

**ACTA DE SESIÓN ORDINARIA DEL DIRECTORIO DE LA EMPRESA
PÚBLICA METROPOLITANA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS DE
QUITO.****Nro. DIR-EPMTPQ-003-2021**

En el Distrito Metropolitano de Quito, en las instalaciones de la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito, ubicada en las calles Av. Rodrigo de Chávez y Cinco de Junio, estación Multimodal la Magdalena, siendo las 15h00, **del día 09 de junio de 2021**, en atención a la disposición verbal de la señora Doctora Mónica Sandoval Campoverde, Presidenta del Directorio de la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito – EPMTPQ, Delegada del señor Alcalde Metropolitano doctor Jorge Yunda Machado, sobre la base de lo que establecen los artículos 7, literal b) del Reglamento Interno del Directorio, de la EPMTPQ, y en atención a lo que dispone el artículo 15, inciso primero, Ibidem, se convoca a los miembros del Directorio de la Empresa Pública de Transporte de Pasajeros de Quito, una SESION ORDINARIA, para el día de hoy miércoles 09 de junio de 2021, a las 15h00, llevada a cabo mediante video conferencia por medios telemáticos, a través del siguiente enlace:

Secretaria General EPMTPQ le está invitando a una reunión de Zoom programada.

Tema: Zoom meeting invitation - Reunión de Zoom de Directorio de la EPMTPQ

Hora: 9 jun. 2021 03:00 p. m. Bogotá

Unirse a la reunión Zoom

<https://us02web.zoom.us/j/83454721228?pwd=SEFYU2IESGZOWJZmK2RoYVJPbkpvdz09>

ID de reunión: 834 5472 1228

Código de acceso: 171795

Acto seguido toma la palabra la señora Presidenta de la Comisión, Dra. Mónica Sandoval Campoverde, quien luego de dar la bienvenida y presentar sus saludos a todos los comparecientes, pide que a través de Secretaría se proceda a constatar el quorum para la sesión respectiva:

NOMBRE	CARGO	FUNCIÓN	ASISTENCIA
Abg. Mónica Sandoval Campoverde	Concejala Metropolitana Delegada del Señor Alcalde Dr. Jorge Yunda Machado	Presidenta del Directorio	Presente
Santiago Omar Cevallos Patino	Concejal Metropolitano	Miembro del Directorio	Presente
Luis Eucevio Reina Chamorro	Concejal Metropolitano	Miembro del Directorio	Presente

Ing. Lenin Patricio Muñoz Alvarez	Secretario General de Planificación	Miembro del Directorio	Presente
Licenciado Guillermo Eugenio Abad Zamora	Secretario de Movilidad	Miembro del Directorio	Presente

El señor Gerente Ingeniero Carlos Poveda, en su calidad de Secretario, certifica la presencia de cinco miembros de Directorio, poniendo en conocimiento de Presidencia que existe el quorum legal y reglamentario para la presente session de Directorio, conforme lo establece el artículo 16 del Reglamento Interno de Directorio de la EPMT PQ.

A su vez solicita a Presidencia que se autorice a la Gerencia para encargar la Secretaría al Pro- Secretario el doctor José Sebastián Váscónez, en razón de ser la Gerencia quien tiene que exponer y presentar los puntos a tartar del Orden del día.

Autorizado que es, se posesiona como secretario Ad-hoc el doctor José Váscónez, quien agradeciendo al Directorio.

Toma la palabra la señora presidenta y procede a instalar la session, solicitando se ponga en conocimiento de todos los presentes el orden del día respectivo, recordando la facultad de los miembros del Directorio, de solicitar la modificación y/o cambios del orden del día.

El Pro- Secretario, procede a dar lectura a la convocatoria y orden del día.

- 1.- Lectura y aprobación del acta de sesión extraordinaria de 28 de abril de 2021.
- 2.- Conocimiento y aprobación del Plan Estratégico Institucional 2021-2024
- 3.- Conocimiento y aprobación a la Reforma del Estatuto Orgánico Organizacional por Procesos.
- 4.- Conocimiento y aprobación de las Reformas a los Reglamentos Internos de Talento Humano de la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito. (LOEP- REGLAMENTO INTERNO CODIGO DE TRABAJO).
- 5.- Puntos Varios a incluir en el Orden del Día

Presidencia pone a consideración el orden del día leído por el Pro- Secretario.

Acto seguido toma la palabra el concejal Luis Reina quien mociona y solicita que se incluya en el orden del día un punto a tratar que es el Informe Económico Financiero a la fecha, moción que es respaldada por el concejal Omar Cevallos.

Con el respaldo respectivo, presidencia pone a consideración el punto a incorporar, solicitando se de lectura a la moción:

MOCION: Incorporar al orden del día como punto número 5e:

"Informe Económico Financiero a la fecha, por la Gerencia Administrativa Financiera."

Presidencia, solicita se tome votación:

MIEMBROS DIRECTORIO	DEL	VOTACIÓN		
		A FAVOR	EN CONTRA	ABSTENCIÓN
Abg. Mónica Sandoval Campoverde concejala Metropolitana delegada del Señor Alcalde Dr. Jorge Yunda Machado		X		
Santiago Omar Cevallos Patino concejal Metropolitano		X		
Luis Eucevio Reina Chamorro concejal Metropolitano		X		
Ing. Lenin Patricio Muñoz Álvarez secretario general de Planificación		X		
Licenciado Guillermo Eugenio Abad Zamora secretario de Movilidad		X		

RESOLUCION: Por unanimidad se aprueba la Moción y se incluye en el orden del día:

5.- Informe Económico Financiero de la Gerencia Administrativa Financiera.

Acto seguido y con la aprobación del orden del día, Presidencia dispone dar inicio al primer punto del orden del día.

PUNTO 1.- Lectura y aprobación del acta de sesión extraordinaria de 28 de abril de 2021.

Pro- Secretaría pregunta a Presidencia sobre la base de los principios de celeridad y eficacia de la Administración Pública la necesidad de dar lectura al Acta, teniendo en consideración que la misma ha sido puesta en conocimiento previo de cada uno de los miembros del Directorio.

Presidencia consulta a los miembros del Directorio si existe alguna observación, quienes manifiestan no tener observaciones de ningún tipo, por lo que acto seguido, releva al prosecretario de dar lectura, solicitando se proceda a la votación respectiva para la aprobación del acta DIR-EPMTPQ-004-2021 de fecha 28 de abril de 2021.

MOCION: A consideración el acta de 28 de abril de 2021.

RESOLUCION: Los miembros del Directorio por unanimidad aprueban en todas y cada una de sus partes el contenido del acta DIR-EPMTPQ-004-2021 de fecha 28 de abril de 2021.

PUNTO 2. Conocimiento y aprobación del Plan Estratégico Institucional 2021-2024.

Toma la Palabra el señor gerente Ingeniero Carlos Poveda y expone el Plan Estratégico Institucional, de cuya presentación consta, que para llegar a conseguir los objetivos que la ciudadanía espera de esta empresa, buscamos como llegar a obtener estos objetivos primordiales, analizando los factores externos que son clave en el plan estratégico ya que los objetivos y metas que nos planteamos a través de la planificación estratégica.

Entre los factores internos tenemos un elemento muy importante que es la comunidad, que espera mucho de esta empresa que es la que brinda el servicio de transporte público, como ejemplo: cuando se pregunta ¿Qué les parece el servicio de transporte público?, este no es muy aceptable por la ciudadanía lamentablemente porque no le hemos dado el valor suficiente, tenemos leyes que no aportan a que el sistema de transporte sea de calidad, tenemos leyes que se cruzan, somos regulados por una ley de transporte, tenemos ordenanzas, tenemos resoluciones, decretos que a veces se cruzan y no nos permiten ser eficientes en la operación de transporte público.

La parte política es fundamental para que las empresas operadoras de transporte sean públicas o privadas puedan encontrar el mejor camino para tener un servicio de transporte de calidad y lo que creo que es más importante, actualmente es la economía, tanto local, e internacional, para poder dar un

servicio de calidad estamos en una crisis sanitaria que ha provocado una crisis financiera muy importante que no nos permite cumplir con los índices de calidad para brindar a la ciudadanía, más allá, no nos permite a nosotros fortalecernos como operadora de transporte, un plan estratégico nace de un análisis de cómo estamos, una de nuestras fortalezas era el sistema eléctrico, hace 25 años operábamos con el trolebús, esa fortaleza estamos perdiendo cada día porque estamos esperando renovar la flota por muchas condiciones que no son de la empresa misma, no tenemos los suficientes ingresos ni una tarifa que nos permita proyectarnos de una manera autónoma, financieramente.

Hoy estamos teniendo nuevamente la oportunidad de poder renovar la flota de trolebuses y ser ese referente que fue hace 25 años esta empresa, al tener un BBT, con tecnología cero emisiones, actualmente poseemos una flota con combustible fósil a diésel y estamos llegando a utilizar solamente los buses a diésel.

Los trolebuses están mermándose cada día, ya no tenemos los 113 trolebuses con que iniciamos hace 25 años por las causas propias del uso del vehículo, que ya ha cumplido con su vida útil, técnica, pero también la vida útil por Ordenanzas, y esto ha provocado desequilibrios, tal es así que parte de nuestra flota ya ha sido destinada a ser deshabilitada y posteriormente chatarraada.

El entorno externo de nuestra empresa es muy complicado actualmente en ciudades como la de Quito, y las ciudades que hacemos transporte público, este servicio es muy observado por la ciudadanía, entonces creemos nosotros que el factor externo debe ayudarnos mucho más para que internamente los factores internos podamos desarrollarnos.

El plan estratégico, lo enfocamos hacia los factores internos y en eso nosotros esperamos que nuestra empresa pueda generar valor en la economía, esto es para nuestra economía, es decir que la gente tenga un servicio de calidad. se habla mucho no dentro de la norma que sea tarifas justas y todos pensamos que si damos servicio de calidad eficiente se va a generar valor en la economía y en la comunidad.

Para entrar en el plan estratégico tenemos algunas faces muy importantes las principales son especialmente dentro de una operadora, nos enfocamos en cuatro fases que son: la parte administrativa, la financiera, la operación y mantenimiento, consideramos que el servicio está en función del número de buses que la empresa disponer en dónde va a prestar el servicio de calidad equipamiento necesitamos y bajo qué normas y leyes vamos a regir, por eso tenemos una estructura orgánica

La parte externa es fundamental para que un sistema de transporte pueda funcionar, el mantenimiento de la flota para poder atender a la demanda, hoy estamos pasando nosotros una crisis por demanda, los servicios de transporte público no tienen una demanda adecuada se ha reducido al 60%.

El factor externo es muy difícil que nosotros podemos manejar o incidir para que nuestros clientes utilicen la mente el transporte público para que la demanda

vuelva a utilizar el transporte público hay que motivarla pero no solamente para que utilice el servicio sino que hay que crear las actividades las condiciones para que nuevamente la demanda tenga motivos para salir y utilizar el transporte público y de esa misma manera a nosotros nos ayuda en el aspecto financiero por eso es importante este factor externo que sea muy bien manejado por el ente gestor, quien nos puede ayudar mucho en eso, creando nuevas normativas, nuevas directrices y sistemas integrados para poder elevar el volumen de pasajeros de tal manera que agreguemos clientes y encontremos mejores índices financieros.

El recurso humano, es otro los factores que hemos visto como una amenaza ya que no encontramos recurso humano comprometido, lo que representa una grave dificultad lo que dificulta la gestión operativa de la empresa.

Otro punto externo que creemos conveniente son los proveedores de buses, por ejemplo, hemos buscado alianza que puedan aportar con flota con modelos de negocios diferentes como para poder nosotros renovar la flota especialmente de trolebuses.

El sistema de operaciones es el corazón de una organización de estas características por eso consideramos que debemos trabajar todos los elementos externos e internos para lograr conseguir las mejores condiciones de operación.

Hoy tenemos oportunidades las que se van diluyendo por no avanzar en la renovación de la flota, creíamos que teníamos una buena oportunidad extender el corredor de trolebuses hacia Calderón pero se está manejando de una forma diferente, se ha puesto como una zona de los concursos abiertos para que sean operadoras privadas las que podrían participar y hace cargo de este corredor pero las inversiones son muy altas y creemos nosotros que se debe Buscar un modelo de gestión diferente posiblemente en las alianzas público-privadas para que esa empresa de pasajeros continúe especialmente con este factor de calidad qué es a través de trolebuses

Siguiendo con la planificación estratégica esta se basa en los objetivos estratégicos, tiene varios enfoques, partimos del enfoque de los clientes satisfechos en el transporte público, se encuentran poco realmente, creen que este servicio no les da las condiciones que esperan, se exige mucho al transporte público en la ciudad de Quito especialmente y se denigra a pesar que es un transporte de muy buena calidad comparando a ciudades de la región de Latinoamérica, el transporte Quito y del país me atrevo a decir que es de las mejores características.

Interviene del concejal Omar Cevallos. -

Referente al Corredor Calderón Carapungo, creo debe ser manejado por la empresa de pasajeros, habrá que ver la forma, en el concejo cuidamos que esto no salga a concurso público.

