parte de las necesidades y demandas de la ciudadanía del Distrito Metropolitano de Quito, sobre cuya base se establecen los requerimientos relacionados con la producción de los servicios, a los cuales se aplica un riguroso control y supervisión, para garantizar a los ciudadanos del DMQ la entrega de servicios de calidad, mediante la implementación del Programa “*EMASEO SOLUCIONA*”.

2.4. Cobertura y frecuencia de los servicios

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, es de 96,5%⁴. Según el Informe de Rendición de Cuentas de la EMASEO EP del año 2015, se recolectaron 646.176 toneladas de residuos sólidos y se barrieron 281.246 Km, en todo el DMQ⁵.

⁴ INEC, Censo de Población y Vivienda 2010

⁵ Informe de Rendición de Cuentas, diciembre 2015.

DATOS GENERALES DE LOS SERVICIOS DE ASEO

POBLACIÓN DEL DMQ:	2.551.721 habitantes.
RECOLECCIÓN TOTAL DE RESIDUOS SÓLIDOS:	646.176 toneladas
PROMEDIO DIARIO DE RECOLECCIÓN:	1.724 t (*) 1.770 t (**)
PROMEDIO MENSUAL DE RECOLECCIÓN:	52.447 t (*) 53.848 t (**)
PROMEDIO DIARIO DE BARRIDO:	771 km
PROMEDIO MENSUAL DE BARRIDO:	23.437 km

- Recolección de residuos sólidos domiciliarios y asimilables a domiciliarios ejecutada por EMASEO EP y por parroquias con servicio descentralizado (*)
 - Incluye recolección a industrias y recolección de residuos voluminosos (**)
- Fuente: EMASEO-EP Sistema QlikView, diciembre 2015

Elaboración: Subdirección de Planificación y Seguimiento – EMASEO EP.

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 1.369 empleados y trabajadores⁶, desplegado 258 rutas de recolección de residuos sólidos domiciliarios y asimilables a domiciliarios, para atender la demanda de servicios de aseo, de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito que actualmente llegan a los 2.597.989 personas⁷.

EMASEO EP cuenta con 266 unidades, entre vehículos, equipos y maquinaria, de los cuales 220 se utilizan en la ejecución directa de los diferentes servicios de recolección y limpieza que la empresa ofrece a la ciudadanía. El grupo más representativo es el de Recolectores de Carga Posterior, que constituye el 22,9% del total y que son utilizados en el servicio de recolección a pie de vereda.⁸

Flota Vehicular y Maquinaria

⁶ Dirección Administrativa y de Talento Humano, LOTAIP, Septiembre 2016

⁷ Proyección INEC año 2016.

⁸ Flota actualizada a Octubre 2016 – Dirección de Maquinaria y Equipo

TIPO DE MAQUINARIA	CANTIDAD	PORCENTAJE
AMPLIROLL	5	1,9%
AUTOMOVILES	3	1,1%
BARREDORAS	11	4,1%
CAJAS AUTOCOMPACTADORAS	25	9,4%
CAMIONES	14	5,3%
CAMIONES PLUMA	1	0,4%
CAMIONETAS	32	12,0%
EDUCTORES	3	1,1%
HIDROLAVADORAS	11	4,1%
JEEPS	7	2,6%
LAVACONTENEDORES CARGA LATERAL	7	2,6%
MINICARGADORAS	4	1,5%
MONTACARGAS	1	0,4%
MOTOCICLETAS	4	1,5%
PAYLOADER	2	0,8%
RECOLECTORES CARGA FRONTAL	10	3,8%
RECOLECTORES CARGA LATERAL	19	7,1%
RECOLECTORES CARGA POSTERIOR	61	22,9%
RECOLECTORES SATELITES	23	8,6%
ROLL ON ROLL OFF	2	0,8%
TRACTO CAMIONES / CAMA BAJA	3	1,1%
VOLQUETAS	18	6,8%
TOTAL	266	

Fuente y elaboración: Dirección de Maquinaria y Equipo – EMASEO EP.

La diversidad de tipos de vehículos, maquinaria y equipos, responde no solo a la diversificación de la cartera de servicios que presta EMASEO EP, sino también, a los diferentes tipos de marcas, modelos, años de fabricación, capacidad de carga, entre otras características.

En la siguiente tabla se muestra la composición de la flota, de acuerdo a la vida útil esperada por cada tipo de vehículo. El 18% de la maquinaria y equipo se encuentra operando a pesar de haber sobrepasado los años de vida útil, debido a las actividades permanentes de mantenimiento técnico-mecánico.

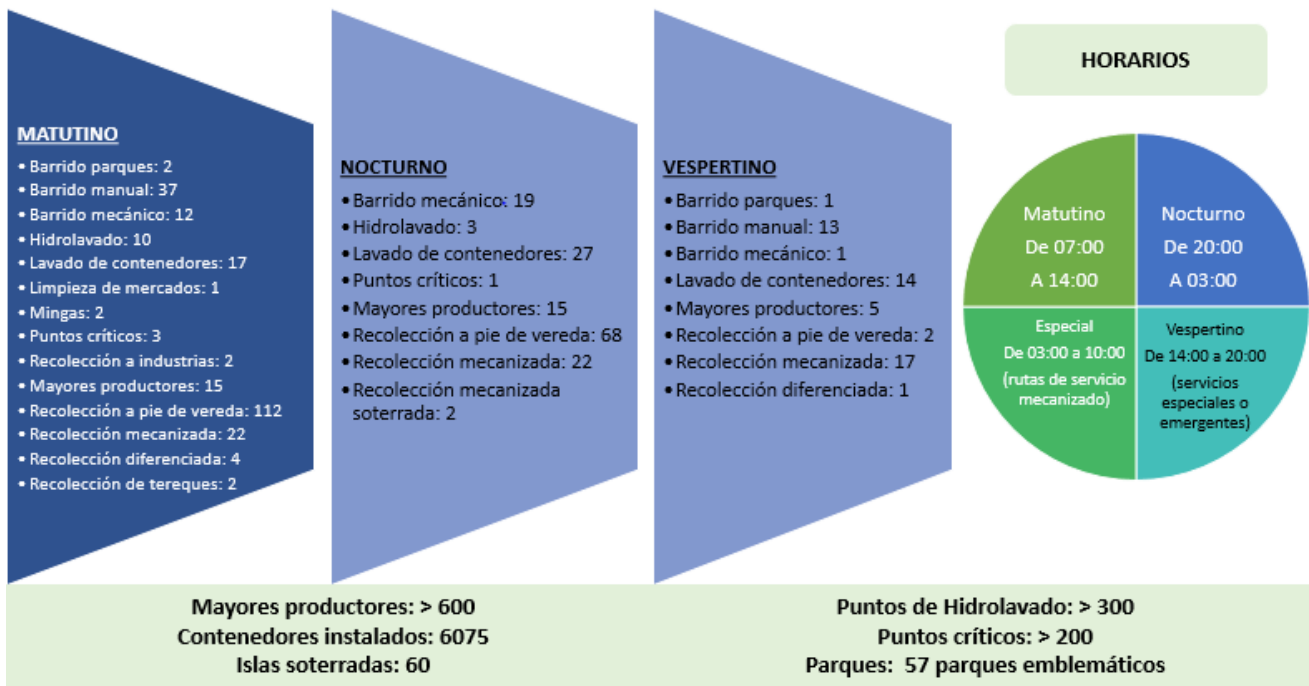
Vida útil flota vehicular

Tipo de maquinaria	Vida útil esperada (años)	Años de fabricación																Total	Maquinaria fuera de vida útil	Maquinaria con vida útil remanente
		1980	1991	1993	1994	2001	2002	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016			
AMPLIROLL	10																5	5	0	5
AUTOMOVILES	10											1	1			1		3	0	3
BARREDORAS	10									3		2	1		1		4	11	0	11
CAJAS AUTOCOMPACTADORAS	10																25	25	0	25
CAMIONES	7						1	2			1	3		6			1	14	3	11
CAMIONES PLUMA	7												1					1	0	1
CAMIONETAS	10						2	2		2	2	5	8			11		32	4	28
EDUCTORES	7																3	3	0	3
HIDROLAVADORAS	7			1	1							2		2			5	11	2	9
JEEPS	10					1				2	4							7	1	6
LAVACONTENEDORES CARGA LATERAL	7												2				5	7	0	7
MINICARGADORAS	15			1						1					2			4	1	3
MONTACARGAS	15														1			1	0	1
MOTOCICLETAS	5										2		1			1		4	2	2
PAYLOADER	15	1			1													2	2	0
RECOLECTORES CARGA FRONTAL	7							4				1			1		4	10	4	6
RECOLECTORES CARGA LATERAL	7												3	2			14	19	0	19
RECOLECTORES CARGA POSTERIOR	7						12			6	28	5			2		8	61	18	43
RECOLECTORES SATELITES	7																23	23	0	23
ROLL ON ROLL OFF	10										1		1					2	0	2
TRACTO CAMIONES / CAMA BAJA	10				1											2		3	1	1
VOLQUETAS	10		3		7			2			2						4	18	10	8
Total		1	3	2	10	1	15	6	4	14	40	19	18	10	7	15	101	266	48	217

Fuente y elaboración: Dirección de Maquinaria y Equipo – EMASEO EP.

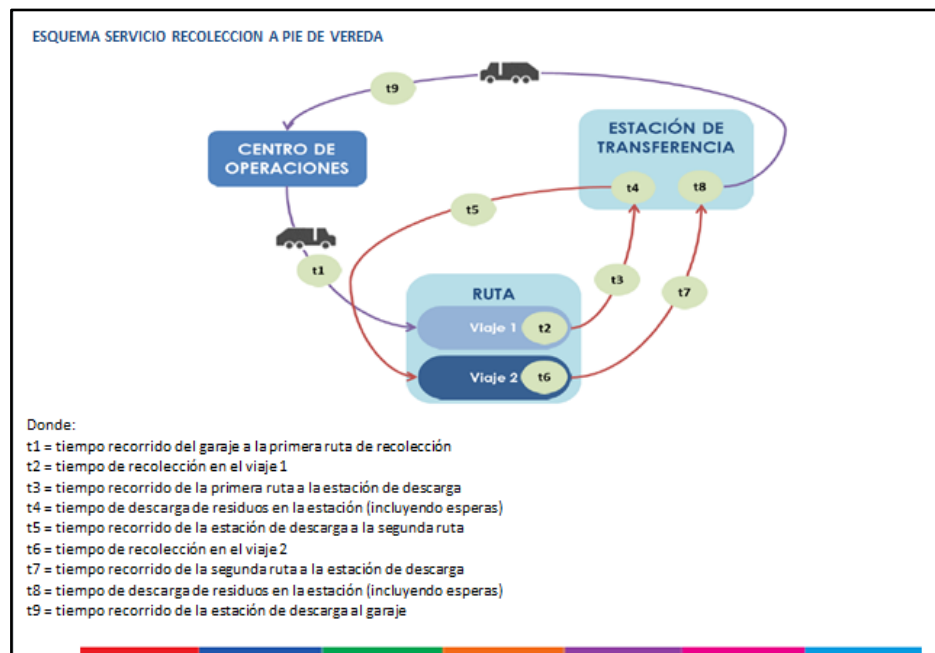
El número de rutas y horarios para la Recolección de Residuos Sólidos Ordinarios, se presenta a continuación:

RTAS DE RECOLECCIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS



Fuente y elaboración: Dirección de Operaciones y Servicios - EMASEO EP.

El Modelo de Transporte para la Recolección de Residuos Sólidos Ordinarios es el siguiente:



Fuente y elaboración: Dirección de Operaciones y Servicios - EMASEO EP.

Es importante mencionar, que EMASEO EP no basa su labor únicamente en la operación de los servicios de aseo, pues también se preocupa del mejoramiento de la calidad de vida de la ciudadanía, a través del apoyo a las políticas metropolitanas que promueven la reducción, la reutilización y el reciclaje de residuos sólidos en el Distrito Metropolitano de Quito, en coordinación con la Secretaría de Ambiente y otras Empresas Públicas Metropolitanas.

Para alcanzar una gestión institucional eficaz y eficiente, la empresa busca mejorar la productividad institucional a través del cumplimiento de las normas técnicas, ambientales y de desarrollo integral, con base en una cultura organizacional orientada hacia el mejoramiento continuo de los servicios. Como meta de desarrollo interno, busca la implementación de políticas y directrices de seguridad industrial, salud ocupacional, bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores de la empresa.

2.5. Participación Ciudadana

En observancia de la normativa vigente⁹ y sobre todo con el objetivo de lograr el apoyo y compromiso ciudadano, EMASEO EP genera espacios de acercamiento con la comunidad que posibilitan la participación ciudadana, mediante la aplicación de procesos de educación y comunicación, y su correspondiente retroalimentación que permite mejorar la calidad de nuestros servicios.

En este sentido, EMASEO EP promueve la participación y concienciación ciudadana, mediante la organización de asambleas barriales, en las cuales se difunden los servicios que brinda la empresa, sus beneficios, horarios y frecuencias, en el marco de la responsabilidad compartida del aseo de la ciudad; las obligaciones y responsabilidades de los ciudadanos; así como también las contravenciones y sanciones provenientes del incumplimiento de la normativa relacionada con el aseo, la recolección y disposición de residuos sólidos (Ordenanza Metropolitana N°332).

⁹ Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social.