Toma la palabra la señora presidenta

Indica que Corredor Labrador Carapungo, debe estar administrado por la Empresa de Pasajeros, que no puede estar dentro del concurso público para rutas y frecuencias.

Pide la palabra el concejal Reina

"Creo que a veces no se hace un sinónimo costo de operación con tarifa, cuando se dice tarifa obligatoriamente creo que se remiten a lo que el usuario paga y la empresa lo que tiene que estar centralmente preocupada es de tener la capacidad de cubrir los costos de operación entonces ahí me gustaría que se trabaje con esa clara diferenciación entre costos de operación y tarifa".

Continúa con su intervención ingeniero Carlos Poveda

Señala que: una vez que entre el Metro, la Empresa de Pasajeros debe tener oportunidades para mantenerse o también crecer pero vinculado directamente al Metro, había comentado del proyecto de Labrador, Calderón, Carapungo, ya que nuestro plan estratégico antes de hacerme cargo de la administración se consideraba este corredor como parte de los proyectos de la Empresa de Pasajeros, esto nos ha permitido a nosotros ajustar el presupuesto plurianual al 2024 considerando que este proyecto no estaría bajo la responsabilidad de la Empresa de Pasajeros, salvo lo que ustedes han manifestado en este momento.

La planificación estratégica, que se plantea desde esta empresa:

Hemos construido varios objetivos estratégicos, para tener un servicio de calidad de tal manera que se reconozca que el transporte público satisfaga sus necesidades de movilidad y le permita llegar a tiempo a sus actividades.

Otro objetivo estratégico enfocado en la rentabilidad:

Tenemos que pensar en ser una empresa eficiente, de tal manera que podamos tener los suficientes ingresos, producto de nuestra propia actividad, de manera eficiente y que la empresa viva, porque hoy estamos en una crisis y necesitamos de un flujo de caja para poder sostener a la empresa y mantener el servicio de transporte con los índices de calidad que cada día tratamos de mejorar.

Es importante el clima laboral:

El socio estratégico, nuestro talento humano, con el que tenemos dificultades, 25 años ha pasado en esta empresa y hay talento humano que ya se cansó de la empresa no aporta, no tiene mucha filiación con la organización, no se cumplen con ciertas teorías filosóficas, que deben quererle a la empresa y sacarle adelante, estamos trabajando en un proceso de mejoramiento continuo, utilizando herramientas tecnológicas para hacer más eficiente a esta empresa, de tal manera que nos permita crecer y tener un servicio de calidad.

Los objetivos:

Se enfoca también hacia la mejora de la experiencia del usuario del transporte público, en los ejes estratégicos, debemos desarrollar en este horizonte de 4 años, fomentar el uso de las tecnologías en la gestión, por otro lado es

lamentable que la empresa después de 25 años todavía utilicemos para el control de inventarios de una hoja electrónica y que cada vez se caiga la hoja electrónica y perdamos del control sobre las existencias, no sé si son provocadas o mal administradas, entonces estamos desarrollando herramientas de control para que esto no vuelva a pasar y enfocarnos siempre en el desarrollo del transporte en la sostenibilidad, y no solamente está en utilizar un sistema con vehículo cero emisiones sino que sea eficiente, que sea productivo y que atraiga usuarios, de tal manera que tenemos que comenzar a agregar pasajeros de todos los lados para poder integrarnos de manera ordenada con el metro y formar una red de corredores incluido el metro, de tal forma que los desequilibrios financieros se vayan mitigando en el futuro, el desafío es grande y estamos trabajando con estos objetivos hacia esa dirección.

Paro lo que estamos construyendo proyectos que tienen que ver con algunos componentes estratégicos, tanto en el sistema de operaciones que el corazón de nuestra actividad está mostrando el centro de control y operaciones para monitorear todo el subsistema de transporte, tanto en la alimentación como en las troncales, actualmente la alimentación no es monitoreada, hemos logrado ya armar un dispositivos tecnológicos para, ser evaluados por la Secretaría de Movilidad, estamos cerca de ser aprobados y certificados para acceder a la nueva tarifa de 35 centavos, pero tengo que recalcar qué es en los componentes de la troncal que no estamos cumpliendo con los estándares y exigencias que nos permite y nos da la Secretaría de Movilidad para ser objeto de esta certificación y en lo posible ojalá en el menor tiempo posible poder diseñar o comenzar a cobrar los 35 centavos que va a ser de mucha utilidad en esta crisis financiera que estamos pasando.

Asimismo estamos trabajando con otro de los componentes estratégicos que es el medio de pago, tiene que ver con sistema de recaudo, se está trabajando de manera corporativa con el Metro, bajo las directrices de la Secretaría de Movilidad, estamos buscando otros mecanismos, otros modelos de negocios y modelos de gestión, para que en el menor tiempo podamos conseguir esta herramienta estratégica para la integración con el Metro y otros subsistemas de transportes, tantos de los BRT como de los sistemas convencionales, para esto necesitamos obtener herramientas tecnológicas para todos los procesos estratégicos de la empresa, como ya mencioné, estamos manejando los inventarios en una hoja Excel.

No tenemos una conectividad entre áreas para saber este mantenimiento y como está el desempeño de la bodega, a fin de verificar si los repuestos que se compran se están utilizando de manera eficiente, a tiempo y bajo una programación adecuada de mantenimiento.

El sistema de planificación de transporte también importante, el mismo se va a sostener en la tecnología, el sistema de recaudo es uno de los elementos fundamentales para la integración con el Metro o en las fases siguientes que ya están programadas y están aprobadas en la ordenanza 17-2020.

El sistema de ayuda a la explotación el sistema de control operacional (SAE), lo estamos desarrollando con elementos tecnológicos básicos, que al momento disponemos, estamos buscando el mejor modelo de tal manera de tener controlado totalmente las operaciones, y algo fundamental es el sistema de información al usuario, denominado (SIU) es clave para que los usuarios vayan conociendo cómo hacer transporte público, hay algunas herramientas que ya se están manejando es de la secretaría de movilidad para que los usuarios puedan consultar líneas de transporte, frecuencias, horarios etc., creemos que debemos fortalecerlo mucho más en las fases siguientes con integración al Metro,

Estos componentes estratégicos en base a varios proyectos, uno, es del sistema inteligente de transporte, cuyos componentes tecnológicos estamos trabajando, conjuntamente con el Metro, todavía no encontramos el mecanismo, pero esperamos que en este transcurso de estos meses podamos ya obtener el modelo de negocios más adecuado y más eficaz que nos permita en el mediano plazo, de 6 a 8 meses poder estar incorporando estos elementos y quizás ya implementados para comenzar a probar y a operar.

La renovación de las unidades es un reto que tenemos como empresa al 2025, ¿cómo poder renovar la flota de trolebuses?, si no logramos renovar la flota en 2 años no tendríamos trolebuses, y seríamos nosotros los que le desapareceríamos y nos centraríamos en vehículo a diésel, esa estrategia debió haberse manejado ya hace siete u ocho años, en la renovación de la Empresa de Pasajeros. Tenemos 5 estaciones surtidora de combustible a diésel, nos empujábamos hacia el vehículo de diésel, por eso creemos que es la oportunidad para analizar la extensión hacia Calderón con trolebuses y como usted afirma la empresa de pasajeros es la más experimentada en materia de electromovilidad, conoce muy bien el sistema de trolebuses, y creo que debemos trabajar en esa dirección de tal manera que este sistema del Labrador al metro, con ésta tecnología limpia y creo que podíamos a futuro o a partir del 2025 como dicen las normas avanzar en la electromovilidad en el resto de corredores.

La infraestructura es clave para que podamos desempeñar el sistema de transporte, así como la comunicación con la gente, queremos lograr tener un sistema de transporte de altísima calidad.

Vamos a fortalecer los sistemas informáticos para la gestión institucional como lo había manifestado son parte de los componentes estratégicos y estamos también trabajando, en el retiro de las unidades que han cumplido su vida útil técnica, haciendo un proceso de chatarrización de tal manera que podamos nosotros distinguir la flota efectiva que está al servicio y la flota patrimonio que es la que nos ha generado muchos problemas ya que con base en la flota patrimonio, la que ha generado muchos gastos, por ejemplo la revisión técnica vehicular, en vehículos que ya no van a utilizarse, sin embargo tenemos multas por no haber aprobado la revisión técnica vehicular, inclusive hay vehículos que se utilizan con otros fines porque ya no están operativos, y lo mismo la provisión de repuestos se lo ha hecho de manera inadecuada porque se ha considerado a flota que no va a salir operar, lo que ha provocado mayor cantidad de gastos.

La estructura del plan estratégico:

Para que una empresa operadora de transporte pueda orientar su visión hacia la mejora, y es la premisa de la integración física, que permite a todos los usuarios tener accesibilidad al sistema de transporte público, lo que se está trabajando desde la Secretaría de Movilidad con la ordenanza 17-2020 llegar casi a todos los barrios con transporte público, de tal manera que los usuarios no caminen más de allá que de unos 300 metros, y tenga una parada de bus y puedan acceder al sistema integrado, además del adecuamiento de las terminales, de tal manera que disminuyan los costos de operación, al construir más estaciones intermedias inclusive los corredores que están en operación no solo de la empresa de pasajeros sino de las operadoras privadas, esto disminuye la cantidad de kilómetros y los costos, porque consumimos menos energías, y los vehículos y material rodante que son necesarios para que las personas puedan acceder al transporte, hoy tenemos en algunas servicios dificultades de acceso de las personas que tienen algún problema de movilidad, porque eliminaron rampas, por lo que algunos usuarios han sufrido algún tipo de golpes y lesiones por este cambio sin una planificación previa.

La otra premisa es la interacción operacional, que tienen que funcionar como un reloj, para que todos los modos de transporte se integren en los terminales, de tal forma que las operaciones entre el Metro o las bicicletas, los buses, el BRT, o las personas que caminan puedan integrarse de forma adecuada y segura a las diferentes estaciones y paradas, y el sistema funcione con una puntualidad que nos va a permitir que los tiempos de viaje se reduzca, para eso, está en proceso los concursos de las rutas para que ser delegadas los nuevos operadores, estos concursos nos permiten cambiar nuestro modelo de operación ya que los vehículos alimentadores están dentro de las 16 zonas, y de ahí saldrían las futuras alimentaciones a la Empresa de Pasajeros, lo que nos puede quitar ciertos gastos, al momento pagamos a los buses alimentadores sin que ellos asuman ningún riesgo; el mismo que lo tiene la empresa de pasajeros lo que implica mayor costo para la empresa pública.

La tecnología:

Estamos trabajando en los sistemas de control operacional información al usuario y el sistema de recaudo y las otras medidas de tránsito que son fundamentales.

La Integración Tarifaria:

En la ordenanza ya prevé un integración tarifaria y hay una estructura desarrollada de tarifas que nacen desde el 35 centavos y si fueran tarifas integradas no deberían pasar de 60 centavos, consideramos de que esta estructura tarifaria y las políticas tarifarias aprobadas, deben comenzar a implementarse, especialmente los fideicomisos, hemos hecho consultas con proveedores de trolebuses, para garantizar la compra, ya que ahí se debería crear un fondo de movilidad, un fondo de transporte que permite a los operadores sea público o privado, acceder a créditos para renovación de flota o

incrementación de tecnología inclusive los fideicomisos que está establecido en la ordenanza, se tiene que comenzar a trabajar en esto para ganar tiempo y poder acceder a créditos

La Estructura de Tarifas:

Está establecida en la ordenanza, mencionada, esperemos que en corto tiempo podamos también beneficiarios de esta nueva tarifa.

Después de haber visto la estrategias y objetivos, vamos a medir en cinco factores, la disponibilidad, la confiabilidad, la regularidad el confort y la seguridad, de estos cinco factores de calidad y se puede aplicar en todos los modos de transporte tiene una base que es la norma 13816, que la norma europea y las disposiciones que también se han emanado de la ordenanza 17- 20-20 aquí están incluidos todos los indicadores de calidad, se pueden agregar otros para que se pueda considerar al sistema ser monitoreando y evaluando permanentemente.

La Disponibilidad. - Tiene que ver con la cantidad de buses que tenemos programado poner a servicio de la comunidad

La Confiabilidad. - Es que el sistema de transporte funcione a tiempo, la cantidad de viajes programados y los ejecutados debemos mantener un índice,

La Regularidad. - Tiene que ver los viajes programados y ejecutados, debemos tener un índice sobre 95% para que se genere una garantía hacia el usuario de que no haber desfases y no provoque retraso,

El Confort. - Es un factor que no es tan preponderante en transporte público cuando las distancias son cortas, es decir cuando los viajes sean de 15 a 20 minutos por eso el transporte público debe tener la prioridad;

La Seguridad Vial. - Es en la que más nos enfocamos, no a seguridad ciudadana, debemos tener cero siniestros.

Este enfoque le hemos dado a nuestro plan estratégico, en un análisis desde donde estamos y a donde queremos llegar y como queremos llegar.

Concluyo el punto uno con una lámina qué es un presupuesto referencial de lo que tendríamos que hacer en el horizonte del 2021 al 2024, es un presupuesto plurianual en ocho componentes muy importantes cada uno de estos tiene sus propios productos y su propio paquete de actividades es un presupuesto referencial de 91 millones, casi 92 millones, para alcanzar todas las objetivos tanto objetivos como estratégicos y las metas propuestas en este horizonte de 4 años para que la empresa de pasajeros pueda responder ante los desafíos y retos que tenemos de la comunidad y obvio desde las autoridades que nos regulan y nos regentan a la empresa de pasajeros.

Adicional, todos estos documentos fueron enviados a sus correos los informes los reportes y todos los documentos y productos y entregables para que ustedes tengan conocimiento con mayor detalle, son documentos muy amplios, especialmente el plan estratégico, éste tiene todos los elementos que se

requieren para un proyecto de estas características, incluido matrices de riesgos, y un cronograma valorado, y una matriz de contingencias.

Señora presidenta hasta aquí el punto número uno, pongo en su consideración y a los miembros del Directorio.

La presidenta pregunta a los miembros del Directorio si tienen alguna pregunta sobre el plan estratégico presentado.

Toma la palabra el concejal Omar Cevallos, y presunta lo siguiente:

1.- Deberían incorporar en el plan estratégico el tema del Corredor Labrador – Carapungo.

2.- Que falta a la empresa de pasajeros para que pueda llegar a la nueva tarifa.

Estos dos temas harían que el tema del déficit se reduzca considerablemente, que es lo que falta que tanto las troncales que maneja la empresa de pasajeros vaya a la tarifa de \$0.35 centavos,

La señora Presidenta toma la palabra y manifiesta que debe contestar la pregunta dos, ya que la primera podría colocarle como uno de los proyectos que usted tenga es la interpretación del corredor en Carcelén Carapungo.

Debe responder al tema de la tarifa, porque hasta la presente fecha, el trole no ha podido ejecutar la tarifa.

Toma la palabra el Ingeniero Carlos Poveda, al momento estamos en el proceso de evaluación con personal en la Secretaría de Movilidad, revisando los últimos documentos de la evaluación del cumplimiento de indicadores, el Señor Secretario presente en este Directorio, nos podría ampliar el tema, considero yo que en estos días la Secretaría nos emitirían el certificado para poder acceder a la tarifa de 35 centavos, hay una consideración nosotros somos un sistema tronco alimentado, el cual se compone de los buses alimentadores más los buses troncales, acceder a la tarifa de 35 centavos, de acuerdo a la empresa de pasajeros sería para las troncales, para el otro proceso de los operadores privados, lo están llevando a cabo las operadoras con la Secretaría de Movilidad. Por lo que esperamos sean calificados para que en el menor tiempo posible para que la tarifa se aplique en el sistema tronco alimentado que es una tarifa plana.

La Presidenta del Directorio le solicita al Secretario de Movilidad, si puede ampliar el tema, de cuando la Empresa de Pasajeros, podría aplicar a la nueva tarifa, señala además que en el mes de diciembre con la anterior Gerente de la EPMT PQ, Andrea Flores habíamos tenido ya, algunas reuniones incluso creo que se expuso en el Directorio sobre la forma de cómo deberíamos recaudar los valores, es decir que la Empresa de Pasajeros recaude sus valores y las operadoras lo que les corresponde, de tal manera que no solo recaude la Empresa de Pasajeros y luego devuelva a las operadoras, no sé si se puede implementar, porque había ya muy claramente cómo se iba a ser el proceso y de

alguna manera les daba incluso las operadoras les daba circulante y para nosotros será beneficioso porque de alguna manera se reducía a la evasión.

Toma la Palabra el señor Secretario de Movilidad

La razón del porque no se implementado la tarifa en la Empresa de Pasajeros y otras operadoras de transporte, radica en la falta de transmisión de datos hacia la plataforma de la Secretaría para que ésta pueda evaluar, es decir se deben transmitir todos los datos correspondientes a cada uno de los indicadores que se reciban desde el ámbito tecnológico, mientras no se reciba esta información no se puede hacer la evaluación, para esto la Secretaría ha brindado el soporte técnico a cada una de las operadoras, y a la empresa de pasajeros para que su proveedor tecnológico pueda enviar esta información en base al formato técnico que ha determinado la Secretaría con las diferentes tramas que son las que llevan la información en base al formato tecnológico de la Secretaría.

Esto ha conllevado que algunas de las operadoras y la Empresa de Pasajeros emitan información incompleta, por lo que la plataforma no puede evaluar, de manera parcial, sino que tiene que hacerlo de manera total.

Superado todos estos inconvenientes tecnológicos, se puede empezar la evaluación, que es lo que acaba de mencionar el señor Gerente, y en base a eso se puede actualizar, porque tenemos el soporte tecnológico para emitir el informe de actualización de la tarifa, en el caso de que nos soliciten información del porque se actualizó la tarifa, podamos presentar las evaluaciones y justificar la actualización de la misma.

En lo que respecta a los alimentadores, estamos trabajando en conjunto con la Empresa de Pasajeros, para encontrar una fórmula adecuada para no tener una carga presupuestaria alta en el pago de los alimentadores.

Toma la palabra la señora presidenta y manifiesta que es básico que cada uno recaude el valor de la tarifa de los pasajeros, porque si la Empresa de Pasajeros está ya autorizada a cobrar los 35 sentados y las operadoras que hacen la alimentación no han llegado a cumplir los índices de calidad, no pueden cobrar los 0, 35 centavos, sino 0,25 centavos, porque no han cumplido los parámetros impuestos. Por lo que las operadoras no pueden beneficiarse de un cumplimiento que no han hecho, me parece que desde enero y ya debió haberse ejecutado porque si no vamos a ir arrastrando no sólo el déficit presupuestario si no un incumplimiento en índices de calidad de acuerdo a lo manifestado por el Gerente Carlos Poveda se ha hecho el mayor de los esfuerzos la Empresa de Pasajeros para cumplir, no sé por qué no arranca este tema, creo que para todos los miembros del directorio y más por la ciudadanía.

Toma la palabra el concejal Omar Cevallos

En lo que respecta a que los alimentadores deben cumplir los indicadores para actualizar la tarifa, es decir que no se benefician de la actualización de la EPMT PQ, para que ellos prácticamente sin necesidad de cumplir ningún requisito puedan incrementar a 35 centavos, las operadoras tienen que cumplir

con los requerimientos, estamos trabajando para que en esa actualización sea homologada también con los operadores para que no existe ese desequilibrio en que unos cumplen y otros no.

El proceso de recaudación independiente es un poco más complejo, por lo que hemos hecho varias reuniones con EPMT PQ, para buscar la fórmula que nos permita tener un recaudo independiente, si se va a implementar el incremento de 0,35 centavos, que lo que recaude cada alimentador, al tener una tarifa incrementada, ellos se quedan con una parte y las transferencias las paga la EP.

La presidenta del Directorio pregunta al Ing. Carlos Poveda, ¿Qué tan difícil es que cada uno recaude lo que le corresponde?

Señora presidenta, hay algunos obstáculos que debemos salvar, primero la aplicación de la nueva tarifa de 0,35 centavos, estaba a partir del 01 de marzo, de acuerdo a lo que tenía el cronograma de la ordenanza 17- 2020, es así que en el presupuesto de la empresa de pasajeros, se consideró que desde marzo se debería cobrar los 0,35 centavos que estaba incluido en el presupuesto, ahora disponer que las operadoras que actualmente son contratadas por la empresa de pasajeros para que, lo que ellos producen sea propio, debe haber una solución importante, porque es dinero público.

La Secretaría de Movilidad debería resolver primero que las rutas alimentadoras de acuerdo a la Resolución, pertenecen a la empresa de pasajeros, como dueños de las rutas, como no tenemos buses, los alquilamos a las operadoras privadas, para que ellos asuman el riesgo y lo que decía el señor Secretario de Movilidad es lo correcto, los pasajeros que salen de nuestras terminales hacia los barrios, sería a los que nosotros reconocamos un valor, está planteado así hemos tenido reuniones con la Secretaría de Movilidad.

La presidenta del Directorio pregunta ¿Cuándo van a implementar esto?, la EPMT PQ viene arrastrando un déficit presupuestario importante, que se basa en el pago de alimentadores.

El Ingeniero Carlos Poveda señala:

Una vez que sean calificadas las operaciones de las troncales, por la Secretaría de Movilidad, nosotros podríamos ya cobrar en la troncal los 0,35 centavos para no seguir teniendo este déficit financiero, mientras las operadoras de alimentación tengan esta relación con nosotros, porque también esto está vinculado a los concursos de las 16 zonas que muchas de estas son líneas alimentadoras que tienen que integrarse al metro y a los corredores de la empresa de pasajeros y esto ya seda si se otorgan estas nuevas zonas en los contactos, en los que ellos asumen ya riesgo de la demanda

La señora presidenta pregunta señala que los contratos que mantiene la EPQ, con los alimentadores, que espero que sean contratos y no convenios de pago, estos contratos deben ser democráticos, debes abrir los procesos para contratación de rutas alimentadoras, absolutamente a todas las operadoras que deseen participar, debe ser abierto a todos los que quieran participar, caso

contrario se daría a entender que tenemos preferencia por algunas operadoras en particular, eso da transparencia en la contratación de las rutas.

El ingeniero Carlos Poveda continua su intervención

Estamos buscando el mejor mecanismo para diversificar primero los riesgos y democratizar para que sean más operadoras para que puedan ser proveedoras de servicio de alimentación y de tal manera que los recursos que nos asigna la municipalidad a la empresa de pasajeros se ha diversificado entre todas las operadoras.

Toma la palabra la señora presidenta señalando, que lo que está planteando, es decir la contratación absolutamente democrática, donde cada uno asuma el riesgo de la demanda, ¿Cuándo tendríamos este panorama claro?, si en la normativa tanto las resoluciones de la secretaría de movilidad ¿están enfocadas en estos en estos objetivos o hay algo que cambiar?

El Secretario de Movilidad manifiesta que el primer paso es la tarifa, y segundo, la reforma de la resolución 005 donde establece esta participación de todas las operadoras, pero para modificarla tenemos que tener un consenso con EPMQ, para que la reforma que se haga este acordé al 100% lo que se está planteando en el Directorio, pero si necesitamos esta propuesta de EPMQ, para que la reforma tenga el argumento en este cambio sea plateado.

Pide la palabra el concejal Omar Cevallos

Supongo que el plan estratégico institucional que se ha construido desde la Empresa Pública metropolitana de Pasajeros fue trabajado en conjunto con la Secretaría General de Planificación en diferentes mesas de trabajo donde se pudo asesorar metodológicamente en la construcción del documento y se acogieron algunas observaciones que se hicieron desde hace algún tiempo que hemos venido acompañándoles en el procedimiento de la realización y de la formulación de esta este instrumento que marca el camino de la empresa en el corto y mediano plazo.

La presidenta del Directorio, señala que con esta observación que había realizado el concejal Omar Cevallos referente a incluir dentro del plan estratégico el proyecto del corredor Labrador Carapungo, mociona:

MOCIÓN: Aprobar el Plan Estratégico Institucional 2021-2024, moción que es secundada por el concejal Omar Cevallos

La señora presidenta dispone al señor Pro- Secretario tomar la respectiva votación:

MIEMBROS DEL DIRECTORIO	VOTACIÓN A FAVOR	EN CONTRA	ABSTENCIÓN
Abg. Mónica Sandoval Campoverde Concejala Metropolitana Delegada del Señor Alcalde Dr. Jorge Yunda Machado	X		
Santiago Omar Cevallos Patino Concejal Metropolitano	X		
Luis Eucevio Reina Chamorro Concejal Metropolitano	X		
Ing. Lenin Patricio Muñoz Álvarez Secretario General de Planificación	X		
Licenciado Guillermo Eugenio Abad Zamora Secretario de Movilidad	X		

RESULTADO DE LA VOTACIÓN: Secretaría informa que el resultado de la votación ha sido; con cinco votos a favor de la moción.

RESOLUCION: Se aprueba en todas sus partes el Plan estratégico Institucional 2021-2024, con todos sus habilitantes y anexos que se incorporan al acta.

La señora presidenta señala además que se queda muy satisfecha en la manera cómo el Gerente General de la EPMT PQ, ha planteado el "Plan Estratégico",

PUNTO 3. Conocimiento y aprobación a la Reforma del Estatuto Orgánico Organizacional por Procesos

Toma la palabra el Ing. Carlos Poveda

Los componentes y productos que se desarrollan en el plan institucional es el factor clave, es cómo vamos a hacer este plan estratégico cómo vamos a desarrollar y para eso partimos que debemos tener dentro de la administración de empresas operadoras de transporte partimos de la planificación obviamente de la organización de la ejecución y la evaluación y control, para este estatuto no sostenemos, en la Ley Orgánica de Empresas Públicas, para preparar todos los instrumentos normativos reglamentos internos y todas las políticas para el desarrollo y talento humano que se van a ejecutar en esta empresa, la base legal está claro y estructurada.

Voy iniciar con la cadena de valor, dentro de los modelos de negocios esta determinado cómo se hacen las cosas para llegar a objetivos, la competencia, no es de entre producto o servicio si no es del modelo de negocios, queremos mantener como empresas esas dificultades propias, esta empresa creo que es una de las mejores en transporte público y que mejor si representa a la municipalidad.