Se organizan también asambleas barriales para la planificación y ejecución de mingas, con la participación activa de los moradores de los barrios intervenidos, trabajando en conjunto con otras entidades municipales y en coordinación con las correspondientes Administraciones Zonales y la Secretaría General de Coordinación Territorial y Participación Ciudadana del Municipio del DMQ.

De la misma manera se comunica a la ciudadanía y se realizan socializaciones barriales, mediante perifoneo y capacitaciones puerta a puerta con los moradores y comerciantes de los sectores en los que se implementan los servicios. Durante este año se ha fortalecido la comunicación sobre el Sistema de Recolección Mecanizada, el buen uso de los contenedores y el manejo adecuado de los residuos.

Adicionalmente, está a disposición de la ciudadanía el sistema EMASEO SOLUCIONA, para receptar quejas, denuncias o sugerencias respecto a nuestros servicios, mediante la línea gratuita 1800-EMASEO, redes sociales y demás canales de comunicación.

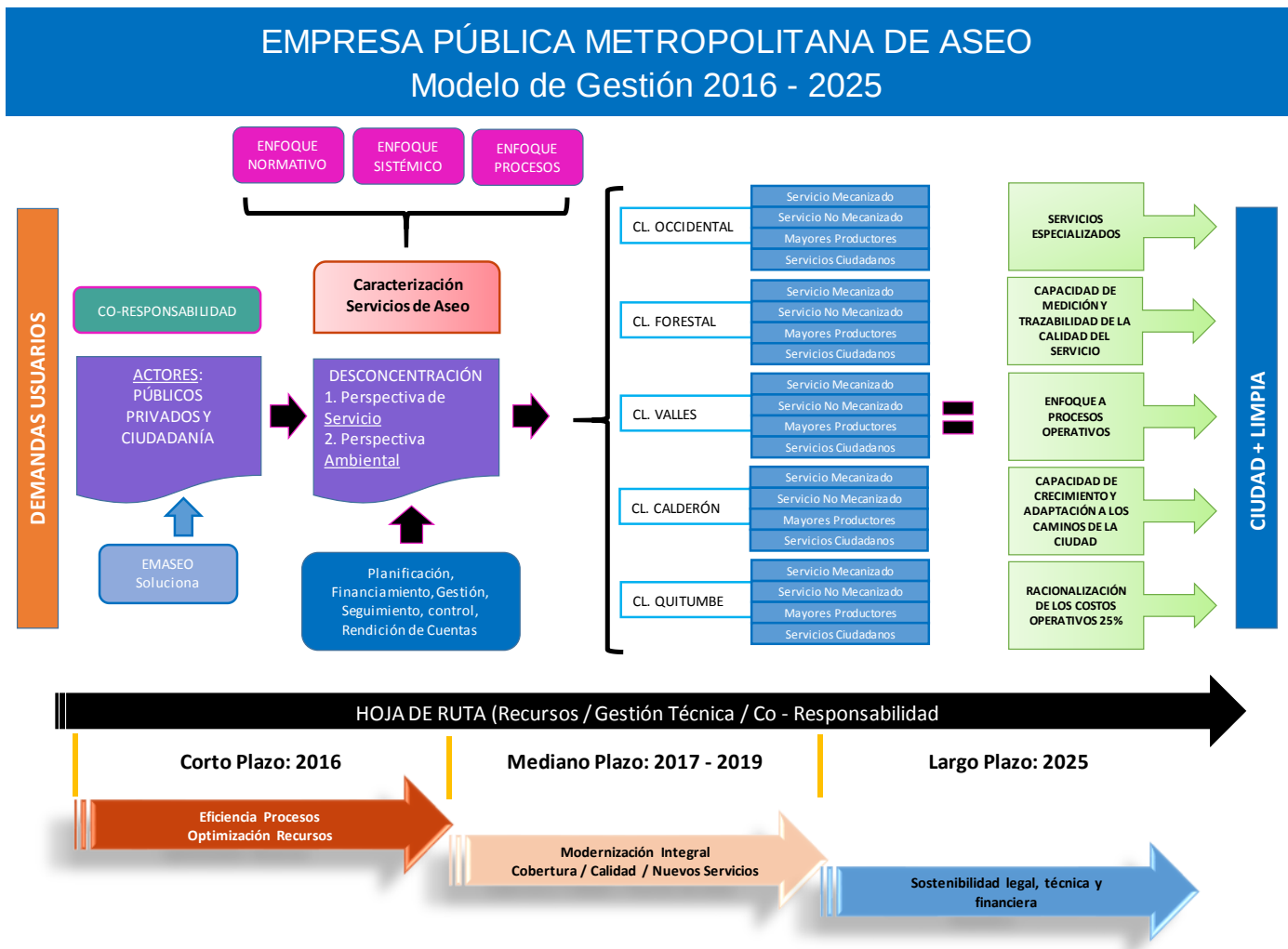
2.6. Nuevo Modelo de Gestión Corporativa

El nuevo Modelo de Gestión Corporativa se sustenta en tres enfoques fundamentales: Normativo, Sistémico y por Procesos; y tiene como objetivos:

- Proveer a la ciudadanía de los Servicios Integrales de Aseo, mediante la operación diaria de los servicios de limpieza y recolección y, de la implementación de servicios complementarios de aseo, en coordinación con las Administraciones Zonales y la comunidad, de acuerdo a las características y necesidades de cada sector.
- Generar espacios de acercamiento a la comunidad, que viabilicen la participación ciudadana, mediante la aplicación de procesos de educación y comunicación.
- Promover la gestión desconcentrada o mancomunada de los servicios de aseo en las parroquias rurales del Distrito Metropolitano de Quito, a través

de nuevos modelos de gestión de residuos sólidos, que permitan mejorar la cobertura y calidad de los servicios, optimizando el uso de los recursos.

En el siguiente gráfico se esquematiza el nuevo Modelo de Gestión Corporativa desconcentrado de EMASEO EP:



Fuente y elaboración: Dirección de Planificación – EMASEO EP.

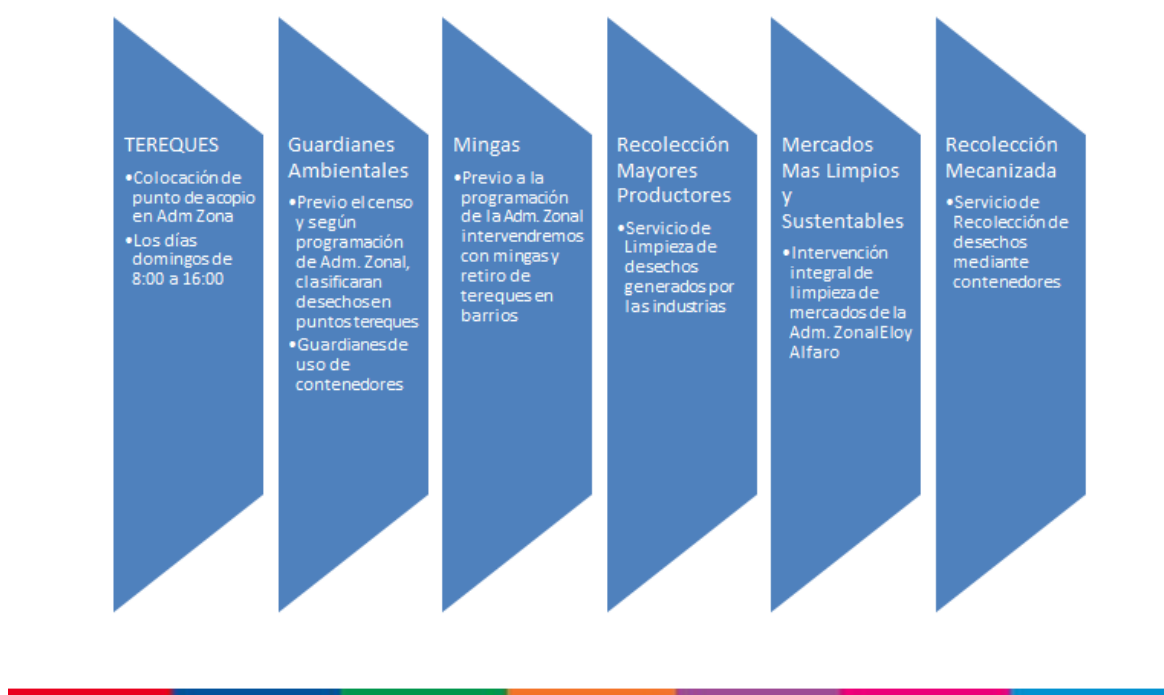
2.7. Nuevo modelo de Gestión de los Servicios de Aseo (Servicio Integral de Aseo)

La particular problemática de la recolección de residuos sólidos, limpieza del espacio público en parques y plazas, barrido de aceras, calles y avenidas principales, en los diferentes barrios de la ciudad, exige una mayor y mejor coordinación entre EMASEO EP, las Administraciones Zonales y la comunidad.

Por esta razón se realiza un trabajo conjunto para diseñar y operar un modelo de gestión de los servicios de aseo, de acuerdo a las necesidades específicas de cada sector.



Modelo del Servicio Integrado de Aseo
TEREQUES - GUARDIANES AMBIENTALES – MINGAS



Fuente y elaboración: Dirección de Operaciones y Servicios – EMASEO EP.

El objetivo de implementar este nuevo modelo es brindar un Servicio Integral de Aseo, mediante la operación de servicios complementarios, adicionales a los que se presta habitualmente (Recolección a Pie de Vereda, Recolección a Mayores Productores, Recolección Mecanizada, Lavado de Contenedores, Barrido Manual y Barrido Mecánico) con la participación activa de la comunidad y con el fin de generar conciencia, sobre la corresponsabilidad del aseo, en los moradores y comerciantes de los sectores intervenidos.

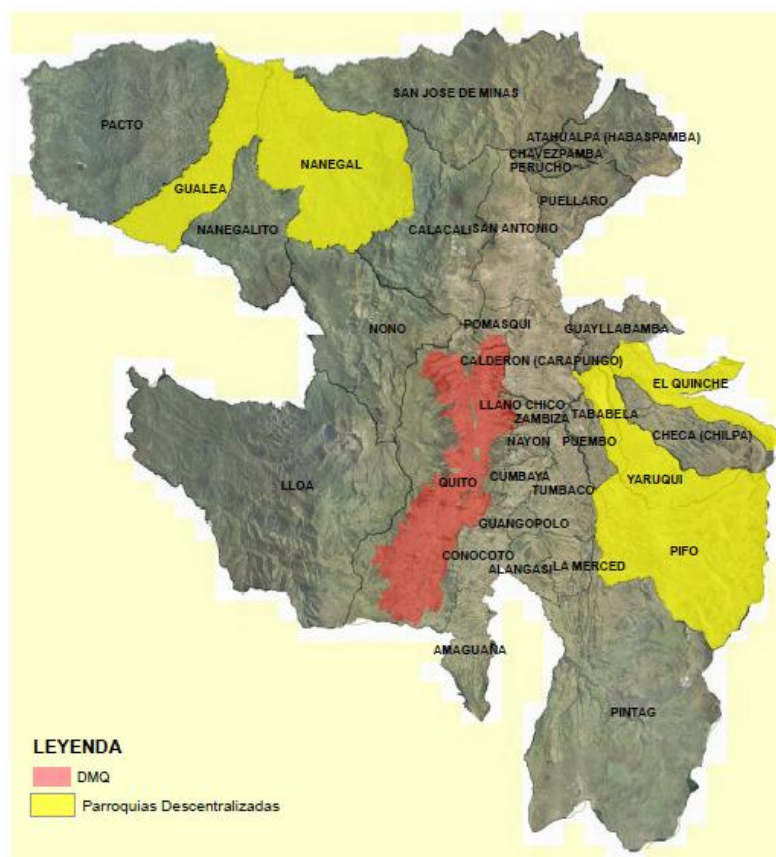


Fuente y elaboración: Dirección de Operaciones y Servicios – EMASEO EP.

La implementación del Servicio Integral de Aseo incluye la socialización del nuevo modelo, acerca de los servicios, horarios y frecuencias, en coordinación con las áreas de Comunicación de las Administraciones Zonales; capacitación y entrega de prendas de protección e identificaciones a los Gestores Ambientales; el nuevo modelo de gestión de los Servicios de Aseo incluye los siguientes servicios:

- ✓ Limpieza Integral de avenidas comerciales, con equipo de barrido mecánico e hidrolavado, con la participación de moradores y comerciantes.
- ✓ Hidrolavado de Puntos Húmedos.
- ✓ Limpieza Integral de parques y plazas emblemáticas.
- ✓ Limpieza Integral de Mercados, con la participación de los comerciantes.
- ✓ Limpieza de Grafitis en los espacios públicos, principales avenidas y zonas turísticas.
- ✓ Retiro y tratamiento técnico, de los cadáveres de animales encontrados en las vías del DMQ, servicio denominado “Animales al Cielo”.
- ✓ Recolección de residuos voluminosos, mediante la colocación de puntos de Tereques los días domingos, con perifoneo previo.
- ✓ Recuperación de residuos sólidos reciclables, en los puntos de Tereques, con el apoyo de Gestores Ambientales, autorizados.
- ✓ Planificación y ejecución de mingas con la participación activa de la comunidad.

2.8. Parroquias Descentralizadas



Fuente y elaboración: Dirección de Operaciones y Servicios – EMASEO EP.