La meta final es transportar pasajeros con calidad y para eso tenemos los procesos de valor agregado, me quiero enfocarme en la gestión operacional y en la gestión del mantenimiento qué es donde se concentran todos los esfuerzos de los procesos gobernantes es donde está el Directorio, el Gerente General, la Auditoría Interna, los asesoramientos que recibimos y también los procesos de habitantes de apoyo donde están ciertas Gerencias claves en el desarrollo de esta estructura institucional como es en la planificación y la tecnología.

La Gestión Operacional que es en donde desarrollamos nuestra actividad, si tenemos una buena planificación operacional con una buena ejecución, esto se hace a través del control y monitoreo, para esto se usa la tecnología, los centros de control, estamos a unos quince días de tener un centro de control para monitorear nuestras rutas, ahora ya generamos nuestros indicadores para la operación interna y muchos de estos están vinculados en la Secretaría de Movilidad, lo que se evalúa y eso es muy bueno porque al sentirnos evaluados eso nos alaga y nos ayuda porque estamos trabajando en la misma dirección para tener un sistema de calidad.

El Sistema de Recaudo. - lo integramos en la gerencia de operaciones, una vez que tengamos tecnología, nos va a dar la información de los pasajeros y nos va permitir tener una base de datos, nos va a permitir corregir la planificación operacional y al mismo tiempo poder evaluar y corregir la evasión y fraude que se producen el sistema de transporte, tanto en buses como en las paradas.

La Gerencia de Mantenimiento la hemos dividido en dos instancias importantes, una que se haga cargo del mantenimiento de la flota, tenemos varios tipos de vehículos, que nos genera gastos más altos porque no tenemos vehículos de estandarizados, en todos los repuestos que compramos para uno no sirven para el otro vehículo y está generado malestar y desequilibrio en las compras, ciertos de ciertos componentes no sirven para otro vehículo, por eso estamos buscando el mejor estándar en el futuro, para la compra de repuestos.

El mantenimiento de las instalaciones fijas especialmente cómo son las estaciones las terminales las paradas en el caso del trolebús estamos dando mantenimiento permanentemente a la subestación eléctrica y a la catenaria qué es como las rieles del tren, del metro damos mantenimiento de tal forma que está se mantenga impecable para cuando pagamos la renovación de la flota los componentes sean útiles y nos permitan tener un sistema adecuado y con lo que la ciudad espera, que es un sistema sustentable, sostenibles y limpio.

Toma la palabra la señora presidenta, y señala: "señores miembros del Directorio, como ustedes saben hemos estado trabajando sobre este proyecto, el Estatuto Orgánico Organizacional que tiene la empresa de pasajeros, y creo que en algunos puntos debemos tomarnos un par de días para revisar, necesito también los informes de sustentos de procedibilidad, estos cambios que están haciendo, porque tenía ahí muchísima razón el Concejal Reina de que debe estar cruzado con un informe financiero, yo sé que necesitan esta estructura de forma urgente, pero podríamos hacer una sesión extraordinaria para la próxima semana, con el único fin de aprobar este punto, pero que nos permitan a los miembros del Directorio las observaciones del caso porque en realidad hemos visto varias propuestas de este punto, (...)".

Solicita además a los Miembros del Directorio tratar el martes 15 de junio de 2021, en Sesión Extraordinaria únicamente el punto referente a la reforma y aprobación del Estatuto Orgánico Organizacional por Procesos de la EPMTQP,

La señora presidenta dispone al señor Pro-Secretario tomar la respectiva votación:

MIEMBROS DEL DIRECTORIO	VOTACIÓN		
	A FAVOR	EN CONTRA	ABSTENCIÓN
Abg. Mónica Sandoval Campoverde Concejala Metropolitana Delegada del Señor Alcalde Dr. Jorge Yunda Machado	X		
Santiago Omar Cevallos Patino Concejal Metropolitano	X		
Luis Eucevio Reina Chamorro Concejal Metropolitano	X		
Ing. Lenin Patricio Muñoz Álvarez Secretario General de Planificación	X		
Licenciado Guillermo Eugenio Abad Zamora Secretario de Movilidad	X		

RESULTADO DE LA VOTACIÓN: Secretaría informa que el resultado de la votación ha sido; con cinco votos a favor de la moción.

PUNTO 4.- Conocimiento y aprobación de los Reglamentos Internos de la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito, (LOEP) y Reglamento Interno de Código Trabajo)

Toma la palabra el Ingeniero Carlos Poveda,

Se ha hecho algunos ajustes a los Reglamentos Internos tanto de LOEP como de Código de Trabajo, teniendo como base la nueva estructura institucional que estamos proponiendo.

Los cambios en el Reglamento Interno de Talento Humano (LOEP) se ha reducido el tipo de nombramiento a: (nombramientos y contratos de trabajo) había como cuatro modalidades y eso generaba confusión.

Se incluído un mayor detalle en el Régimen disciplinario, se ha ampliado los deberes, derechos y prohibiciones propios de la empresa de pasajeros con los trabajadores, como consecuencia un mejor control en los días de vacaciones,

Hemos tenido muchas dificultades en el tema de vulnerabilidad en tiempos de crisis sanitaria, desde la cuarentena, y también con el retorno al semáforo amarillo, que ha confundido a todos; como ustedes saben tenemos que devengar los días trabajados de los trabajadores con vulnerabilidad, esto ha provocado problemas respecto a sus vacaciones.

También se ha hecho análisis para cesar de funciones a los trabajadores que por derecho pueden acceder al retiro voluntario, y si hay que suprimir algunos puestos con la nueva estructura Institucional se va a analizar el tipo de indemnización que que los servidores tienen que recibir ajustados a la norma legal vigente.

La planificación del Talento Humano se va a seguir manteniendo de acuerdo a los índices internacionales que hemos planteado en la reunión con ustedes en sesión extraordinaria, y acercarnos a los índices que toda empresa de transporte pasajeros, para no salirnos de los márgenes permitidos en cuanto a trabajadores por ejemplo: el número de conductores por bus, el número de recaudadores por parada, el número de trabajadores de una empresa de carácter operativo, la cantidad de personas operativas con relación a las personas que realizan una gestión administrativa, ajustándose a estándares internacionales, esto debemos conseguirlo en un tiempo no más de 2 años, de tal forma que nuestra estructura sea totalmente eficiente.

En cuanto al personal de Código de Trabajo, queremos mantener los respectivos controles sin hacer algún tipo de medida de presión a los trabajadores operativos, sino al contrario vamos a capacitar y rescatar lo bueno que tenemos de ellos, este personal ha laborado durante 25 años ininterrumpidamente, esa es una fortaleza de nuestro talento humano.

Tenemos una matriz de desvinculación laboral, esto tiene que ver con las liquidaciones dentro de la LOEP, esto está en proceso ya sea ha liquidado personal que se ha retirado voluntariamente, pero hemos tenido algunas dificultades porque no sé ha aplicado bien las normas, tenemos algunos reclamos en el Ministerio de Trabajo, en vista de que algunas liquidaciones se han aplicado con la normativa de la LOSEP y otras con la LOEP, pero también tenemos otro tipo de indemnización a los trabajadores dentro del Código de Trabajo, al respecto nuestra propuesta en lo que se refiere al retiro voluntario, con indemnización en el caso de los servidores de LOEP, cómo se está realizando en el Código de Trabajo, que el número del factor sea (7) por el salario básico unificado, por la cantidad de años laborados en la empresa, y que éste no supere más allá de los siete años, hay personas que ya cumplieron los siete años y quieren retirarse, pero la normativa interna de la empresa establece que debe ser cuando cumplan más allá de los 10 años, me parece que eso podríamos resumirlo y reducirlo a 7 años de esta forma de darle esa posibilidad de retirarse, no es nuestra intención sacar al personal sino trabajar en paralelo,

Una vez que el sistema de recaudo nos haya degenerando confianza vamos a ir ajustando al personal de trabajadores y creemos que el año 2024 gran parte del personal de recaudación al rededor de 300 personas seguirán en la empresa y la otra parte se habrían retirado ya por voluntad propia, y algunos también por supresión de algún puesto que lo amerite, no queremos generar ningún impacto sobre las personas para que ellos sigan dando su aporte a esta empresa.

Señora presidenta esta matriz que estamos proponiendo, que el retiro voluntario en la LOEP cambie a (7) años, para los servidores que quieran retirarse, y que su indemnización sea a partir del primer año, no del quinto año, esto nos ha generado algunas demandas, que se les ha aplicado la normativa de la LOSEP, y no el artículo 23 de la LOEP, en otros casos en el Código de Trabajo se mantienen las mismas condiciones que actualmente tienen en su contrato colectivo y se aplica sin ninguna dificultad.

Hasta aquí señora presidenta y señores miembros del Directorio.

La señora presidenta da la palabra a los miembros del Directorio

El concejal Omar Cevallos toma la palabra

Señala que lo mencionado está en la Ley y el Código de Trabajo, pero quisiera saber si lo mencionado se ha socializado con el Comité de Empresa y con los trabajadores, ellos tendrían que estar al tanto de las decisiones que vamos a tomar, porque lo más grave sería que de pronto llegue una disposición y sea mal interpretada, me gustaría saber si han tenido reuniones con el Comité de Empresa, con la Asociación de Funcionarios para que ellos también estén de acuerdo con lo planteado.

La señora presidenta señala que esta modificación está amparada por la norma, había algunas discusiones a si se debe aplicar la LOSEP, pero la EPQ está amparada en la LOEP, entiendo que estas modificaciones son para adecuar a la

norma que las rige, y le da la palabra al ingeniero Carlos Poveda para que responda la pregunta del concejal Omar Cevallos.

Señora presidenta, señor concejal, de hecho, se ha trabajado en conjunto con la Asociación de Funcionarios, es un pedido de ellos, y nosotros hemos analizado y vemos que se ajusta a la normativa, al artículo 23 de la LOEP, vemos que es viable.

Con el Código de Trabajo, no tenemos este inconveniente, ya que está en su contrato colectivo, quieren que se ratifique, además de cambiar el salario básico que se aplica al momento, esto se hará en las instancias correspondientes, el gremio del sindicato está trabajando con el Ministerio de Trabajo respecto al tema, si esto se da solo tendríamos que aplicarlo, si hemos socializado con los trabajadores, al momento tenemos cerca de 80 solicitudes de retiro voluntario, por lo que debemos tener este elemento aprobado por el directorio para poder comenzar a aplicarlo, y de alguna manera también buscar los recursos en la nueva reforma, para ir desvinculando a este grupo de trabajadores que por voluntad propia han pedido su retiro con derecho que les acoge,

La presidenta toma la palabra y señala que con esta aclaración mociona:

MOCION: Aprobación de las Reformas al Reglamento Interno de Talento Humano de la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros.

MIEMBROS DEL DIRECTORIO	VOTACIÓN		
	A FAVOR	EN CONTRA	ABSTENCIÓN
Abg. Mónica Sandoval Campoverde Concejala Metropolitana Delegada del Señor Alcalde Dr. Jorge Yunda Machado	X		
Santiago Omar Cevallos Patino Concejal Metropolitano	X		
Luis Eucevio Reina Chamorro Concejal Metropolitano	X		
Ing. Lenin Patricio Muñoz Álvarez Secretario General de Planificación	X		
Licenciado	X		

Guillermo Eugenio Abad Zamora Secretario de Movilidad			
---	--	--	--

RESULTADO DE LA VOTACIÓN: Secretaría informa que el resultado de la votación ha sido; con cinco votos a favor de la moción.

RESUELVE: Aprobar las Reformas al Reglamento Interno de Talento Humano de la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros, que se adjuntan como parte integrante de la presente acta.

PUNTO 5.- Informe Económico Financiero

La señora presidenta señala que la propuesta presentada por el concejal Luis Reina, dado que en el punto tres estamos precisamente solicitando los informes de procedibilidad para la aprobación de las reformas del Estatuto Orgánico Organizacional por Procesos, es decir que venga con el Informe Presupuestario, de cómo se van a reacomodar los puestos y las denominaciones, creo que este punto ya no sería necesario y lo deberíamos tratar conjuntamente con lo que vamos a realizar el próximo día martes en la sesión extraordinaria.

La señora presidenta señala que la propuesta es para que se traslade el punto 5 a la sesión extraordinaria del próximo día martes 15 de junio de 2021, que debe estar en conjunto con los informes de procedibilidad para la aprobación de esta reforma de Estatuto Orgánico Organizacional por Procesos.

MOCIÓN: Se traslade el punto 5 a la sesión extraordinaria del próximo día martes 15 de junio de 2021,

Señor Pro- Secretario sírvase tomar votación

MIEMBROS DEL DIRECTORIO	VOTACIÓN		
	A FAVOR	EN CONTRA	ABSTENCIÓN
Abg. Mónica Sandoval Campoverde Concejala Metropolitana Delegada del Señor Alcalde Dr. Jorge Yunda Machado	X		
Santiago Omar Cevallos Patino Concejal Metropolitano	X		

Luis Eucevio Reina Chamorro Concejal Metropolitano	X		
Ing. Lenin Patricio Muñoz Álvarez Secretario General de Planificación	X		
Licenciado Guillermo Eugenio Abad Zamora Secretario de Movilidad	X		

RESULTADO DE LA VOTACIÓN: Secretaría informa que el resultado de la votación ha sido; con cinco votos a favor de la moción de traslado del punto 5 a la sesión extraordinaria del próximo día martes 15 de junio de 2021.

RESOLUCION: Pasar el punto número 5, a la sesión extraordinaria de 15 de junio de 2021.

Hasta aquí el orden del día, de esta sesión ordinaria.

La señora presidenta, agradece a los miembros del Directorio. Clausura la sesión, siendo las 16 horas y 45 minutos, ordenando levantar el acta respectiva.

Mónica Sandoval C.

Dra. Mónica Sandoval Campoverde

PRESIDENTA DEL DIRECTORIO

Dr. Jose Vasconez

DR. JOSE VASCONEZ

PROSECRETARIO

QUITO
2021 JUN 15 16:45

GERENCIA
JURÍDICA





PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS DE QUITO

La Planificación Estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones en torno al quehacer actual y al camino que debemos recorrer en el futuro de la Empresa, para adecuarse a los cambios y a las demandas que impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en el servicio de transporte de pasajeros a largo plazo.

Contenido

1.	Introducción	5
2.	Marco Legal	5
2.1.	Constitución de la República del Ecuador	5
2.2.	Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial	6
2.3.	Ley Orgánica de Eficiencia Energética	6
2.4.	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización - COOTAD	6
2.5.	Ley Orgánica de Empresas Públicas - LOEP	6
2.6.	Código Municipal	6
3.	Alineación Estratégica	7
4.	Planeación Estratégica Institucional	9
4.1.	Diagnóstico Situacional	9
4.1.1.	ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO	9
4.1.1.1.	FACTOR LEGAL	9
4.1.1.2.	FACTOR ECONÓMICO	10
a)	Impacto del Coronavirus en la Economía del País	10
4.1.1.3.	FACTOR SOCIAL	11
a)	Macrocentralidad del DMQ y el Hipercentro de Quito	11
b)	Crecimiento Demográfico	12
c)	Incremento del Parque Automotor	13
d)	Transporte Público	15
e)	Distribución del Transporte Público	16
4.1.1.4.	FACTOR TECNOLÓGICO	17
4.1.2.	ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	18
4.1.2.1.	Sistema Metropolitano de Transporte (Corredores Administrados por la EPMT PQ)	18
4.1.2.2.	Corredor Central Trolebús	18
4.1.2.3.	Corredor Ecovía	19
4.1.2.4.	Cantidad de Pasajeros Pago Transportados	19
4.1.2.5.	Flota Vehicular	20
4.1.2.6.	Infraestructura	21
4.1.2.7.	Cobertura del Sistema Integrado de Transporte	22
4.1.3.	Estructura por Procesos	23
4.1.4.	Necesidades del Usuario	25
5.	Análisis FODA	26
6.	Elementos Orientadores	28
6.1.	Misión	28
6.2.	Visión	28
6.3.	Valores Empresariales	28
6.4.	Pilares Estratégicos Fundamentales	30

6.4.1.	Servicio al Usuario	30
6.4.2.	Sostenibilidad	30
6.4.3.	Tecnología y Modernización	31
6.5.	Objetivos Estratégicos	31
6.6.	Indicadores Estratégicos	32
7.	Análisis de Problemas	34
7.1.	Identificación de Problemas	34
7.2.	Diagrama de Causa Efecto	35
8.	Determinación de Proyectos	36
9.	Medición, Seguimiento y Monitoreo	37
10.	Mapa Estratégico	39
11.	Gestión de Riesgos	40

Índice de Tablas

Tabla 1:	Distribución de Viajes en los Diferentes Subsistemas de Transporte Público – Proyección al 2022	16
Tabla 2:	Número de Unidades por Circuito Corredor Central Trolebús	18
Tabla 3:	Número de Unidades por Circuito Corredor Ecovía – Sur Oriental	19
Tabla 4:	Número de Unidades por Tipo de Flota	20
Tabla 5:	Detalle del Estado de la Flota	20
Tabla 6:	Detalle del Año de Fabricación Flota de la EPMPQ	21
Tabla 7:	Infraestructura Física de la EPMPQ	21
Tabla 8:	Número de Surtidores por Terminal	22
Tabla 9:	Cobertura del servicio de transporte de la EPMPQ	22
Tabla 10:	Circuitos del servicio de transporte de la EPMPQ	23
Tabla 11:	Sugerencias y atributos en relación a las encuestas	25
Tabla 12:	Matriz Análisis FODA	26
Tabla 13:	Matriz de Estrategias	27
Tabla 14:	Alineación Estrategias – Objetivos Estratégicos	32
Tabla 15:	Indicadores Estratégicos	32
Tabla 16:	Jerarquización de Problemas	34
Tabla 17:	Alineación de Proyectos	36
Tabla 18:	Matriz de riesgos	40
Tabla 19:	Valoración de riesgos	45

Índice de Gráficos

Gráfico 1:	Documentos de Referencia de Planificación	7
Gráfico 2:	Alineación Estratégica	8
Gráfico 3:	Ubicación del hipercentro de la ciudad de Quito y los valles aledaños	11
Gráfico 4:	Desplazamientos Motorizados /día en Transporte Público - TP al Hipercentro de Quito – 2025	12
Gráfico 5:	Proyección de Crecimiento de la Población (Quito – Cantones Aledaños), 2019 – 2030	13
Gráfico 6:	Proyecciones Referenciales de Población en Grupos de Edades – Años 2018 al 2020	13
Gráfico 7:	Incremento del Parque Automotor, Provincia de Pichincha	14
Gráfico 8:	Evolución y Proyección del Parque Automotor en Quito	14
Gráfico 9:	Evolución y Proyección del Número de Vehículos por Habitantes en Quito	15
Gráfico 10:	Pirámide Inversa de Movilidad	15
Gráfico 11:	Interconexión Metro de Quito - SITP	17
Gráfico 12:	Situación actual del Sistema Integrado de Transporte	18
Gráfico 13:	Pasajeros Pago Viaje Transportados	19
Gráfico 14:	Cadena de valor	23

Gráfico 15: Mapa de procesos	24
Gráfico 16: Mapa de actores	24
Gráfico 17: Matriz CAME	27
Gráfico 18: Misión	28
Gráfico 19: Visión	28
Gráfico 20: Valores empresariales	29
Gráfico 21: Pilares estratégicos	30
Gráfico 22: Interrogantes hacia los objetivos estratégicos	31
Gráfico 23: Elementos para la definición de objetivos estratégicos	31
Gráfico 24: Diagrama causa y efecto	35
Gráfico 25: Semaforización del resultado de la medición de indicadores	37
Gráfico 26: Método de socialización de logros y resultados	38
Gráfico 27: Mapa estratégico	39
Gráfico 28: Clasificación de los problemas	54

Anexos

Anexo 1: Matriz del Marco de Referencia	49
Anexo 2: Infraestructura de los Talleres de la EPMT PQ	50
Anexo 3: Equipamiento de los Talleres de la EPMT PQ	51
Anexo 4: Listado de Problemas Institucionales	52
Anexo 5: Valoración y Priorización de los Problemas	53
Anexo 6: Clasificación de los Problemas	54
Anexo 7: Matriz de Contribución Crítica 3M	55
Anexo 8: Matriz Estratégica	58

1. Introducción

El 5 de diciembre de 1995 se creó la Unidad Operadora del Sistema Trolebús (UOST) que tuvo el propósito de reorganizar y modernizar el transporte público en la ciudad de Quito, el 17 del mismo mes se inició formalmente la operación de la primera fase del Sistema Integrado de Transporte (SIT) con corredores exclusivos BRT (Bus de Tránsito Rápido), que comprendía el tramo desde la estación sur “El Recreo” y la calle Esmeraldas en el centro histórico, con una flota de 17 trolebuses nuevos.

Al siguiente año la cobertura se amplió al norte hasta la Avenida Colón, adicionando a la flota 15 unidades trolebuses. En el mes de abril se extendió hasta la Estación Norte “La Y”, con una flota total de 54 trolebuses. Con este número de unidades, se transportaron aproximadamente 100.000 pasajeros - viaje por mes.

El incremento en la demanda y la necesidad de mejorar el servicio de transporte público obligó a la empresa a ampliar su capacidad operacional e integrar 113 unidades en el año 2000, junto con nuevas rutas para servir a la ciudadanía del Distrito Metropolitano de Quito. La ruta comprendía los tramos entre la Estación Norte “La Y” y la parada “Morán Valverde”.

El 12 de julio de 2010, el Concejo Metropolitano de Quito emitió la Ordenanza Metropolitana N° 314, mediante la cual se creó la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito; asignándole la atribución de “Operar y administrar el servicio de transporte público de pasajeros en el Distrito Metropolitano de Quito”.

El 10 de mayo de 2012 la Secretaría de Movilidad, mediante Resolución No.011-SM-2012, “delegó la gestión integral de la infraestructura e instalaciones de las paradas, estaciones y terminales del Subsistema de Transporte Metrobús-Q a la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito – EPMT PQ.

Durante el periodo 2016 – 2017 se integraron a la operación 80 buses biarticulados, con lo cual la EPMT PQ extendió los servicios troncales y de alimentadores al sur de la ciudad, desde la parada Capulí hasta el Barrio Matilde Álvarez, sector Guamaní (4,5 km) en troncal y 8 rutas a los barrios aledaños.

Desde el 1 de junio de 2018 se inauguró la Terminal Multimodal El Labrador que reemplazó a la Estación Norte La Y, beneficiando a moradores del norte de la ciudad, la operación se llevó adelante con 77 unidades articuladas y biarticuladas, las cuales realizan 522 viajes diarios entre semana, cuya cantidad se reduce a 248 viajes los sábados y 192 los domingos.

El crecimiento poblacional, y la creación de nuevos barrios, tanto en el sector urbano del Distrito como en la periferia, obligó al Municipio a ofrecer varios servicios adicionales en el Sistema Integrado de Transporte Público, manteniendo su tarifa integral de 25 centavos, con la cual el usuario puede acceder a una cobertura troncal desde Quitumbe hasta Carcelén que en promedio representa una distancia de 52 kilómetros ida y vuelta, más la cobertura prestada por las líneas alimentadoras.

El Sistema de Transporte Público Metropolitano de Quito, es un referente a nivel nacional, los 25 años de experiencia en la operación y administración del sistema integrado de transporte público de pasajeros nos ha llevado a trabajar con estándares de seguridad y eficiencia, de forma sustentable e inclusiva, incorporando tecnología de punta y personal calificado para servir a la ciudadanía; así es como contribuimos al desarrollo económico y social del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), aportando experiencia y conocimiento en el ámbito del transporte público a nuestros similares.

2. Marco Legal

2.1. Constitución de la República del Ecuador

En el artículo 264 numeral 6 de la Constitución de la República del Ecuador, se determina que es competencia exclusiva de los gobiernos municipales: “Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal”.

2.2. Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

El artículo 30.5 establece que los Gobiernos Autónomos Descentralizados Metropolitanos y Municipales tendrán las siguientes competencias, como: *“c) Planificar, regular y controlar las actividades y operaciones de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, los servicios de transporte público de pasajeros y bienes, transporte comercial y toda forma de transporte colectivo y/o masivo, en el ámbito intracantonal, conforme la clasificación de las vías definidas por el Ministerio del Sector”.*

2.3. Ley Orgánica de Eficiencia Energética

En el artículo 14.- Eficiencia Energética en el Transporte. - Señala que los Gobiernos Autónomos Descentralizados podrán en el ámbito de sus competencias establecer planes de chatarrización y a partir del año 2025 todos los vehículos que se incorporen al servicio de transporte público deberán ser únicamente de medio motriz eléctrico.

2.4. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización - COOTAD

El artículo 55 literal f del COOTAD dispone que es competencia exclusiva de los Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales, planificar, regular y controlar el tránsito, transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal.

2.5. Ley Orgánica de Empresas Públicas - LOEP

El numeral 4, del Artículo 3, *“Principios de la Ley Orgánica de Empresas Públicas – LOEP, obliga a las empresas públicas a: “Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos;”*

El numeral 6, del artículo 9, Atribuciones del Directorio, establece que dentro de las atribuciones del Directorio debe aprobar el Plan Estratégico de la empresa, elaborado y presentado por la Gerencia General, y evaluar su ejecución.

El numeral 1 del Artículo 34 de la LOEP, obliga a que: *“Las empresas públicas deberán contar con su Plan Estratégico y Plan Anual de Contrataciones, debidamente aprobados.*

Los criterios generales del Plan Estratégico guardarán relación con las políticas del gobierno nacional o de los gobiernos autónomos descentralizados, el Plan Nacional de Desarrollo y los intereses del Estado.

El Plan Estratégico será una de las herramientas para evaluar a los administradores de las empresas.”

2.6. Código Municipal

2.6.1.CAPÍTULO IX DE LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS DE QUITO

Art.1.2.143.- Creación. - Créase la empresa pública denominada "EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS DE QUITO".