En el año 2008, se suscribieron convenios de transferencia de las competencias en el ámbito de la gestión de residuos sólidos, entre el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y las Juntas Parroquiales de Guala, Nanegal, Nayón, El Quinche, Pifo, Yaruquí y Tababela, para que estas realicen los servicios relacionados con la recolección y el barrido en sus territorios. El mismo año se aprobaron, por parte de la Dirección Metropolitana Ambiental, los respectivos Protocolos Técnicos de Tránsito de Competencias para la Gestión de los Residuos Sólidos, que establecen los procedimientos y lineamientos a seguir por parte de cada una de las juntas parroquiales con el objeto de definir sus obligaciones y responsabilidades respecto al manejo de los residuos sólidos. Por su parte, EMASEO EP, es responsable de los procesos de administración, supervisión y fiscalización de los servicios descentralizados de aseo, y de la transferencia de los valores de las planillas, una vez que sean aprobadas en los

distintos niveles de control. En el año 2013, la Junta Parroquial de Nayón devolvió las competencias a la EMASEO EP, debido a que, por encontrarse dentro del territorio consolidado urbano, los costos operacionales no justificaban la descentralización de la misma.

Actualmente se analiza la factibilidad de continuar con el modelo descentralizado del servicio de aseo en estos territorios, o plantear alternativas de nuevos modelos de gestión de residuos sólidos, viables desde el punto de vista técnico y económico, y aplicables a las condiciones y características de las 33 parroquias rurales del DMQ, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio y optimizar el uso de los recursos minimizando los costos de operación.

A partir de los resultados de estudios desarrollados, respecto al mejoramiento de la gestión de residuos sólidos en las parroquias rurales del DMQ, se ha considerado la propuesta basada en la asociación voluntaria de Juntas Parroquiales o conformación de Mancomunidades¹⁰, para la operación de los servicios de aseo. En este sentido, EMASEO EP ha realizado el acercamiento con los representantes de las parroquias rurales que conforman las posibles Mancomunidades a fin de determinar una hoja de ruta que permita viabilizar el modelo de gestión integral de residuos sólidos a ser implementado, comprometiéndose a elaborar varios escenarios económicos que permitan a la Mancomunidad la toma de decisión del modelo que más se ajuste a su capacidad de gestión. Una vez que la Mancomunidad escoja el escenario económico más favorable a sus intereses, EMASEO EP iniciará los estudios correspondientes para el diseño e implementación del modelo de gestión integral de residuos sólidos en este territorio.

En septiembre de 2016 se expidió la Ordenanza Metropolitana N° 137, la cual establece a los territorios de las parroquias de Nono, Calacalí, Nanegal, Nanegalito, Gualea y Pacto, que constituyen la Mancomunidad del Chocó Andino del Noroccidente de Quito, como un área prioritaria para la conservación y salvaguardia del patrimonio natural y cultural, la producción y el manejo

¹⁰ Agrupamiento de dos o más gobiernos autónomos descentralizados (GAD) del mismo nivel de gobierno, que se encuentran ubicados contiguamente, sean éstos del nivel regional, provincial, cantonal o parroquial rural, para favorecer sus procesos de integración y mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en el ejercicio de la gestión de una competencia. Código de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COTAD

sostenible; estableciendo mecanismos de coordinación interinstitucional entre el Municipio del DMQ y los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales correspondientes, para proponer y evaluar las intervenciones de la administración pública en esta zona. Para ello, en lo correspondiente a la gestión de residuos sólidos, EMASEO EP en coordinación con EMGIRS EP, deben presentar un plan operativo para la recolección, manejo y disposición de residuos de las parroquias que la conforman, en un plazo de cuatro meses.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1. Análisis Situacional

3.1.1 Población del DMQ: perspectivas y tendencias

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, su distribución física se presenta en forma alargada y se complementa con valles periféricos. Sus características demográficas, sumado a una diversidad social, económica y cultural y 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 (RS) en el DMQ sea heterogénea, con marcadas diferencias en la generación de RS. Por ejemplo, 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 orgánicos¹¹.

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

¹¹ Fuente: “Consultoría para la realización de un estudio de caracterización de residuos sólidos urbanos domésticos y asimilables a domésticos para el Distrito Metropolitano de Quito”, elaborada por el Ing. Marcelo Castillo Pazmiño, Quito, 2012.

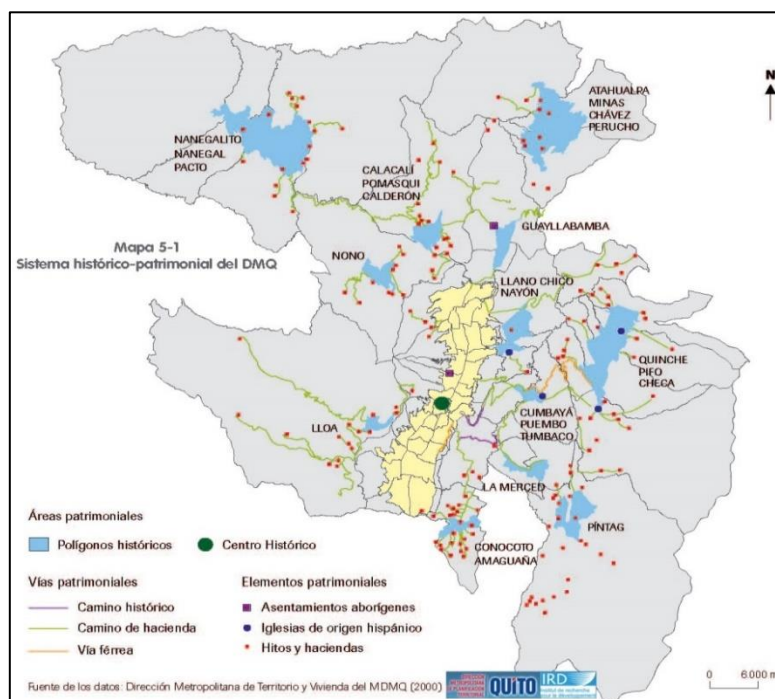
Población del DMQ	
Año	Total Población
2016	2.597.989
2017	2.644.145
2018	2.690.150
2019	2.735.987

El Distrito Metropolitano de Quito 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 recolección de RS. A continuación constan las 8 Administraciones Zonales, 1 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: Municipio Metropolitano de Quito
Elaborado por: Subdirección de Planificación y Seguimiento

MAPA FÍSICO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO



PARROQUIAS DMQ	
URBANAS	RURALES
1. La Argelia	1. Alangasí
2. Belisario Quevedo	2. Amaguaña
3. Carcelén	3. Atahualpa
4. Centro Histórico	4. Calacalí
5. Chilibulo	5. Calderón
6. Chillogallo	6. Chavezpamba
7. Chimbacalle	7. Checa
8. Cochapamba	8. Conocoto
9. Comité del Pueblo	9. Cumbayá
10. El Condado	10. Gualea (DESCENTRALIZADA)
11. Chaupicruz	11. Guangopolo
12. Cotocollao	12. Guayllabamba
13. La Ecuatoriana	13. Llano Chico
14. La Ferroviaria	14. Lloa
15. Guamaní	15. La Merced
16. El Inca	16. Nanegal (DESCENTRALIZADA)
17. Iñaquito	17. Nanegalito
18. Itchimbía	18. Nayón
19. Jipijapa	19. Nono
20. Kennedy	20. Pacto
21. La Libertad	21. Perucho
22. La Magdalena	22. Pífo (DESCENTRALIZADA)
23. Mariscal Sucre	23. Píntag
24. La Mena	24. Pomasqui

PARROQUIAS DMQ	
URBANAS	RURALES
25. Ponceano	25. Puéllaro
26. Puengasí	26. Puembo
27. Quitumbe	27. El Quinche (DESCENTRALIZADA)
28. Rumipamba	28. San Antonio
29. San Juan	29. Minas
30. San Bartolo	30. Tababela (DESCENTRALIZADA)
31. Solanda	31. Tumbaco
32. Turubamba	32. Yaruquí (DESCENTRALIZADA)
	33. Zámbiza

Fuente: Municipio Metropolitano de Quito
Elaborado por: Subdirección de Planificación y Seguimiento

3.1.2. Autoridad Ambiental: Nacional y Distrital

El Ministerio del Ambiente es la institución encargada de elaborar las políticas ambientales nacionales y de coordinar la aplicación de estrategias para el cuidado de los ecosistemas y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. En este marco, es la institución que tiene entre sus competencias el establecimiento de directrices y lineamientos para el manejo y aprovechamiento adecuado de los residuos sólidos generados en el país.

En este sentido, en abril del año 2010 se creó el Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos (MAE-PNGIDS), con la finalidad de establecer políticas para la gestión integral de los residuos sólidos, desde su generación hasta la disposición final en los 221 municipios del país. Los principales ejes de acción del MAE-PNGIDS son: a) minimización de impactos ambientales, b) aprovechamiento de residuos sólidos, y, c) gestión integral de residuos sólidos. (PNGIDS, 2015).

De acuerdo a datos del MAE-PNGIDS, en la actualidad los 221 Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs) generan alrededor de 11.341 toneladas diarias de residuos sólidos, es decir, un aproximado de 4'139.512 Ton/año. De

esta importante cifra, el Distrito Metropolitano de Quito aporta con el 17% del total generado¹².

Con fines de planificación y gestión a nivel nacional, el MAE ha clasificado a los GADs por su generación en: *Especiales*, que son aquellos municipios que generan más de 500 Ton/día, *Grandes*, que generan entre 251 y 500 Ton/día, *Medianos* entre 100 y 250 Ton/día, *Pequeños* entre 51 y 100 Ton/día y GADs *Micro* que generan menos de 50 toneladas diarias de residuos. El Distrito Metropolitano de Quito y la ciudad de Guayaquil son los dos únicos municipios catalogados como GADs Especiales, y aportan con más del 40% de los residuos que se genera en el País. (PNGIDS, 2015)

En este contexto, el manejo de residuos sólidos en el Distrito Metropolitano de Quito tiene una importancia significativa a nivel nacional; las adecuadas coberturas de recolección y disposición final de los residuos, así como los procesos de minimización y aprovechamiento que se ejecutan en Quito, influyen directamente en la mejora de la calidad ambiental del País.

“La Secretaría de Ambiente, es la entidad rectora de la gestión ambiental integral en el territorio del Distrito Metropolitano de Quito, y como tal, determina con la participación ciudadana, las políticas, estrategias, directrices, normas y ejerce el control ambiental, para contribuir a mejorar la calidad de vida de sus habitantes con base en una cultura de respeto e integración social al ambiente.” (Secretaría de Ambiente, 2015).

La Empresa Pública Metropolitana de Aseo, desempeña sus actividades, bajo la coordinación de la Secretaría de Ambiente del Municipio del DMQ, que tiene la facultad de emitir los lineamientos ambientales, técnicos, sociales y económicos para la gestión integral de residuos sólidos en el Distrito.

Durante los últimos años el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ), ha liderado importantes procesos de fortalecimiento de la gestión ambiental, uno de ellos es el relacionado con la gestión de residuos sólidos. En este sentido, la

¹² Rendición de Cuentas MAE-PNGIDS, 2014

Secretaría de Ambiente como ente rector Metropolitano y encargada del establecimiento de la política de gestión integral de residuos sólidos en el Distrito, ha elaborado el Plan Maestro de Gestión Integral de Residuos Sólidos para el DMQ 2016 – 2026, que entró en vigencia el 17 de mayo de 2016 y es el instrumento técnico y de gestión, que contiene los ejes programáticos de trabajo, la visión, los principios en los cuales se sostiene la gestión de residuos en el Distrito, así como las metas, objetivos y acciones claras y específicas, con umbrales temporales de cumplimiento a corto, mediano y largo plazo.

Los productos establecidos en el Plan Maestro son los siguientes:

Producto 1 – Modelos de Gestión por Residuo

- Análisis de la situación actual
- Propuesta de modelo

Producto 2 – Plan Maestro de Gestión Integral de Residuos

- Principios, políticas, modelos, objetivos y metas, para la gestión integral de competencias del MDMQ

Producto 3 – Modelo Organizacional para la GIR

- Análisis de la situación actual
- Propuesta del nuevo modelo organizacional

Producto 4 – Análisis Financiero de la Situación Actual

- Productos, servicios, proveedores y mercado
- Tarifarios e ingresos
- Costos de gestión
- Indicadores de relación costo beneficio

Producto 5- Marco Normativo

- Propuesta de ordenanzas

Fuente: Plan Maestro de Gestión Integral de Residuos Sólidos del DMQ, 2016

Por otro lado, es importante mencionar el Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Distrito Metropolitano de Quito (PMDyOT), aprobado en febrero de 2015, el mismo que define como uno de sus ejes el *Desarrollo Ambiental (Ciudad inteligente)*, que visiona al DMQ con suficientes condiciones para ser considerada una ciudad inteligente, que se adecúe a las necesidades de la gente, con el espacio natural y antrópico que comulgue con una visión de sinergia y optimización de recursos. (PMD, 2015).

La primera política en torno al Desarrollo Ambiental que menciona el PMDyOT, que corresponde a la gestión integral de residuos bajo el concepto **Cero Basura** (PMD, 2015), está directamente relacionada con la competencia de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo. En este contexto, las actividades que realiza la EMASEO EP, como parte de la Gestión Integral de Residuos en el DMQ, aportan de manera directa al cumplimiento de la visión del desarrollo que viene implementando la Administración Municipal.

3.1.3. Licencia Ambiental y Plan de Manejo Ambiental (PMA)

EMASEO EP, como la instancia encargada del barrido y recolección de residuos sólidos domiciliarios e industriales no peligrosos, barrido del espacio público, aseo de plazas emblemáticas y transporte de residuos del Norte, Centro, Sur, y Parroquias no descentralizadas del DMQ, realiza actividades tanto administrativas como operativas que generan impactos ambientales.