Art.1.2.144.- Objeto Principal. - El objeto principal de la empresa pública metropolitana, es el siguiente:

- a. Operar y administrar el servicio de transporte público de pasajeros en el Distrito Metropolitano de Quito;
- b. Brindar asesoría técnica especializada a instituciones públicas o privadas, nacionales o extranjeras en el ámbito del transporte;
- c. Explotar el corredor central trolebús del Sistema Integrado del Transporte Metrobús Q, de acuerdo con las disposiciones emanadas por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito;
- d. Las demás actividades operativas y de prestación de servicios relativas a las competencias que le corresponden al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, de conformidad con el ordenamiento jurídico nacional y metropolitano, en el ámbito de gestión del servicio público de transporte de pasajeros.
- e. Mediante Resolución No. A 0024 de 14 de julio de 2010, el Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito, resuelve: Artículo Único: “Disponer que la operación provisional del Corredor Suroriental del Sistema Integrado de Transporte. Metrobus-Q la preste, mediante gestión directa, la Empresa Publica

Metropolitana de Pasajeros de Quito, de acuerdo con el plan operacional que deberá ser aprobado por la Secretaría de Movilidad”.

- f. Cumplir con las demás actividades encomendadas por el Directorio.

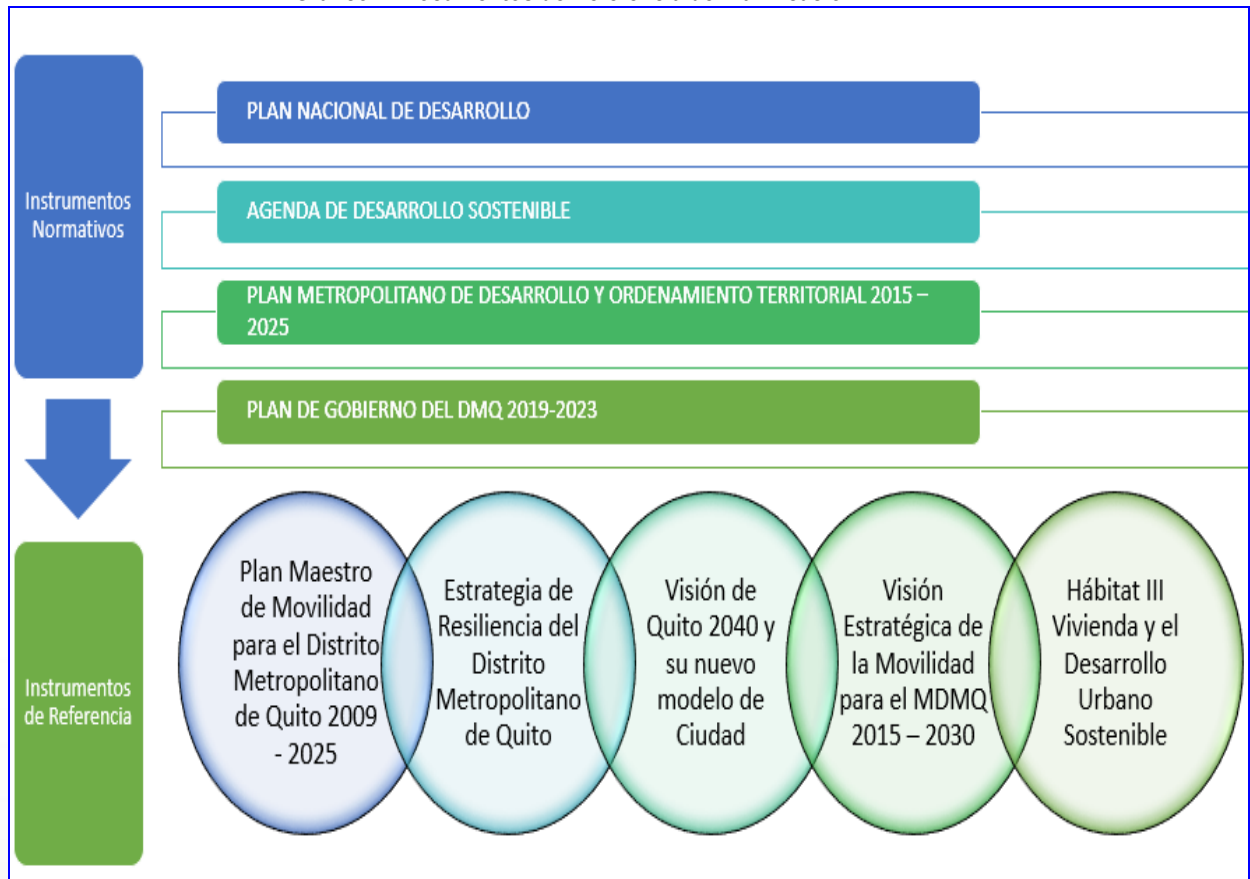
2.6.2. CAPÍTULO II DE LOS SISTEMAS INTELIGENTES DE TRANSPORTE

Art. IV.2.232.- De los Sistemas Inteligentes de Transporte.- “Constituyen sistemas inteligentes de transporte las herramientas tecnológicas de control, información, evaluación y recaudación del Sistema Metropolitano de Transporte Público de Pasajeros del DMQ, tales como, el Sistema Integrado de Recaudo (SIR), el Sistema de Ayuda a la Explotación (SAE) y el Sistema de Información al Usuario (SIU), que deberán ser implementados en los diferentes subsistemas, así como todos aquellos negocios colaterales que en virtud de la infraestructura implementada permitan mejorar la gestión, generen ingresos adicionales y benefician al Usuario.

3. Alineación Estratégica

Para fortalecer el análisis se recopiló información de instrumentos normativos y de referencia; así como aportes académicos respecto a la movilidad en el Distrito Metropolitano de Quito, lo que permitirá generar un enfoque y visión integral, para que la EPMTMQ articule su gestión al desarrollo sustentable de la movilidad metropolitana.

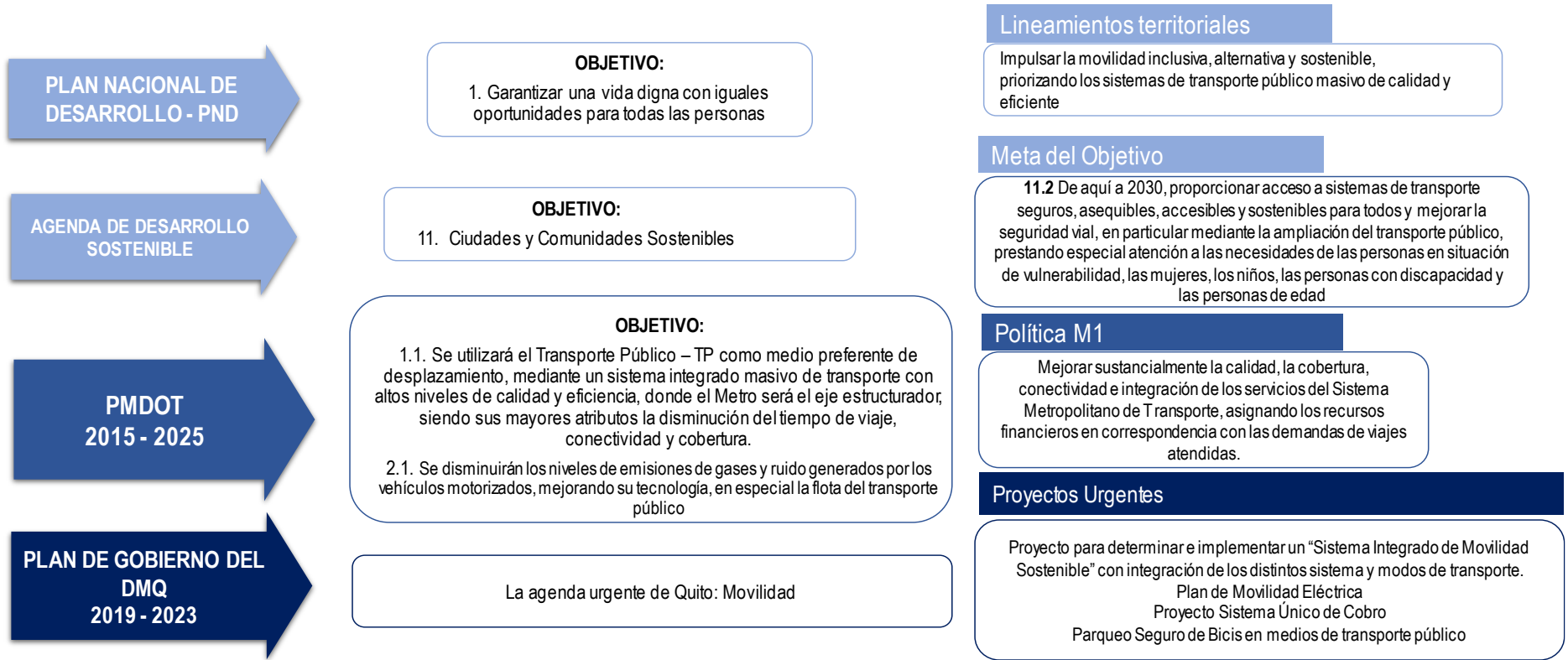
Gráfico 1: Documentos de Referencia de Planificación



Elaborado por: Gerencia de Planificación

La alineación estratégica está encaminada a determinar la articulación del Plan Estratégico Institucional (PEI), a los instrumentos de planificación de nivel superior tanto a nivel de Gobierno Central como del Municipio de Quito.

Gráfico 2: Alineación Estratégica



Elaborado por: Gerencia de Planificación

4. Planeación Estratégica Institucional

4.1. Diagnóstico Situacional

El diagnóstico situacional nos permite identificar los aspectos fundamentales del desarrollo de los componentes que transforman la situación actual de la movilidad de los ciudadanos en el Distrito Metropolitano de Quito, por ello para el gobierno local la movilidad se ha constituido en uno de los ejes de mayor preocupación por resolver, pues su situación es percibida de manera muy sensible por parte de los ciudadanos y los diferentes sectores sociales, profesionales y productivos, quienes exigen soluciones inmediatas.

Con este antecedente, se ha recurrido a realizar un acercamiento a la problemática identificada a través de la investigación, que ha proporcionado un contexto social, físico y del transporte, evidenciando los principales actores que promueven y poseen la movilidad en Quito.

4.1.1. ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

A continuación, se presenta una descripción y análisis de los factores externos de la institución, que inciden en el accionar empresarial.

4.1.1.1. FACTOR LEGAL

El 14 de mayo de 2019 toma posesión el Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito, el cual, dentro de sus prioridades para su mandato, señala su enfoque hacia un trabajo en conjunto, de participación activa con la ciudadanía, las organizaciones sociales, el sector empresarial y productivo, apoyado en los instrumentos nacionales e internacionales, como la agenda de Objetivos 2030 de Desarrollo Sostenible, en la lucha contra la pobreza y cuidado del medio ambiente para mitigar y reducir el cambio climático.

En lo que respecta a la movilidad del Distrito Metropolitano de Quito, da énfasis a la importancia del Metro de Quito como eje estructurador del Transporte Público, asimismo, apuesta a la movilidad sostenible como eje para fomentar el cuidado del medio ambiente, la reducción de la huella de carbono, la integración de los distintos sistemas y modos de transporte, generando una red de movilidad articulada, que priorice el transporte público en base a criterios de calidad, seguridad, continuidad, comodidad y convivencia.

El Plan de trabajo 2019 -2023 contiene la agenda urgente de Quito: Movilidad, que cuenta con los proyectos a los cuales la EPMTQP se articula y gestiona acciones en pro de su cumplimiento.

Proyectos Urgentes:

- Proyecto para determinar e implementar un “Sistema Integrado de Movilidad Sostenible” con integración de los distintos sistemas y modos de transporte.
- Plan de Movilidad Eléctrica.
- Proyecto Sistema Único de Cobro.
- Parqueo Seguro de Bicis en medios de transporte público.

La correcta prestación del servicio de transporte de pasajeros directamente en las troncales y con contratos para los buses alimentadores, hace necesario contar con un **financiamiento adicional por parte del Municipio de Quito** a fin de cubrir el déficit existente dada la amplia cobertura del servicio integrado, que permite a los usuarios acceder a varios transbordos, garantizando el acceso a todos los ciudadanos, en base a una tarifa socialmente justa, y económicamente accesible a los usuarios.

La Ley Orgánica de Transporte Terrestres, Tránsito y Seguridad Vial, establece el transporte público como un servicio estratégico, que debe ser garantizado por el Estado y cuya prestación se ajuste a los principios de

seguridad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad, con tarifas socialmente justas.

La Ordenanza Metropolitana No. 017-2020, Reformativa del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito, que establece la Integración de los Subsistemas del Sistema Metropolitano de Transporte Público de Pasajeros, en sus disposiciones transitorias establece que la Secretaría de Movilidad en el término de 30 días, contados a partir de la sanción de la ordenanza emitirá el Manual de Indicadores de calidad del servicio de transporte público de pasajeros; así como el procedimiento de la certificación UNE EN 13816 de calidad de servicio de transporte público de pasajeros, por lo cual la aplicación de la nueva tarifa depende de la emisión de los requisitos antes mencionados y a la certificación de su cumplimiento en el término de 30 días adicionales.