En cumplimiento a la normativa ambiental nacional vigente, la Empresa obtuvo su Licencia Ambiental mediante Resolución Ministerial No. 010 del 28 de mayo de 2014. Con este propósito, la empresa contrató la realización de un “Estudio de Impacto Ambiental Ex-Post” (EsIA), que es un informe técnico multidisciplinario, mediante el cual se determinaron las actividades que generan impactos significativos al ambiente o a los habitantes del área de influencia directa e indirecta, en donde opera la EMASEO EP.

El cumplimiento de la base legal se realiza a través del Plan de Manejo Ambiental, que se elaboró sobre la base de la evaluación de los impactos ambientales identificados al analizar las Operaciones y Procesos de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo “EMASEO EP” en el marco legal aplicable.

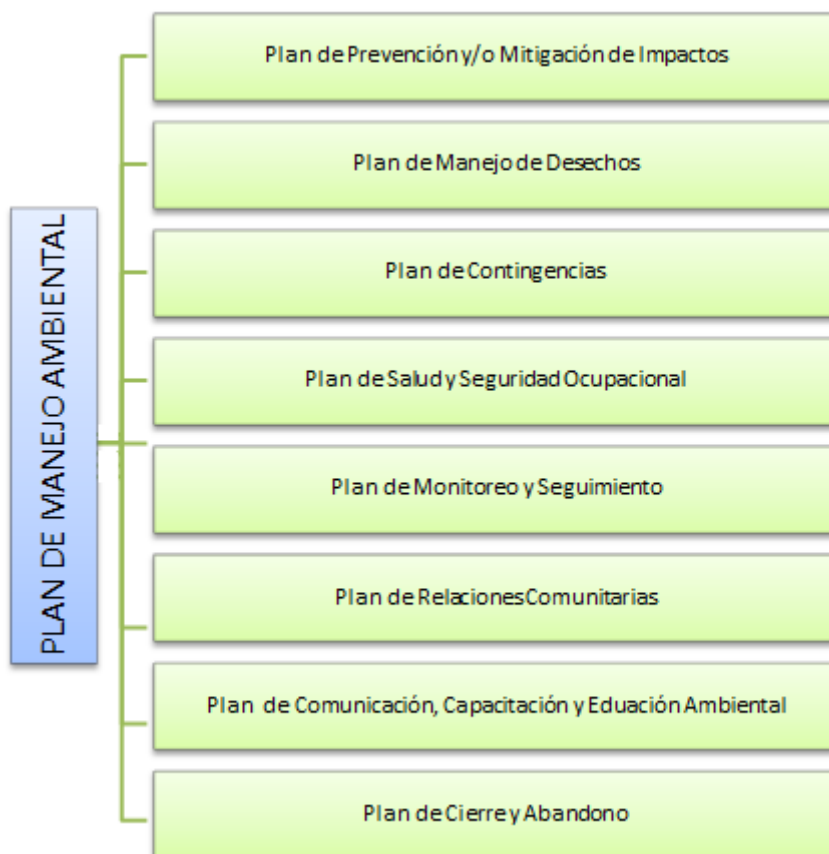
EMASEO EP en cumplimiento al *Art. 268 de la Auditoría Ambiental de Cumplimiento*, entregó para observación y aprobación de la Dirección Provincial de Ambiente de Pichincha, el Informe de cumplimiento de las actividades comprometidas en la Licencia Ambiental y Plan de Manejo Ambiental de la

empresa dentro del período mayo 2014 a mayo 2015. El proceso se encuentra en estado de revisión y pendiente de pronunciamiento por parte de la autoridad competente.

Es importante mencionar el compromiso de mejora continua aplicado a los procesos de Gestión Ambiental que asume EMASEO EP y dentro del marco de cumplimiento del Plan de Manejo Ambiental aprobado en mayo de 2014, propone a la autoridad competente la actualización del mismo, incluyendo acciones que garanticen la prevención y mitigación de los impactos ambientales generados por procesos propios de la empresa. La propuesta del Plan de Manejo Ambiental contiene, entre otras actividades: la adecuación de las áreas de almacenamiento de residuos peligrosos y especiales en los Centros de Operaciones de la empresa, La Occidental y La Forestal; disposición de áreas tecnificadas para el almacenamiento de aceites usados; así como también la construcción de Plantas de tratamiento de aguas residuales en los dos Centros de Operaciones.

El Plan de Manejo Ambiental de EMASEO EP se compone de 8 Planes específicos, y su objetivo general es prevenir, eliminar, minimizar y mitigar los impactos que pueden afectar al ambiente y proteger las áreas de interés humano y ecológico.

A continuación se muestran los Ocho Planes que componen el Plan de Manejo Ambiental de la EMASEO EP:



Fuente y elaboración: Área de Gestión Ambiental y Reciclaje

Por otro lado, La Secretaría de Ambiente, el Fondo Ambiental, EMASEO EP y EMGIRS EP han planteado para el año 2016 la ejecución del proyecto denominado “Estrategia de recolección y almacenamiento temporal de residuos de manejo especial generados a nivel domiciliario. ECO-CAMIÓN”, con el objetivo de recolectar y disponer correctamente los residuos de manejo especial generados a nivel domiciliario en el Distrito Metropolitano de Quito como: pilas, medicinas caducadas, focos fluorescentes, lacas, pinturas y electrónicos.

A través de este proyecto, EMASEO amplía su campo de acción incluyendo la recolección de residuos catalogados como peligrosos y especiales, contribuyendo de esta manera a brindar un servicio de gestión sostenible de los residuos sólidos de manejo especial generados en el Distrito Metropolitano de Quito.

Para ejecutar este nuevo servicio en el marco del cumplimiento de la normativa ambiental, se procederá durante el último trimestre de 2016 y primero de 2017 a

obtener una nueva licencia ambiental conjunta entre EMASEO y EMGIRS EP, la misma que es independiente a las licencias obtenidas por las empresas para sus procesos actuales, esto debido a la tipología de residuo, que al ser peligroso y especial amerita un manejo y control separado al de los residuos comunes.

3.2. Análisis FODA

3.2.1. Matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

El análisis FODA permitió a EMASEO EP determinar sus factores críticos de éxito (FCE), los cuales una vez identificados, se constituyeron como el punto de partida para establecer los objetivos y estrategias, así como los planes programas y proyectos que sustentan los cambios, mejoras y crecimiento de la empresa: capitalizando las fortalezas, minimizando las debilidades, buscando y aprovechando las ventajas de las oportunidades; y, eliminando o reduciendo las amenazas.

Esta evaluación condujo a que la empresa establezca una **estrategia de crecimiento**, enfocada a la adaptabilidad y flexibilidad de los servicios de aseo, así como a la ampliación de su cobertura, sobre la base de procesos eficientes, sostenibles y sustentables.

3.2.2. Determinación de Factores Críticos de Éxito

Se realizó un análisis de los factores críticos de éxito (FCE), con el fin de obtener un diagnóstico sobre el nivel de gestión alcanzado a partir de la vigencia del Plan Estratégico.

Esta evaluación permitió identificar el estado de avance y la importancia relativa de cada FCE en el Plan, para priorizar su ejecución y garantizar la consecución de los resultados en el corto y mediano plazo.

	MATRIZ DE ANALISIS DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	
FORTALEZAS Y DEBILIDADES	VARIABLE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Optimizar la comunicación interna, priorizando información de varios ámbitos para mantener comunicados y activos a todos los colaboradores de la institución, a fin de generar retroalimentación constructiva.	FORTALEZA	0,05	4	0,2
Implementar análisis costo beneficio para asignación del presupuesto, en base a las directrices y planes del ente rector (MDMQ)	DEBILIDAD	0,10	2	0,2
Mantenerse a la vanguardia del uso y aplicación de las NTIC 's de tal manera que se puedan optimizar los procesos en los diferentes niveles organizacionales dentro de la institución.	FORTALEZA	0,05	4	0,2
Potenciar el vínculo entre EMASEO EP y los actores de la cadena de gestión de residuos sólidos.	FORTALEZA	0,10	4	0,4
Fortalecer el sistema de gestión ambiental dentro de EMASEO EP, definiendo un modelo que sea el referente de aplicación en el sector público, con enfoque en la responsabilidad social corporativa.	DEBILIDAD	0,05	2	0,1
Implementar un sistema de control y medición constante de la calidad de los servicios, que constituya la base para la mejora continua.	DEBILIDAD	0,10	1	0,1
Fortalecer el sistema de planificación institucional, a través de la automatización de los instrumentos de gestión y de sus procesos internos.	FORTALEZA	0,05	4	0,2
Diversificar las fuentes de financiamiento a fin de gestionar proyectos sostenibles y sustentables de alto impacto.	DEBILIDAD	0,10	1	0,1
Fortalecer el sistema de comunicación externa y el posicionamiento de la imagen empresarial, con el fin de integrar a la comunidad y al resto de actores en la gestión integral de residuos sólidos.	DEBILIDAD	0,05	1	0,05
Disponer del financiamiento específico para la provisión y el pago de jubilaciones del personal en el marco del cumplimiento de la normativa contable-presupuestaria y de los requisitos legales preestablecidos.	DEBILIDAD	0,10	2	0,2
Disponer del financiamiento específico para la repotenciación de la flota vehicular y del equipamiento destinado a los servicios de aseo y recolección de RSU.	DEBILIDAD	0,10	1	0,1
Garantizar el cumplimiento de las obligaciones adquiridas mediante la suscripción de contratos y convenios.	DEBILIDAD	0,05	2	0,1
Ejecutar los proyectos aprobados dentro de los términos de costo, tiempo y calidad debidamente establecidos.	DEBILIDAD	0,10	2	0,2
Resultado		1,00		2,15

Fuente y elaboración: Subdirección de Planificación y Seguimiento – EMASEO EP.

El resultado de 2,15 indica que EMASEO EP se encuentra cerca del promedio en cuanto a la ejecución del Plan, sin embargo afronta ciertas debilidades que limitan la continuidad de la estrategia. Por lo tanto, las fortalezas de la empresa se orientarán al mejor aprovechamiento de los cambios tendenciales de los usuarios del servicio de aseo en el MDMQ mediante el posicionamiento y adaptabilidad de los programas entre los actores de la cadena de valor de la gestión de RSU; mientras que las debilidades se corregirán mediante la ejecución de proyectos de

mejoramiento continuo para lograr mayor celeridad en el proceso de gestión estratégica.

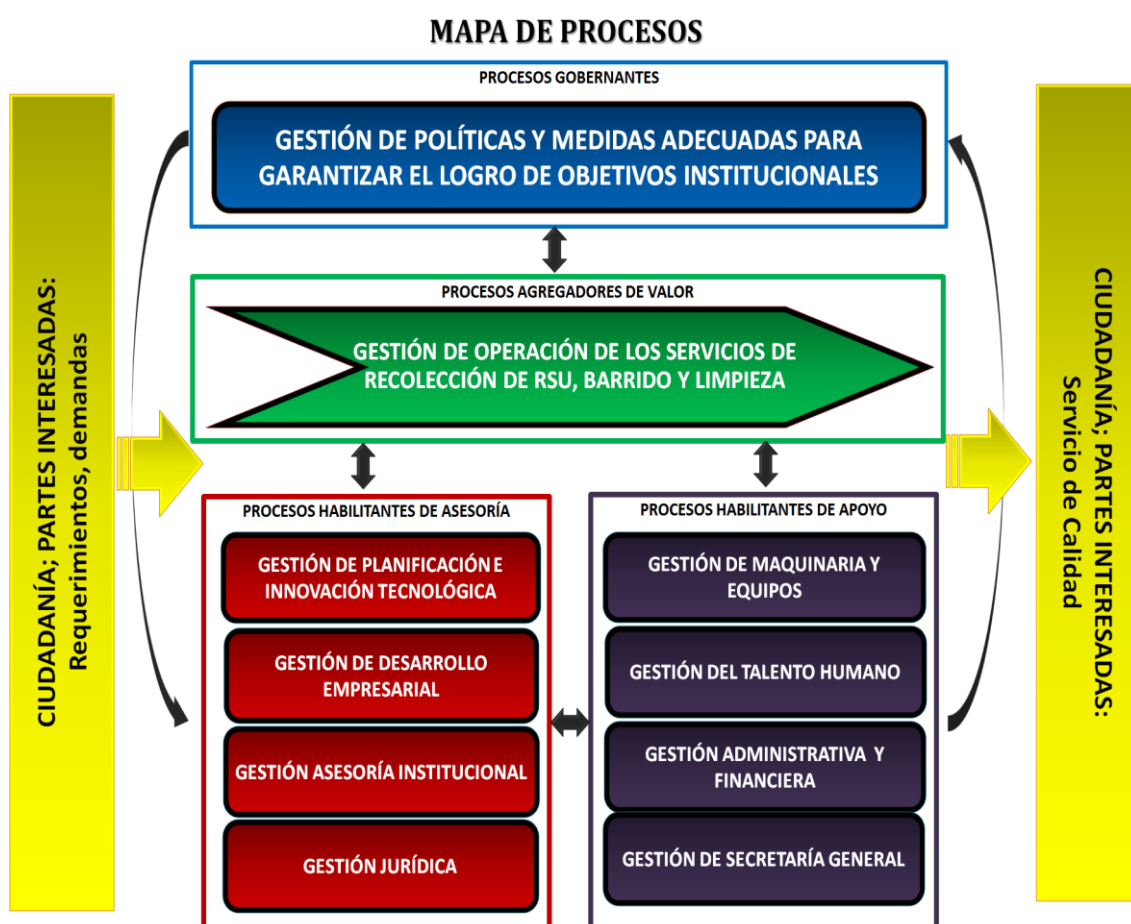
	MATRIZ DE ANALISIS DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	
Oportunidades y Amenazas	VARIABLE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Previsión de recursos internos y externos para renovar la flota vehicular según el nivel de obsolescencia, así como para la adquisición de unidades de reemplazo para solventar contingencias.	AMENAZA	0,15	1	0,15
Diversificar el portafolio de servicios, ampliar la cobertura y fortalecer el sistema de atención inmediata ante reclamos y quejas.	OPORTUNIDAD	0,15	4	0,6
Concientizar a los colaboradores de EMASEO EP con respecto a la obligación que tienen sobre el cumplimiento de las etapas de planificación, ejecución, control, evaluación y el ciclo presupuestario.	OPORTUNIDAD	0,05	4	0,2
Definir la Tasa de Recolección de Basura TRB, con la inclusión de costos operacionales, costos de reposición y rubros destinados a la investigación, innovación y el desarrollo de nuevos servicios, entre otros.	AMENAZA	0,15	1	0,15
Desconcentrar la gestión y las responsabilidades en los Centros de Operación COO, COF y en nuevos Centros de Operación que se localicen en sitios estratégicos de la Ciudad y descentralizar el Servicio en Parroquias rurales.	OPORTUNIDAD	0,10	3	0,3
Implementar un sistema integrado de seguimiento y control de la flota vehicular, enfocado en la mejora continua y en la eficiencia operativa.	OPORTUNIDAD	0,05	4	0,2
Establecer un modelo integrador de gestión del talento humano, basado en la innovación y creatividad del capital humano de EMASEO EP	OPORTUNIDAD	0,05	3	0,15
Implementar un sistema integral e integrado de administración por procesos, seguridad y ambiente enfocado en la mejora continua y en la eficiencia organizacional y operacional.	OPORTUNIDAD	0,05	3	0,15
Establecer necesidades de equipamiento e infraestructura, con base en la planificación empresarial y el crecimiento de la ciudad.	OPORTUNIDAD	0,05	3	0,15
Implementar un sistema moderno de gestión de los servicios de mecánica y mantenimiento de vehículos, maquinaria y equipos, con métodos y prácticas de clase mundial.	AMENAZA	0,1	1	0,1
Mantener inventarios de seguridad de repuestos críticos, para prevenir posibles desabastecimientos o incremento de costos, de tal manera que no se afecte la normal operación de los servicios que brinda la EMASEO EP.	AMENAZA	0,1	1	0,1
Resultado		1,00		2,25