4.1.1.2. FACTOR ECONÓMICO

a) Impacto del Coronavirus en la Economía del País

El mundo se encuentra atravesando dos crisis paralelas: una sanitaria producto del COVID-19 que aproximadamente ha cobrado más de 350 mil víctimas mortales a nivel mundial, mientras que la otra es la económica producto de la recesión que estamos viviendo, según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) esta pandemia dejará alrededor de 12 millones de desempleados, mientras que, la pobreza crecerá en 4,4% pasando del 30,3% en el año 2019 hasta llegar a un 34,7% en el año 2020 a nivel de América Latina.

Por otro lado, tanto la inversión pública como privada se han detenido, lo cual restringe las posibilidades de dinamización de la economía ecuatoriana y su empleabilidad; de hecho, ha existido una fuerte reducción del Talento Humano tanto en el sector público como en el privado. Lo que ha ocasionado que el gasto del gobierno también se haya contraído y, que todavía existan deudas con los proveedores del Estado ecuatoriano desde el año anterior, lo cual finalmente resta liquidez y “velocidad de circulación del dinero”. A esto se añade, la disminución de las exportaciones incrementado el saldo negativo en la Balanza Comercial.

En términos de industria, se puede observar que existirá una fuerte contracción de los sectores de turismo, servicios, construcción, manufactura, comercio, **transporte**, servicio doméstico, actividades profesionales de libre ejercicio e inclusive la industria petrolera, debido a los problemas de ruptura del Sistema de Oleoducto Transecuatoriano (SOTE) y el Oleoducto de Crudos Pesados (OCP); es decir, que nueve de 18 sectores del cálculo del PIB por industrias se verán fuertemente afectados en este 2020 y, los otros nueve sectores sufrirían reducciones aunque en menor envergadura.

Por disposiciones emitidas por el COE Nacional del 17 de marzo al 2 de junio del 2020, no se permitió el uso del transporte público, sino solo un servicio en rutas y frecuencias emergentes que fue gratuito. A partir del 3 de junio del 2020 se reinició la operación del Sistema Integrado de Transporte Público - SITP, con un aforo del 30% de pasajeros en los primeros días de la operación, posteriormente se incrementó el aforo hasta el 50% de pasajeros, exceptuando los días domingo, el cual se retomó a finales de septiembre de 2020.

Al inicio del año la Empresa realizó una proyección de pasajeros pago viaje transportados, para el año 2020 de aproximadamente 305 millones de pasajeros, en los que se incluye los corredores Central Norte y Sur Occidental, pero debido a la declaratoria de emergencia, se requiere reformular la proyección a un valor aproximado de 105 millones de pasajeros que se pretendería transportar al año, lo cual causaría una disminución del 68% de pasajeros al año, con una diferencia de 200 millones de pasajeros pago viaje transportados que representaría una pérdida de recaudación de la empresa de aproximadamente 26 millones de dólares al año.

La Pandemia nos ha permitido vivir uno de los escenarios más desfavorables, con lo cual se identifica de mejor manera las necesidades prioritarias, las áreas críticas empresariales, las debilidades en la gestión y la necesidad de generar un proceso de transformación, no como una obligación administrativa o legal si no como una necesidad de conexión con el entorno para ser flexibles y capaces de adaptarnos a las situaciones cambiantes.

Estamos inmersos en un momento de crisis y esta situación afecta a nuestra forma de gestionar la empresa, dificultando no solo la gestión del día a día, sino nuestra perspectiva de futuro. Con lo cual es necesario optar por reducir gastos, y diversificar servicios repensando nuevas líneas de negocios. Por lo tanto, en este momento y con

este contexto económico, es cuando en mayor medida la empresa debe reflexionar sobre su futuro y sus objetivos empresariales.

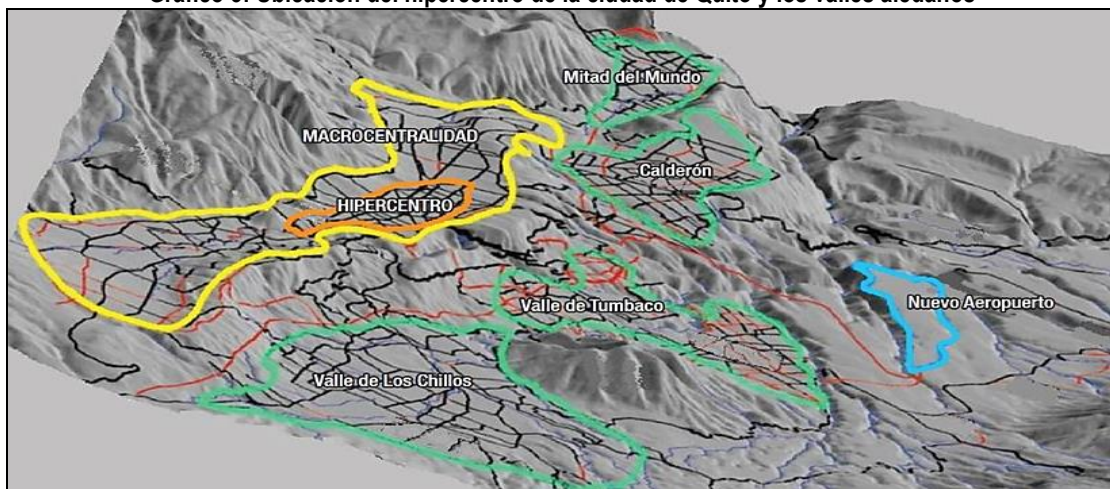
Cuando las circunstancias cambian de forma brusca y no prevista hay que continuar tomando decisiones y alineando los recursos cada vez más escasos, con los objetivos empresariales; Por ello, la planificación estratégica toma mayor relevancia o importancia identificando los factores de éxito y anticipando la estrategia para optimizar sus recursos concentrándose en sus prioridades.

4.1.1.3. FACTOR SOCIAL

a) Macrocentralidad del DMQ y el Hipercentro de Quito

“El hipercentro es la zona de la ciudad en la que los índices de concentración de la población, equipamiento y actividad económica es más intenso. Los límites del hipercentro de Quito se establecen entre El Inca al norte y la Villa Flora al sur e incluye al Centro Histórico” (Plan Maestro de Movilidad 2009 - 2025).

Gráfico 3: Ubicación del hipercentro de la ciudad de Quito y los valles aledaños



Fuente: Plan Maestro de Movilidad para el Distrito Metropolitano de Quito

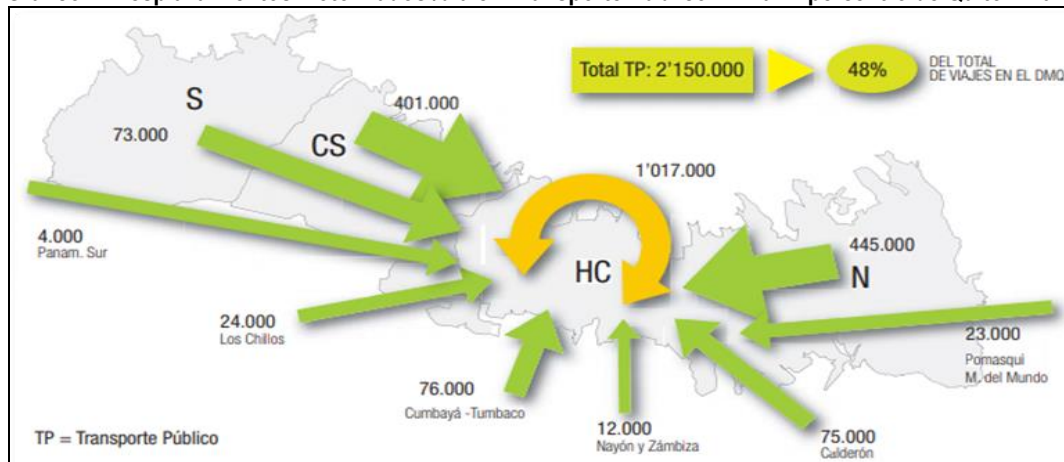
Conforme lo indicado en el Plan Maestro de Movilidad 2009 - 2025: “El sector comprendido entre las avenidas 10 de agosto, Amazonas, Naciones Unidas, 6 de diciembre, Portugal, República del Salvador y Eloy Alfaro y Orellana, constituye con su área de influencia inmediata, el sector que más congestiones de tráfico se registra en el sector norte de la ciudad, incluye varias intersecciones continuas. En esta zona se asientan los principales centros bancarios, comerciales y de ocio del norte de Quito. Aquí se registran congestiones en intersecciones con longitudes de cola que oscilan entre los 400 y 800 m. Otra área que tiene serios problemas de tráfico es la de la Plaza Benalcázar (La Y) a la cual confluyen ejes viales fundamentales dentro de la red vial urbana: Av. 10 de Agosto, Av. América, Av. de La Prensa, Av. Juan de Ascaray, Av. Londres y Av. Gaspar de Villarroel. A pesar de que este sitio dispone de una facilidad de tráfico a desnivel, resulta ya insuficiente y las longitudes de cola en las aproximaciones alcanzan un promedio de 400 m de longitud en horas pico. En el sector sur de Quito se evidencia el deterioro de la movilidad urbana en área circundante al redondel de la Villaflora en donde confluyen arterias importantes como las avenidas: Napo-Corazón, Rodrigo de Chávez, Maldonado y Alonso de Angulo, vías en las cuales se presentan grandes niveles de congestión con longitudes de cola en las aproximaciones de tráfico cuyos registros oscilan en promedio los 600 m. Prácticamente este sector es un punto de conexión entre el sur, el centro y nor-orient de Quito por lo que tiene gran importancia en el contexto de la red vial principal.”

No se pueden dejar de lado a las existentes intersecciones que tienen problemas puntuales, pero de gran afectación al desempeño del tráfico en la red vial urbana. Se destacan por la magnitud de la congestión y las demoras que se producen en: Av. América y Av. Colón – Marchena; Av. Eloy Alfaro y Av. De los Granados; Av. 12 de octubre - Av. Coruña, Av. Colón (Plaza Artigas), Av. De La Prensa y Av. Del Maestro, Av. América y Av. República – Av. NNUU, Av. Rodrigo de Chávez y Av. Mariscal Sucre, Av. Mariscal Sucre y Av. Alonso, Av. Napo y Av. Oriental, Av. Oriental y Av. Cumandá de Angulo, Av. Mariscal Sucre y Av. Morán Valverde (Chillo Gallo) entre los más relevantes.

Con la tendencia del crecimiento de la población, existe una variación en la densidad de la población en las administraciones zonales, evidenciándose un decrecimiento en la zona central de la ciudad y un alto grado de migración a los extremos norte, sur, y valles orientales, esto ha ocasionado que los habitantes del DMQ vivan cada vez más lejos de sus principales destinos de viaje, concentrados principalmente en el hipercentro de Quito y a los que acceden de manera ineficiente a través de una red vial congestionada, por el incremento de vehículos privados y con una limitada opción para realizar sus desplazamientos cotidianos.

El Plan Maestro de Movilidad para el DMQ 2009 – 2025 indica que la macro centralidad de Quito recibe al 72% de la población, pero además encierra una altísima concentración de equipamiento urbano, servicios públicos, comerciales, financieros, educativos entre otros, siendo así el principal atractor de viajes. Es por esto que las personas incrementan su tiempo de desplazamiento y sus distancias de viaje, lo que agrava la dependencia del vehículo privado. Al mantener las tendencias indicadas que agravan la problemática de movilidad de Quito, se generarán graves consecuencias al sistema vial, y transporte público y por ende al bienestar de la población.

Gráfico 4: Desplazamientos Motorizados /día en Transporte Público - TP al Hipercentro de Quito – 2025



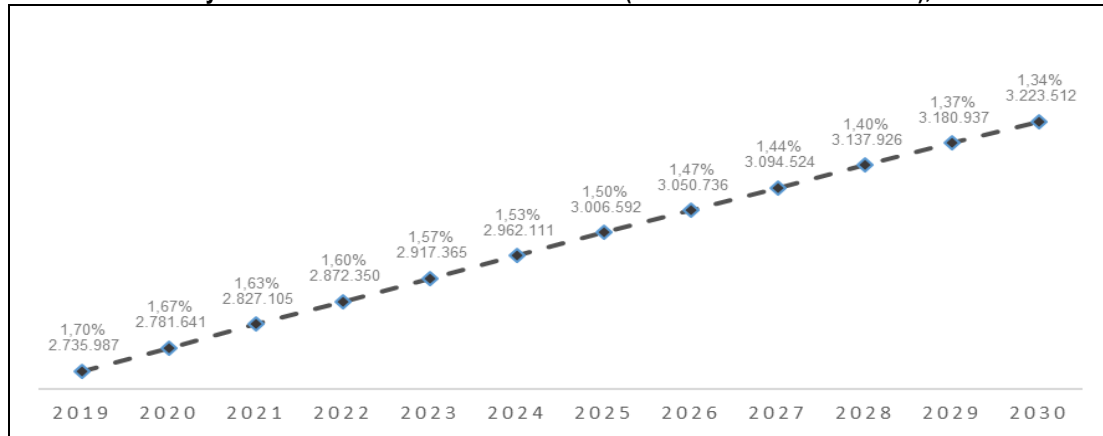
Fuente: Plan Maestro de Movilidad para el Distrito Metropolitano de Quito

b) Crecimiento Demográfico

A partir del 2018 Quito se convirtió en la ciudad más poblada del Ecuador, y las proyecciones estiman que para el periodo 2030 el DMQ tendrá alrededor de 3.223.512 habitantes que corresponde a un crecimiento importante debido a los procesos de urbanización en los valles orientales de los Chillos y la zona comprendida entre Tumbaco – Cumbayá, hacia el sur Quitumbe y al norte a partir de Carapungo – Calderón y Pomasqui – San Antonio.