Fuente y elaboración: Subdirección de Planificación y Seguimiento – EMASEO EP.

El resultado de 2,25 indica que las estrategias de la empresa se están capitalizando progresivamente, para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas que se pueden suscitar en la ejecución del plan, debido a que sus impactos son susceptibles de control y retroalimentación.

3.3. Mapa de Procesos

El Mapa de Procesos de EMASEO EP, que muestra la representación gráfica de los procesos internos y de sus interrelaciones generales, se presenta a continuación:



Fuente y elaboración: Subdirección de Planificación y Seguimiento – EMASEO EP.

4. PLAN ESTRATÉGICO

4.1. Base Normativa

El Plan Estratégico de EMASEO EP, para el período 2016 – 2019, se sustenta en la siguiente base normativa:

- CONSTITUCIÓN, 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 Orgánica de Empresas Públicas, Art. 9: *señala que son atribuciones del Directorio 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; aprobar los programas anuales y plurianuales de inversión y reinversión de la empresa pública de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo.*
- La Norma de Control Interno 200-02 “Administración Estratégica”, menciona que: *“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.”*
- El MDMQ, mediante Ordenanza Metropolitana 0041 de 13 de febrero de 2015 emitió el Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Distrito Metropolitano de Quito 2015 – 2025. Dicho documento recoge los lineamientos para la formulación de los planes institucionales de las entidades que conforman el MDMQ.

El proceso de actualización de la Planificación Estratégica permitió analizar el nivel de gestión de los FCE y re direccionar las necesidades de los usuarios de los Servicios de Aseo con el fin de priorizar las estrategias, planes, programas y proyectos, con un enfoque sistémico orientado a procesos y resultados.

En este contexto y de acuerdo a su naturaleza, los medios definidos para la formulación y ejecución del Plan Estratégico Institucional, se basan en la estructura de Portafolio, que concentra Programas y Proyectos¹³, debidamente alineados al Plan Nacional de Desarrollo y al Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, y que a su vez, aportan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

4.2. Fundamentos Estratégicos

La definición de la filosofía empresarial se realizó luego de un proceso altamente participativo de todos los colaboradores de la EMASEO EP. A continuación, constan los elementos estratégicos orientadores de la gestión empresarial:

4.2.1. Misión

“Garantizar la provisión de servicios de aseo y recolección de residuos sólidos ordinarios, mediante la aplicación de procesos técnicos y eficientes, que promuevan la cultura ambiental en el DMQ y mejoren la calidad de vida de los ciudadanos”.

Misión

4.2.2. Visión

Visión

“Al 2019, la EMASEO EP será un referente a nivel nacional en la gestión integral de los servicios de aseo y recolección de residuos sólidos ordinarios, a través de la innovación”.

¹³ El portafolio de proyectos de EMASEO EP, se ha planteado para un horizonte de ejecución 2016-2025 y, el presente Plan Estratégico, contempla una temporalidad de cuatro años, conforme establece el Art. 2 de la Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal.

permanente y la mejora continua de sus procesos, con enfoque en el concepto CERO BASURA”.

4.2.3. Valores



- **Responsabilidad.-** Asumimos nuestras funciones y deberes, con la convicción de cumplirlas de manera eficaz, eficiente y oportuna, en el marco de los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Integridad y Transparencia.-** Promovemos los más altos estándares de integridad empresarial y humana, para garantizar una gestión objetiva y transparente en todas nuestras operaciones.
- **Respeto.-** Interactuamos reconociendo los intereses colectivos, la diversidad individual, la sostenibilidad de los recursos naturales y la institucionalidad.
- **Trabajo en equipo.-** Consideramos a nuestro personal como el factor crítico de éxito, procurando el máximo nivel de competencia profesional, con una sólida cultura de trabajo en equipo, para la consecución de resultados.

- **Innovación.-** Promovemos la innovación de procesos y sistemas de gestión, para optimizar la operación de los servicios.

4.2.4. Estrategia Corporativa

La Estrategia Corporativa de EMASEO EP se enfoca en la gestión institucional desconcentrada, con énfasis en dos grandes perspectivas:

Perspectiva de Servicio: Satisfacer integralmente la demanda del Servicio de Aseo y Recolección de Residuos Sólidos en el Distrito Metropolitano de Quito a través de la implementación de nuevos servicios de aseo y la aplicación de las mejores prácticas ambientales con la participación pública, privada y comunitaria que optimice el reciclaje y aprovechamiento de los RS.

Perspectiva Ambiental: EMASEO EP, como parte del Sistema de Gestión Integral de Residuos Sólidos en el Distrito Metropolitano de Quito, está comprometida con el mejoramiento continuo de las condiciones ambientales del Distrito, a través de la prevención y minimización de los impactos ambientales, tanto en nuestros procesos e instalaciones, como en la provisión de los servicios de aseo y recolección de residuos sólidos.

4.2.5. Alineación Estratégica 2016 - 2019

ALINEACIÓN ESTRATÉGICA 2016

CONSTITUCIÓN POLÍTICA	PNBV	PLAN METROPOLITANO DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL 2015 - 2025			PLAN ESTRATÉGICO EMASEO EP 2016 - 2019	
CAPITULO CUARTO REGIMEN DE COMPETENCIAS SECCIÓN SÉPTIMA BIOSFERA, ECOLOGÍA URBANA Y ENERGÍAS ALTERNATIVAS	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS NACIONALES	EJE: DESARROLLO AMBIENTAL - QUITO CIUDAD INTELIGENTE (AMBIENTE)			OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	METAS ESTRATÉGICAS
		POLITICA	OBJETIVO	METAS		
Art. 264.- Los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley: (...)4. Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, <u>manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley...</u> Art. 415.- (...) Los gobiernos autónomos descentralizados desarrollarán programas de uso racional del agua, y de reducción reciclaje y <u>tratamiento adecuado de desechos sólidos y líquidos.</u>	OBJETIVO No. 7.- GARANTIZAR LOS DERECHOS DE LA NATURALEZA Y PROMOVER LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL, TERRITORIAL Y GLOBAL POLITICA No. 7.8.- Prevenir, controlar y mitigar la contaminación ambiental en los procesos de extracción, producción, consumo y pos consumo. META No. 7.6.- Aumentar el porcentaje de hogares que clasifican sus desechos: orgánicos al 25,0% e inorgánicos al 32,0%.	A 1. Garantizar la gestión integral de residuos bajo el concepto Cero Basura (*) o de economía circular, con enfoque de participación, corresponsabilidad ciudadana y responsabilidad ambiental y social	OBJETIVO A-1.2 La gestión de residuos en mejora continua, aplicando un modelo de gestión integral con enfoque de corresponsabilidad ciudadana, en todas sus fases desde generación, recolección diferenciada, aprovechamiento, tratamiento y disposición final.	Hasta el 2025, la cobertura de los servicios de recolección se ha incrementado en al menos un 98%.	OE 1: Incrementar la cobertura de la prestación del servicio de aseo en el DMQ, en el marco de un ambiente sano y saludable.	Al 2019, Incrementar al 97,75% la recolección de RSU en relación a la generación estimada de RSU (60.040 Ton/Mes) (720.475 Ton/Año).
				Hasta el 2019 se incrementará hasta un 40% de contenerización diferenciada y hasta un 60% con modelos alternativos de la cobertura actualizada.		Al 2019, Recolectar el 100% de RSU de las rutas implementadas en el DMQ bajo el Sistema de Recolección Mecanizada (404.352 t/año).
				Hasta el 2025, se ha reducido alrededor de un 20% la cantidad de RSU que se disponen en el relleno sanitario en relación al crecimiento proyectado.	OE 2: Incrementar la aplicación de las mejores prácticas ambientales, con la participación pública, privada y comunitaria, que optimice el sistema de reciclaje y aprovechamiento de los residuos sólidos.	Al 2019, recuperar el 11% del potencial reciclable de las zonas de intervención seleccionadas (324, 80 t/mes) (3.897.63 t/año aprox).

EMASEO EP cuenta con un tercer Objetivo Estratégico que corresponde a la Gestión Institucional: OE 3.- Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.
(*) El concepto Cero Basura comprende: prevención en la generación o consumo responsable, minimización de la generación, separación en el fuente y en puntos del proceso recolección-tratamiento, recolección diferenciada, aprovechamiento, tratamiento y disposición final, con enfoque de corresponsabilidad ciudadana.

Fuente y elaboración: Subdirección de Planificación y Seguimiento – EMASEO EP.

4.2.6. Objetivos Estratégicos

Objetivo Estratégico 1

Incrementar la cobertura de la prestación del servicio de aseo y recolección de residuos sólidos ordinarios en el DMQ, en el marco de un ambiente sano y saludable.

Fundamento

Satisfacer íntegramente la demanda del servicio de aseo y recolección de residuos sólidos ordinarios, dentro del área geográfica del DMQ a través del diseño de nuevos servicios de aseo y rutas de recolección, de acuerdo con las necesidades de la ciudadanía, operando con maquinaria y equipo con tecnología de punta.

Estrategias

1. Implementar el Modelo de Gestión Descentralizado del servicio de recolección en las Parroquias Rurales del DMQ, con el propósito de minimizar costos en la operación que se realiza en las poblaciones distantes del centro urbano del Distrito.
2. Incorporar las NTIC's a los servicios de aseo y recolección de residuos sólidos.
3. Establecer nuevas fuentes de financiamiento a fin de gestionar proyectos sostenibles y sustentables de alto impacto.
4. Establecer el marco jurídico interno que permita cumplir las obligaciones adquiridas para la ampliación de la cobertura y la mejora de la calidad de los servicios.
5. Renovar la flota vehicular para garantizar la prestación oportuna de los servicios y solventar contingencias.
6. Innovar el portafolio de servicios de aseo en el DMQ.
7. Implementar nuevas rutas de recolección de RSU.
8. Implementar nuevas rutas de barrido del espacio público.
9. Incrementar la cobertura del Servicio de Recolección Mecanizada en el DMQ.

10. Desarrollar e implementar proyectos de mejora continua en los procesos agregadores de valor.
11. Gestionar en forma oportuna y eficiente la disponibilidad de repuestos, insumos y materiales para el adecuado mantenimiento de la flota vehicular.
12. Desconcentrar los servicios de aseo y recolección, mediante la implementación de Centros de Operaciones ubicados estratégicamente en la Ciudad de Quito y los Valles aledaños.
13. Aplicar el nuevo Modelo de Gestión integral con la participación activa de EMASEO EP, sector público, sector privado y la ciudadanía del DMQ en general.

Indicadores

- 1.1 Porcentaje de RSU recolectados en relación a la generación estimada de RSU en el DMQ.
- 1.2 Porcentaje de RSU domiciliarios recolectados bajo el mecanismo de Recolección Mecanizada.

Metas

- 1.1 Al 2019, Incrementar al 97,75% la recolección de RSU en relación a la generación estimada de RSU. (60.040 Ton/Mes) (720.475 Ton/Año).
- 1.2 Al 2019, recolectar el 100% de RSU de las rutas implementadas en el DMQ bajo el Sistema de Recolección Mecanizada (404.352 t/año).

Objetivo Estratégico 2

Incrementar la aplicación de mejores prácticas ambientales, con la participación pública, privada y comunitaria, que optimice el sistema de reciclaje y aprovechamiento de los residuos sólidos.

Fundamento

Incrementar la recuperación de residuos reciclables en el Distrito Metropolitano de Quito a través de mecanismos de recolección selectiva, acopio, agregación de valor y comercialización de los materiales recuperados, que se ajusten a las necesidades de la ciudadanía, con aplicación de las mejores prácticas ambientales y la separación en la fuente; considerando a los recicladores de base

como actores principales y parte integrante de los sistemas de gestión de residuos sólidos.

EMASEO EP, desarrollará acciones orientadas a sensibilizar y capacitar a través de Campañas de Educación Ambiental dirigidas a niños, jóvenes y adultos del DMQ, a fin de fortalecer la conciencia ambiental; es decir, que les permita en el mediano plazo ser ciudadanos que preserven el Medio Ambiente y que trasladen la experiencia adquirida a nuevos espacios y ámbitos de la colectividad.

Estrategias

1. Establecer convenios interinstitucionales con el sector público, privado, comunitario y academia, orientados al fortalecimiento del sistema de gestión integral de Residuos Sólidos.
2. Fomentar la separación clasificada desde la fuente de generación de residuos.
3. Promover y desarrollar la cultura de producción limpia y responsabilidad ambiental empresarial.
4. Diseñar nuevas alternativas y/o mecanismos para el aprovechamiento de RSU, en el marco de las proyecciones del crecimiento urbano y rural del DMQ.
5. Establecer el marco jurídico que permita fortalecer la gestión integral de residuos sólidos.
6. Fortalecer e incrementar el servicio de recolección diferenciada.
7. Fortalecer el Sistema de Gestión Ambiental, para garantizar la aplicación de las Mejores Prácticas Ambientales en la provisión de los servicios.

Indicadores

- 2.1. Porcentaje de recuperación de RSU del potencial reciclable de todas las zonas de intervención seleccionadas del DMQ.

Metas

- 2.1. Al 2019, recuperar el 11% del potencial reciclable de las zonas de intervención seleccionadas (324, 80 t/mes) (3.897.63 t/año aprox.).

Objetivo Estratégico de Gestión 3

Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.

Fundamento

A través de una gestión eficiente de procesos, EMASEO EP se enfocará en elevar los índices de desempeño y productividad, buscando minimizar costos y maximizar el rendimiento operacional.

Estrategias

1. Publicar mensualmente los resultados y avances de la gestión institucional.
2. Implementar el buzón de sugerencias para conocer opiniones y propuestas en aspectos: normativos, organizacionales, de relaciones laborales, de condiciones de trabajo, entre otros.
3. Implementar un sistema de medición constante de la calidad del servicio, que coadyuve a la generación de sinergias costo-efectivas entre empresa y usuarios de los servicios.
4. Desarrollar un sistema de costos enfocado en la generación del valor de la gestión empresarial.
5. Fortalecer el sistema de gestión integral de planificación institucional.
6. Crear un fondo específico para la provisión y el pago de jubilaciones del personal, en el marco del cumplimiento de la normativa contable-presupuestaria y de los requisitos legales pre-establecidos.
7. Crear un fondo específico para la repotenciación de la flota vehicular y del equipamiento destinado a los servicios de aseo y recolección de RSU.
8. Desarrollar manuales y procedimientos para la gestión de proyectos, aplicando las mejores prácticas disponibles en el contexto mundial.
9. Capacitar al personal que interviene en los procesos de formulación y gestión de proyectos.
10. Establecer un modelo integral e integrado de gestión del talento humano, basado en el aprovechamiento objetivo del capital humano de la empresa.
11. Capacitar continuamente al personal, con programas basados en incrementar las competencias del talento humano de la empresa.

12. Establecer un sistema de evaluación de desempeño que apalanque el desarrollo y crecimiento del nivel competitivo del talento humano de la empresa.
13. Implementar un sistema de administración por procesos, con enfoque en la eficiencia organizacional y orientación a la mejora continua.

Indicadores

- 3.1 Porcentaje de ejecución del presupuesto anual asignado a remuneraciones del personal.
- 3.2 Porcentaje de ejecución del presupuesto anual asignado para gastos administrativos.

Metas

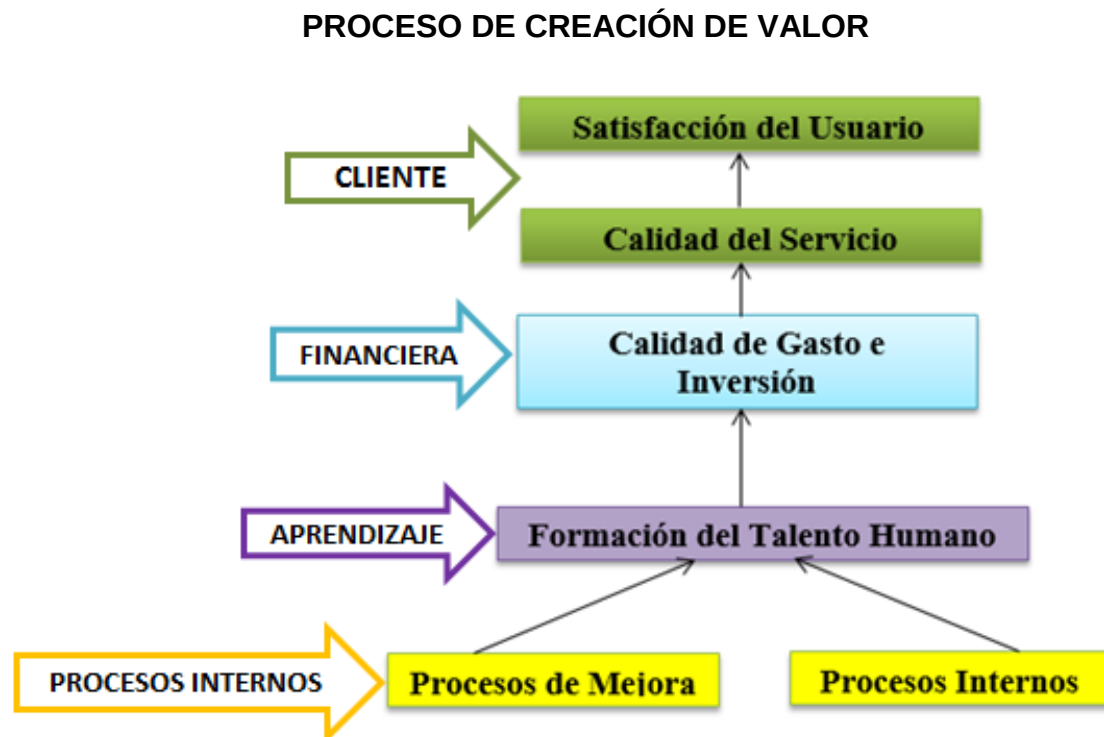
- 3.1 Ejecutar el 100% del presupuesto anual asignado para el pago de remuneraciones del personal.
- 3.2 Ejecutar al menos el 90% del presupuesto anual asignado para Gastos Administrativos.

4.3. Mapa Estratégico

El mapa estratégico es la representación gráfica de las relaciones causa efecto entre los objetivos y las iniciativas institucionales y proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción permitiendo anticipar la creación de valor por parte de la Institución y alcanzar su Visión Estratégica.

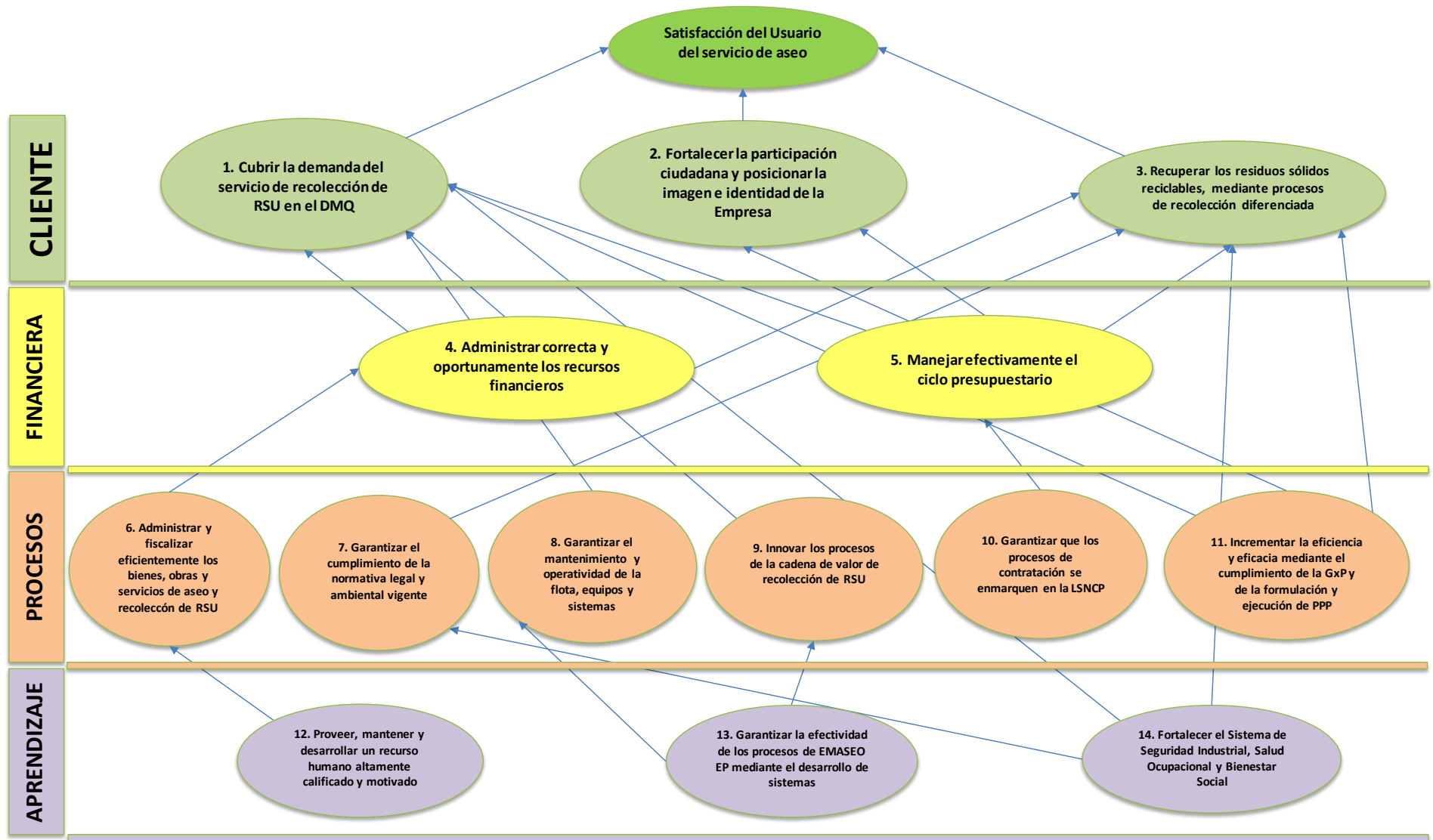
La propuesta de valor para el cliente describe cómo garantizar la provisión de los servicios de aseo en el área de cobertura del DMQ. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente.

Esta arquitectura de causa efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desarrolla un mapa estratégico. La construcción de un mapa estratégico obliga a una empresa a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién. A continuación la gráfica que establece esta relación:



Fuente y elaboración: Subdirección de Planificación y Seguimiento – EMASEO EP.

En este contexto, a continuación se presenta el mapa estratégico de EMASEO EP:



Fuente y elaboración: Subdirección de Planificación y Seguimiento – EMASEO EP.

4.4. Plan Plurianual de Inversión (MATRIZ PPI 2016-2019)

Dentro de la etapa de actualización del Plan Estratégico 2016 – 2019, se ha planteado ejecutar los siguientes proyectos de inversión:

EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE ASEO - EMASEO EP.						
PROYECTOS PLURIANUALES 2016 - 2019						
SECTOR: AMBIENTE						
NOMBRE PROYECTO	BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	PERIODO DE EJECUCIÓN	METAS PROYECTO	PRESUPUESTO TOTAL PROYECTO	TOTAL 2016 - 2019
Distribución de Centros Logísticos	El Proyecto busca optimizar la prestación de servicio, a través de la distribución del recurso humano y el equipo logístico de operación y administración por zonas geográficas, según estudio basado en el crecimiento prospectivo de la demanda con horizonte al 2025	POBLACIÓN DMQ • 2.644.145 habitantes (2017) • 3.046.068 habitantes (2025)	2015-2025	Al 2017 implementar Centros Logísticos Nuevos-Etapa 1 Al 2025 implementar Centros Logísticos Nuevos-Etapa 2 - 3	8.867.000,00	4.587.000,00
Renovación de la flota vehicular, maquinaria y equipos	El Proyecto busca renovar y adquirir maquinaria y flota vehicular necesaria para la oportuna prestación de los servicios que brinda EMASEO EP	POBLACIÓN DMQ • 2.597.989 habitantes (2016) • 3.046.068 habitantes (2025)	2015-2025	Al 2025 adquirir 236 unidades de maquinaria Al 2025 adquirir 14.938 equipos Al 2015 realizar 10 estudios técnicos funcionales	82.748.845,20	42.913.895,16
Ampliación del Sistema de Recolección Mecanizada	El proyecto busca implementar el sistema de recolección mecanizada de residuos sólidos domésticos y asimilables a domésticos, en el área urbana consolidada del DMQ, mediante carga lateral, en procura de la protección del medio ambiente y la salud de la población y bajo mínimo riesgo para los operarios	Población Beneficiada : 801.266 habitantes	2015-2017	Al 2016 levantar 50 rutas a implementar Al 2017 alcanzar el 100% de rutas implementadas Al 2017 recolectar el 100% de RSU de las rutas implementadas en el DMQ bajo el Sistema de Recolección Mecanizada (393.120 t/año aprox.)	29.002.597,11	25.786.232,24
Quito a Reciclar	El Proyecto busca fortalecer el programa de recolección diferenciada de residuos, ampliando los sectores beneficiarios e implementando nuevos mecanismos técnicos de almacenamiento diferenciado y recolección, tanto en zonas contenerizadas como no contenerizadas y sectores de interés como mercados, manteniendo la aplicación de buenas prácticas ambientales en la ciudadanía, la vinculación de los recicladores de base y el soporte técnico y operativo de la municipalidad, cumpliendo con las políticas y normas vigentes.	Población beneficiada con la Recolección diferenciada de residuos sólidos reciclables Habitantes: 600.000 Recicladores de base: 214 Población beneficiada con la Recolección diferenciada con contenedores levantados con mecanismo tipo lifter en Sectores: González Suárez, República del Salvador y La Coruña. Habitantes: 17.505 Recicladores de base: 6	2015-2019	Hasta el año 2019 Recuperar 3.900 t/año de residuos reciclables Al 2019 intervenir 16 rutas de recolección mecanizada con el servicio de recolección diferenciada de residuos Al 2019 implementar 4 modelos piloto de vereda Al 2019 incluir 220 gestores	1.118.622,00	957.006,04
TOTAL					121.737.064,31	74.244.133,44
Nota: 1.- Se debe considerar que los proyectos "Distribución de Centros Logísticos" y "Renovación de la flota vehicular, maquinaria y equipos" son de inversión, sin embargo actualmente no cuentan con viabilidad financiera según Memorando No. 212-DRFN-2016, fecha 07/10/2016. 2.- Según Memorando No. 225-DRFN-2016 del 01 de noviembre del 2016, la Dirección Financiera indica que el único proyecto de inversión que la empresa podría proyectar es la "Ampliación del Sistema de Recolección Mecanizada", siempre y cuando se cumplan las condiciones presentadas en la viabilidad financiera y al cumplimiento de las respectivas liberaciones de recursos y ahorros planteados en el Estudio Financiero. 3.- El proyecto Quito a Reciclar hasta el año 2016 cuenta con financiamiento a través del Convenio suscrito con el Fondo Ambiental; sin embargo para los próximos años se está realizando negociaciones para obtener financiamiento no reembolsable.						

Fuente: Unidad de Gestión de Proyectos
Elaboración: Subdirección de Planificación y Seguimiento – EMASEO EP.

4.5. Proyectos de Gestión Operativa (PORTAFOLIO)

EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE ASEO - EMASEO EP.						
PROYECTOS DE GESTIÓN OPERATIVA 2016 - 2019						
SECTOR: AMBIENTE						
NOMBRE PROYECTO	BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	PERIODO DE EJECUCIÓN	METAS PROYECTO	PRESUPUESTO TOTAL PROYECTO	TOTAL 2016 - 2019
Reestructura Organizacional y Homologación Salarial	El Proyecto busca incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, garantizando el desarrollo sostenible con un servicio eficiente, considerando la situación geográfica, tiempo de respuesta, optimización del talento humano y la desconcentración de trámites en general.	Población Beneficiada: 1.443 Servidores Públicos de EMASEO EP.	2015-2020	Al 2016 el Estatuto Orgánico Funcional aprobado Al 2016 el Manual de Competencias y posiciones reestructurado aprobado Al 2020 realizar 5 Estudios Actuariales de Jubilación Patronal según Norma NIIF entregado Al 2020 realizar 5 Informes de escenarios de incrementos de sueldos aprobado Al 2020 realizar 5 Actas de Aceptación por parte del Comité de Empresa Al 2020 realizar 5 Actas Transaccionales Firmadas	2.225.335,12	1.867.052,46
Animales al Cielo	El proyecto busca ofrecer a la ciudadanía el servicio de recolección de residuos especiales (animales muertos) en el Distrito Metropolitano de Quito, mediante la aplicación de buenas prácticas y políticas ambientales establecidas por la municipalidad	Población Beneficiada: 2.576.287 habitantes del DMQ	2015-2016	Al 2017 atender el 80% de requerimientos de animales muertos (Trimestral).	9.662,14	-
Gestores de Urbanidad	El proyecto busca mejorar las condiciones de limpieza de calles, avenidas, plazas, parques y espacios públicos del DMQ a través de la innovación del servicio de barrido, transformando al obrero en un gestor de urbanidad	Población Beneficiada: 364 obreros de barrido y todos los supervisores zonales de ruta y de control de EMASEO EP	2016	Al 2016 capacitar 320 personas (obrero de barrido y supervisores zonales de ruta y de control) Al 2017, 8 zonas con el Modelo de Gestores de Urbanidad implementado	37.000,00	37.000,00
Medición de los Procesos Administrativos	El proyecto busca implementar un sistema de control y seguimiento de procesos administrativos y operacionales para optimizar tiempos, recursos y mejorar la calidad de gestión	Población beneficiada: EMASEO EP	2015-2017	Al 2016 contar con 7 procesos administrativos y operativos generados Al 2016 ingresar en la plataforma informática 7 procesos administrativos y operativos Al 2017 contar con 7 procesos administrativos y operativos controlados y evaluados	53.374,71	-
Eficiencia del Área de Maquinaria y Equipo de EMASEO EP	El proyecto busca garantizar el 90% de operatividad de la maquinaria.	Población Beneficiada: 2.597.989 habitantes del DMQ	2016	Al 2016, garantizar el 90% de operatividad de la maquinaria.	1.413.000,00	1.413.000,00
EMASEO Soluciona	El proyecto busca contar con un servicio de atención multicanal permanentemente, independiente inbound y outbound, que interactúe permanentemente con el ciudadano y con el área de operaciones de EMASEO EP para que está, con la retroalimentación oportuna y reportes que reciba del multicanal, pueda orientar, gestionar y mejorar continuamente sus procesos hacia la atención oportuna, eficiente y con calidad al ciudadano, brindándole una experiencia única de servicio.	Población Beneficiada: 2.597.989 habitantes del DMQ	2015-2016	Al 2016 contar con el sistema multicanal implementado Al 2016 implementar el 100% de los reportes Al 2016 contar con 12 informes del servicio implementado de atención al ciudadano	69.440,00	69.440,00
TOTAL					3.807.811,97	3.386.492,46

Fuente: Unidad de Gestión de Proyectos
Elaboración: Subdirección de Planificación y Seguimiento – EMASEO EP.

5. INDICES DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Conforme establecen las Normas Técnicas de Control Interno 200-02 y 600, expedidas por la Contraloría General del Estado, la empresa implantará, pondrá en funcionamiento y actualizará el Sistema de Planificación, así como también establecerá indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional. Dichos indicadores estarán sujetos al seguimiento y evaluación correspondiente.

Para el efecto, se han elaborado Índices de Gestión, que están vinculados a la gestión técnica operativa, y a la gestión administrativa de la empresa. Mensualmente se genera un Boletín de Índices de Gestión, que se difunde a todas las áreas de la empresa. Adicionalmente se difunde un resumen de los principales Índices de Gestión a las autoridades del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción; y se publican en el portal web institucional, como parte del cumplimiento de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública - LOTAIP.

En la siguiente tabla se detallan los Índices de Gestión Empresarial (IGE):

Categoría Temática	Indicadores de Gestión	Fórmula de Cálculo
Gestión Técnica	Recolección Total de Residuos Sólidos (t)	Σ pesos (t) EMASEO + Parroquias Descentralizadas + Industrias + Tereques
	Recolección de RS domiciliarios y asimilables por servicios (%)	$\frac{\text{Recolección (t) por servicio}}{\text{Recolección total (t)}}$
	Recolección mensual de RS domiciliarios y asimilables por tipo de vehículo (%)	$\frac{\text{Recolección (t) por tipo de vehículo}}{\text{Recolección total por mes (t)}}$
	Recolección promedio diaria de RS domiciliarios y asimilables (t)	Σ pesos (t) / número de días del mes
	Recolección promedio por día de la semana de RS domiciliarios (t)	$\frac{\Sigma \text{ pesos por cada día de la semana (t)}}{\text{Número días de la semana en el mes}}$
	Recolección mensual de RS domiciliarios por Administración Zonal (%)	$\frac{\text{Recolección en toneladas (t) por Adm. Zonal}}{\text{Recolección total por mes (t)}}$

Categoría Temática	Indicadores de Gestión	Fórmula de Cálculo
	Recolección de RS domiciliarios y asimilables Per Cápita (kg / hab. / día)	Peso recolectados al día (t) / Población *1.000 / número días del mes
	Porcentaje de recolección mecanizada en función de las rutas instaladas (%)	(Recolección mecanizada * porcentaje de rutas instaladas) / Recolección mecanizada planificada.
	Porcentaje de Recolección en relación a la Generación estimada de RS a recoger (%)	Recolección acumulada de RSU (domiciliarios y asimilables a domiciliarios) / Generación de RSU acumulada a recoger
	Servicio de barrido (km)	$\sum$ km barrido manual + $\sum$ de km de barrido mecánico
	Recuperación de RSR en Administraciones Zonales (t)	$\sum$ pesos de RSR Tumbaco + La Delicia + Eloy Alfaro + Manuela Sáenz (t)
	Recuperación de RSR - A pie de vereda (t)	$\sum$ pesos de RSR (t)
	Recuperación de RSR en Centros Comerciales (t)	$\sum$ pesos de RSR (t)
	Recuperación de Residuos Sólidos Reciclables RSR (kg) – Ecooficinas	$\sum$ acumulada de RSR (kg) por mes / $\sum$ acumulada de funcionarios administrativos por mes
	Toneladas / vehículo / día	Peso recolectado al mes por cada tipo de vehículo (t) / número de días efectivos al mes.
	Tonelada / ayudante / día	Peso recolectado al mes por cada tipo de vehículo (t) / (días efectivos * ayudantes efectivos
	Tonelada / viaje	Peso recolectado al mes por cada tipo de vehículo (t) / número de viajes realizados al mes.
	Porcentaje de rutas atendidas oportunamente (%)	Rutas atendidas a tiempo / Rutas programadas
	Porcentaje de satisfacción del usuario (%)	Número de usuarios satisfechos / Número de usuarios atendidos (muestra)
	Cumplimiento del programa de mantenimiento (%)	Número mantenimientos preventivos ejecutados / Número de mantenimientos preventivos planificados.
	Operatividad de la Maquinaria (%)	Cantidad de maquinaria operativa *100 / Total maquinaria

Categoría Temática	Indicadores de Gestión	Fórmula de Cálculo
	Porcentaje de horas de mantenimiento preventivo y correctivo (%)	$\frac{\text{Horas-hombre efectivas de mantenimiento preventivo y correctivo}}{\text{Horas-hombre efectivas de trabajo}} * 100$
	Estructura de la flota de recolección, barrido y lavado	Número de vehículos por tipo
Gestión Administrativa	Ejecución Presupuestaria (%)	$\frac{\text{Gasto corriente} + \text{gastos de producción} + \text{gasto de capital} + \text{gasto de Inversión} + \text{gastos financieros}}{\text{Total}} * 100$
	Ausentismo del personal operativo (%)	$\frac{\sum \text{Días de ausencia por todas las causas}}{\text{Total días laborados en el mes}} * 100$
	Horas extraordinarias y suplementarias por trabajador	$\frac{\text{Total horas extraordinarias y suplementarias}}{\text{número de personal operativo que efectivamente trabajó horas suplementarias}}$
	Rotación mensual de personal (%)	$\frac{\text{Número de personas que salen de la empresa}}{\text{Total de personal}} * 100$
	Tasa de Riesgo	$\frac{\text{Índice de gravedad}}{\text{Índice de frecuencia}}$
	Índice de Frecuencia	$\frac{\text{Número de accidentes con descanso médico al mes} * 200.000}{\text{Total horas efectivas trabajadas al mes}}$
	Índice de Gravedad	$\frac{\sum \text{Días de descanso médico por accidentes} * 200.000}{\text{Total de horas efectivas trabajadas al mes}}$
	Consumo de agua (m3) – Ecofinancas	$\frac{\sum \text{acumulada (m3) de agua por mes}}{\sum \text{acumulada de funcionarios administrativos por mes}}$
	Consumo de energía eléctrica (kw-h) – Ecofinancas	$\frac{\sum \text{acumulada (kw-h) de energía eléctrica por mes}}{\sum \text{acumulada de funcionarios administrativos por mes}}$
	Consumo de papel bond (resmas) – Ecofinancas	$\frac{\sum \text{acumulada de resmas de papel bond por mes}}{\sum \text{acumulada de funcionarios administrativos por mes}}$

Fuente: Direcciones de EMASEO EP.
Elaboración: Subdirección de Planificación y Seguimiento – EMASEO EP.

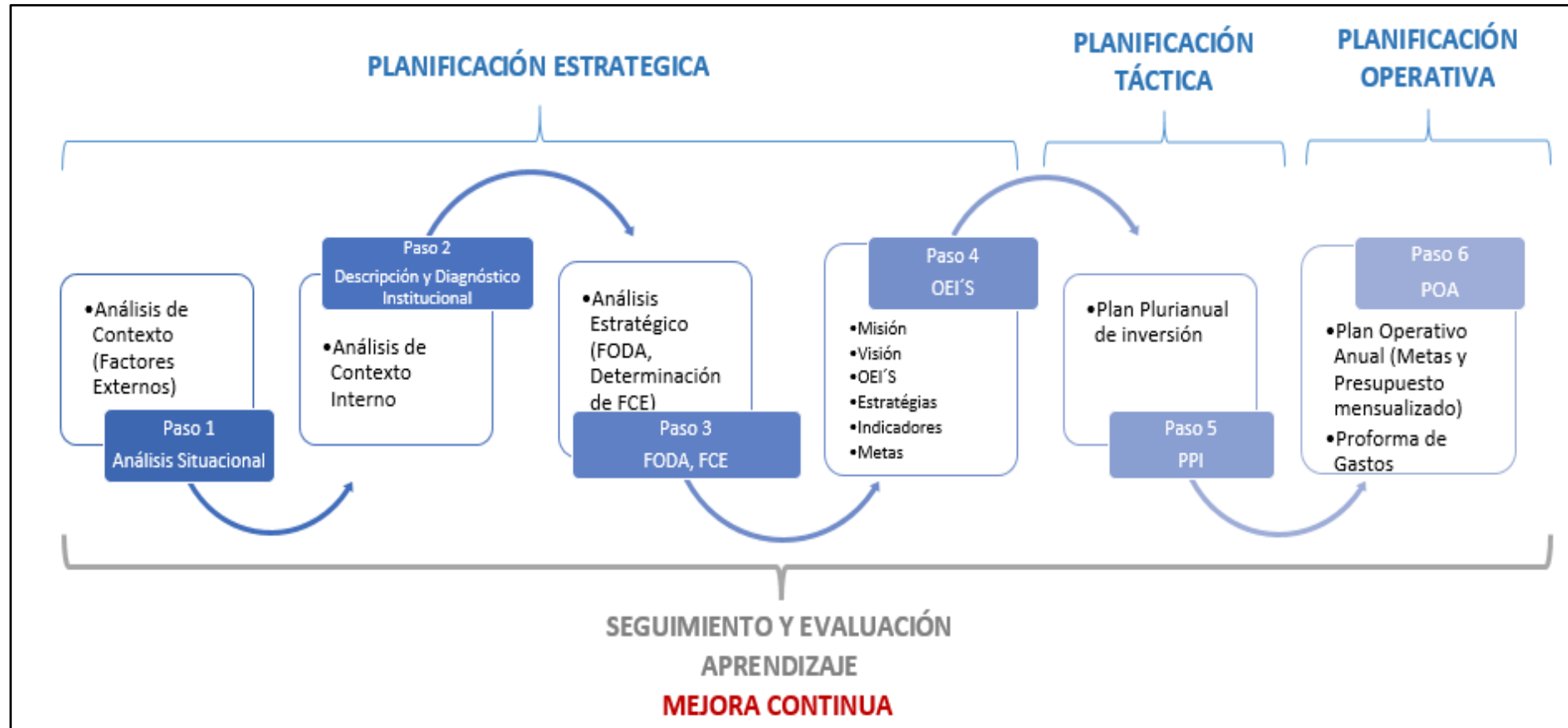
Resumen de los principales Índices de Gestión que se difunden externamente.

Indicadores de Gestión	Fórmula de Cálculo
Recolección Total de Residuos Sólidos (t)	$\sum \text{pesos (t) EMASEO + Parroquias Descentralizadas + Industrias + Tereques}$
Servicio de barrido (km)	$\sum \text{km barrido manual} + \sum \text{de km de barrido mecánico}$
Recolección de RS domiciliarios y asimilables por servicios (%)	Recolección (t) por servicio/ Recolección total (t)
Recolección mensual de RS domiciliarios y asimilables por tipo de vehículo (%)	Recolección (t) por tipo de vehículo / Recolección total por mes (t)
Recolección promedio diaria de RS domiciliarios y asimilables (t)	$\sum \text{pesos (t) / número de días del mes}$
Porcentaje de recolección mecanizada en función de las rutas instaladas (%)	$(\text{Recolección mecanizada} * \text{porcentaje de rutas instaladas}) / \text{Recolección mecanizada planificada.}$
Recuperación de Residuos Sólidos Reciclables RSR (t)	$\sum \text{pesos de RSR (t)}$
Porcentaje de satisfacción del usuario (%)	Número de usuarios satisfechos / Número de usuarios atendidos (muestra)
Operatividad de la Maquinaria (%)	$\text{Cantidad de maquinaria operativa} * 100 / \text{Total maquinaria}$
Estructura de la flota de recolección, barrido y lavado	Número de vehículos por tipo

Fuente: Direcciones de EMASEO EP.
Elaboración: Subdirección de Planificación y Seguimiento – EMASEO EP.

Nota: La programación de estos índices se establece anualmente para fines de seguimiento y control.

6. ESQUEMA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente y elaboración: Subdirección de Planificación y Seguimiento – EMASEO EP.

7. GLOSARIO

7.1. Glosario de Términos

Planeación estratégica: La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.¹⁴

Estrategia: Conjunto de directrices y principios que orientan la aplicación, en determinado territorio, sector o período, de un conjunto de intervenciones de carácter operativo.¹⁵

Visión: El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.¹⁶

Misión: La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten motivados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión de la empresa; esta misión se transforma en el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.¹⁷

¹⁴ Steiner, George A. Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber. México D. Continental, 1983, p.21

¹⁵ Definiciones-conceptuales-del-Subsistema-de-Seguimiento-y-Evaluación, SENPLADES, 2012, p. 21

¹⁶ Visión y misión: Dos conceptos fundamentales. Recuperado el 05 de marzo de 2015 de, <http://www.empresayeconomia.es/planificacion/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>

¹⁷ Visión y misión: Dos conceptos fundamentales. Recuperado el 05 de marzo de 2015 de, <http://www.empresayeconomia.es/planificacion/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>

FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas): El análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.¹⁸

Presupuesto: El concepto de presupuesto tiene varios usos, por lo general vinculados al área de las finanzas y la economía. El presupuesto es, en este sentido, la cantidad de dinero que se estima que será necesaria para hacer frente a ciertos gastos.¹⁹

Programa: Es la forma de viabilizar una determinada política pública. Un programa se origina en la identificación de problemas o necesidades a través de una planeación estratégica. Los objetivos de un programa están encaminados al desarrollo. En general, se puede considerar como un conjunto de proyectos.²⁰

Proyecto: Una solución inteligente a un problema o necesidad identificada. Es un conjunto autónomo de recursos y medidas institucionales diseñadas para lograr una o varias metas u objetivos en un periodo de tiempo determinado.²¹

Indicador: Es la expresión cuantitativa o cualitativa de la realidad objeto de estudio, permite describir algún aspecto de la intervención y ayuda a valorar lo alcanzado en relación con un parámetro de referencia.²²

Meta: Cuantificación de un objetivo por lograrse en un determinado período.²³

Tablero de Control: es una herramienta del campo de la administración de empresas, aplicable a cualquier organización y nivel de la misma, cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. Se lo define como el

¹⁸ Análisis DAFO. Recuperado el 05 de marzo de 2015 de, https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

¹⁹ Definición de presupuesto. Recuperado el 05 de marzo de 2015 de, <http://definicion.de/presupuesto/>

²⁰ Definiciones-conceptuales-del-Subsistema-de-Seguimiento-y-Evaluación, SENPLADES, 2012, p. 24

²¹ Definiciones-conceptuales-del-Subsistema-de-Seguimiento-y-Evaluación, SENPLADES, 2012, p. 24

²² Definiciones-conceptuales-del-Subsistema-de-Seguimiento-y-Evaluación, SENPLADES, 2012, p. 23

²³ Definiciones-conceptuales-del-Subsistema-de-Seguimiento-y-Evaluación, SENPLADES, 2012, p. 24

conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector.²⁴

Seguimiento: Recolección sistemática de información que sirve para verificar la realización progresiva, física y financiera de las intervenciones y sus resultados con el objetivo de comprobar el avance del programa o proyecto.²⁵

Evaluación: Es la valoración sistemática y objetiva del diseño, puesta en práctica, resultados e impactos de una intervención. Emite juicios críticos sobre la validez, bondad y utilidad de la intervención.²⁶

Eficacia: Lo principal consiste en definir un objetivo previamente. La eficacia se basa en lo que se llama “operacionalización”: todo aquello que es tangible y que nos sirve para cumplir el objetivo que se ha planificado. Estrategias de marketing, planeamiento, establecimiento de métricas, estadísticas...pero sobre todo, buenas ideas, creatividad e innovación.²⁷

Eficiencia: Consiste en utilizar los recursos adecuadamente, lo que implica que sepamos de antemano cuáles son nuestros costos, con el fin de no derrochar, pero tampoco ahorrarlos si son necesarios. Recordemos que los recursos no son sólo materiales, sino que también pueden ser intelectuales, es decir, “humanos”. Elegir un staff adecuado, capacitado, o personas que agreguen valor a lo que hacemos, es una forma de ayudar a nuestro negocio a que se acerque lo más posible a los parámetros más deseables.²⁸

Efectividad: La efectividad engloba la eficacia y eficiencia. Es decir, ser efectivo implica ser eficaz y eficiente al mismo tiempo, y tratar de optimizar los recursos.²⁹

²⁴ Tablero de Control. Recuperado el 05 de marzo de 2015 de, http://es.wikipedia.org/wiki/Tablero_de_control

²⁵ Definiciones-conceptuales-del-Subsistema-de-Seguimiento-y-Evaluación, SENPLADES, 2012, p. 25

²⁶ Definiciones-conceptuales-del-Subsistema-de-Seguimiento-y-Evaluación, SENPLADES, 2012, p. 22

²⁷ Eficacia + Eficiencia = Efectividad. Recupera el 05 de marzo de 2015 de, <http://socialmediaempresario.com/eficacia-eficiencia-efectividad-socialmedia/>

²⁸ Eficacia + Eficiencia = Efectividad. Recupera el 05 de marzo de 2015 de, <http://socialmediaempresario.com/eficacia-eficiencia-efectividad-socialmedia/>

²⁹ Eficacia + Eficiencia = Efectividad. Recupera el 05 de marzo de 2015 de, <http://socialmediaempresario.com/eficacia-eficiencia-efectividad-socialmedia/>

Impacto: Efectos de mediano y largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa, colateral o inducidamente por una intervención, intencionalmente o no.³⁰

Ejecución presupuestaria: Fase del ciclo presupuestario que comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización óptima del talento humano, y los recursos materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes, servicios y obras en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo.³¹

Resultados: Producto o efecto directo de una intervención.³²

³⁰ Definiciones-conceptuales-del-Sistema-de-Seguimiento-y-Evaluación, SENPLADES, 2012, p. 23

³¹ Ejecución presupuestaria. Recuperado el 05 de marzo de 2015 de, <http://finanzas.gob.ec/ejecucion-presupuestaria/>

³² Definiciones-conceptuales-del-Sistema-de-Seguimiento-y-Evaluación, SENPLADES, 2012, p. 24

7.2. Glosario de Abreviaciones

COOTAD:	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
DMQ:	Distrito Metropolitano de Quito
FCE:	Factores Críticos de Éxito
FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
GME:	Gestor de Menor Escala
IGE:	Índices de Gestión Empresarial
NTIC's:	Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
OEI'S:	Objetivos Estratégicos Institucionales
PMA:	Plan de Manejo Ambiental
PMDyOT:	Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
PNBV:	Plan Nacional del Buen Vivir
PND:	Plan Nacional de Desarrollo
POA:	Plan Operativo Anual
PPI:	Plan Plurianual de Inversión

Elaborado y Revisado por:


Ing. Jaqueline Jiménez
SUBDIRECTORA DE PLANIFICACIÓN Y
SEGUIMIENTO


Ing. Zulema Junco S.
DIRECTORA DE PLANIFICACIÓN

Validado y Aprobado por:


Econ. Rubén Cañas
COORDINADOR GENERAL DE
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN
ESTRATÉGICA


Ing. Víctor Villacís M.
GERENTE GENERAL

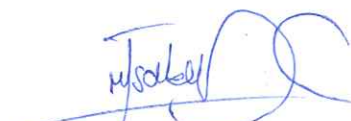
Quito D.M., 05 de enero de 2017

CERTIFICACIÓN

Por el presente, y en mi calidad de Secretaria General, certifico que con fecha 23 de diciembre de 2016, en Sesión Ordinaria los miembros del Directorio de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, resolvieron aprobar la actualización del Plan Estratégico 2016-2019 y Plan Plurianual de Inversión 2016-2019.

(Resolución No. 111-DIR-EMASEO-23-12-2016)

Atentamente,


Ab. María Isabel Ordóñez Cevallos
SECRETARIA GENERAL
EMASEO EP

QUITO
EMPRESA PÚBLICA
METROPOLITANA DE ASEO **EMASEO**
SECRETARIA GENERAL