Según los datos históricos y las proyecciones para los siguientes años, el promedio de crecimiento por año será de 44.447 habitantes, considerando adicionalmente que existe población beneficiaria indirecta de los cantones de: Cayambe, Pedro Moncayo, Rumiñahui y Mejía, que en conjunto se estima que para el 2030 tendrá alrededor de 458.736 habitantes, debido al alto grado de influencia por actividades laborales, comerciales, estudios, deportivas etc., que contribuyen al proceso de conurbación de Quito, y generan un mayor consumo del servicio de transporte público.

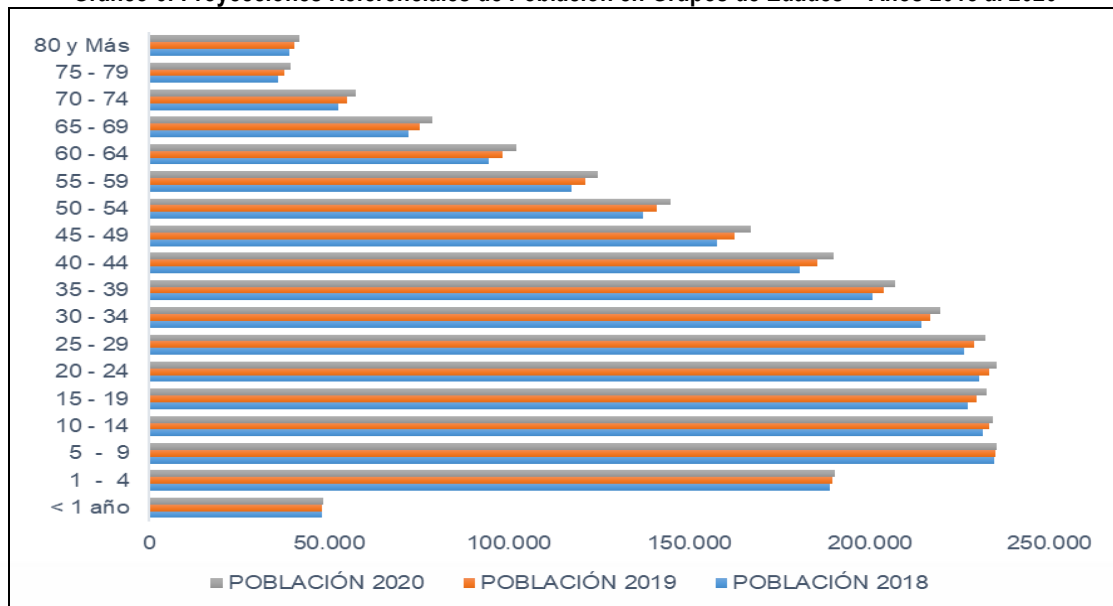
Gráfico 5: Proyección de Crecimiento de la Población (Quito – Cantones Aledaños), 2019 – 2030



Fuente: proyecciones referenciales de población cantonal, SENPLADES
Elaborado: Gerencia de Planificación EPMPQ

Considerando el crecimiento poblacional es necesario definir la variable por el grupo poblacional de edades, de acuerdo al sector de influencia que tiene el Distrito Metropolitano de Quito, el mismo que está comprendido entre las edades de los 10 hasta los 74 años, que al acumular por año corresponde a 2.143.209 usuarios al año 2018, hasta 2.226.256 potenciales usuarios del transporte público al año 2020.

Gráfico 6: Proyecciones Referenciales de Población en Grupos de Edades – Años 2018 al 2020



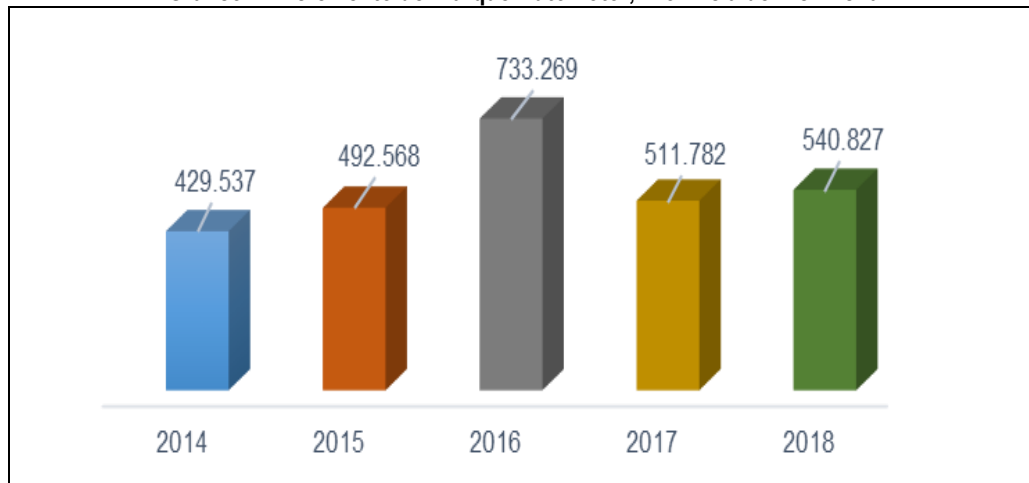
Fuente: Proyecciones referenciales de población cantonal, SENPLADES 2017
Elaborado: Gerencia de Planificación EPMPQ

c) Incremento del Parque Automotor

La provincia de Pichincha se caracteriza por tener el mayor número de vehículos motorizados, contando con 540.827¹ registros de matriculación al 2018.

¹ INEC, Anuario de Transporte 2018

Gráfico 7: Incremento del Parque Automotor, Provincia de Pichincha

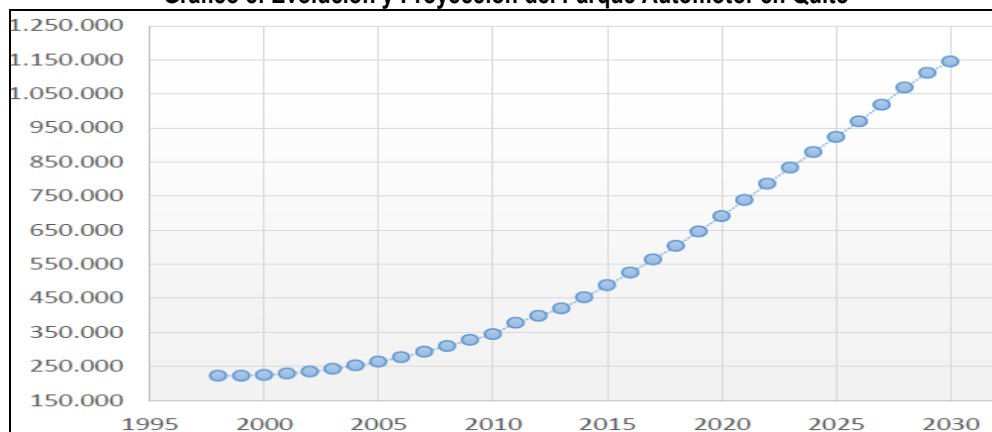


Fuente: anuario de transporte, INEC 2018

Elaborado: Gerencia de Planificación EPMTQ

El Distrito Metropolitano de Quito, al ser la ciudad con mayor concentración de vehículos de la Provincia de Pichincha, presenta un efecto negativo sobre la limitada capacidad vial, la cual se va reduciendo y acercándose a la congestión masiva de autos. Según estudios realizados por la Secretaría de Movilidad y la Agencia Metropolitana de Tránsito (AMT), establece que la tendencia al 2030, Quito tendría un parque automotor de aproximadamente 1'150.000 vehículos en el DMQ, condición intolerable para las vías y la libre movilidad de los ciudadanos.

Gráfico 8: Evolución y Proyección del Parque Automotor en Quito

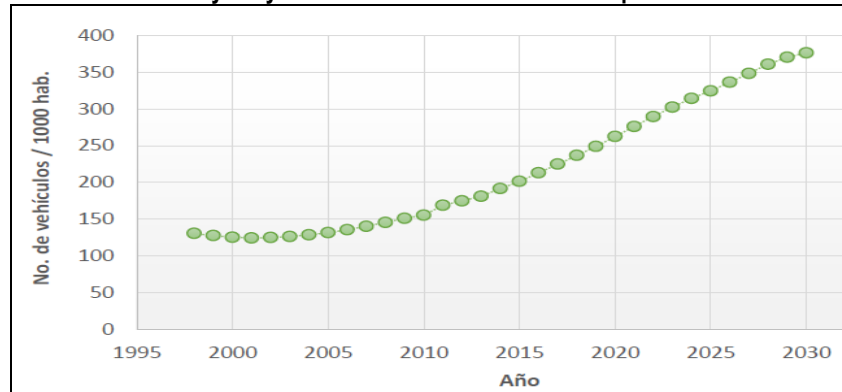


Fuente: SECRETARIA DE MOVILIDAD: Diagnóstico de movilidad DMQ 2014

En relación a la evolución de la población de Pichincha y parque automotor, existen 167 vehículos por cada 1000 habitantes; considerando los datos presentados al 2020, la relación vehículos / habitantes aumentaría a 260.

El excesivo número de vehículos particulares en las calles, implica la disminución de la capacidad de contar con un servicio de transporte público eficiente; así como los efectos colaterales que conlleva como la contaminación, el ruido, e inseguridad vial.

Gráfico 9: Evolución y Proyección del Número de Vehículos por Habitantes en Quito



Fuente: SECRETARIA DE MOVILIDAD, Diagnóstico de movilidad DMQ 2014

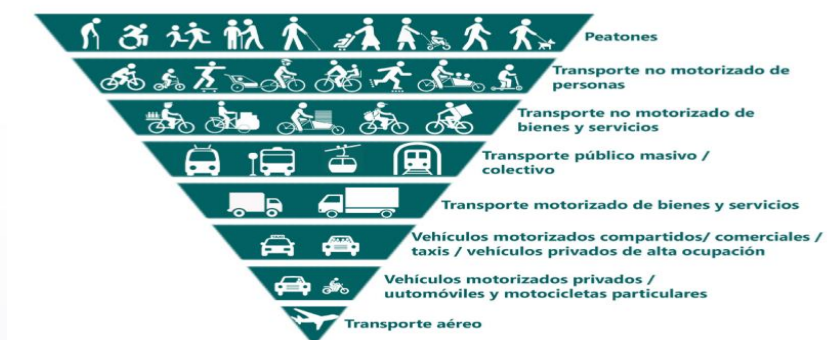
d) Transporte Público

La oferta del transporte público en el DMQ, con las rutas de buses convencionales² siguen siendo la mayor oferta y cobertura del servicio con un 61,4% de participación, sin tomar en cuenta la demanda atendida por los buses alimentadores de los subsistemas integrados BRT, la cual es proporcionada también con buses convencionales, alcanzando una participación del 7,9%, servicios que operan en el sistema vial compartido con el resto de los modos de transporte motorizado, lo que implica soportar las deficiencias del sistema de circulación y el tráfico que se presenta sobre todo en la red vial principal.

El subsistema de corredores integrados BRT, atienden el 21,8% de la demanda total del DMQ; mientras que el subsistema de rutas convencionales, el 61,4%. El resto de la demanda corresponde a los servicios especiales de transporte escolar e institucional, que, si bien es un transporte de carácter privado, finalmente es un servicio de transporte colectivo, razón por la cual se le agrupa dentro de este modo de transporte.

El Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Quito dentro de sus políticas y objetivos establece la necesidad de promover en la ciudadanía la racionalización y desincentivo del uso del vehículo privado, en concordancia a la pirámide inversa de la movilidad, priorizando al ser humano y el uso eficiente, seguro e inclusivo del espacio público, por lo cual hay que promover formas alternativas de desplazamiento, dentro de las cuales el transporte público deberá asumir el rol fundamental.

Gráfico 10: Pirámide Inversa de Movilidad



Fuente: Quito Visión 2040 y su nuevo modelo de Ciudad

² Subsistema de buses convencionales es el que está siendo atendido por buses estandarizados de 70 y 90 pasajeros (sentados y de pie), con al menos 2 puertas. Ordenanza Metropolitana No. 0247.

e) Distribución del Transporte Público

Sobre la base de la información generada por el estudio de movilidad efectuado para el proyecto Metro de Quito, al año 2014 en el Distrito Metropolitano de Quito se realizarían aproximadamente 2'800.000 viajes en transporte público, por lo que su importancia de participación en la movilidad metropolitana es fundamental. (Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, 2014).

La demanda de transporte público en el Distrito Metropolitano de Quito, ha venido incrementándose en los últimos años, debido a un crecimiento acelerado de la población, lo que ha provocado el aumento año tras año del número total de viajes que se realizan por día.

En el Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PMDOT) el sector de movilidad tiene como meta: "Al 2025, se tendrán la siguiente demanda estimativa de viajes en TP distribuida así: Metro = (15%) Troncales BRT = (17%) Alimentadores = (6%) Convencionales = (60%) Expresos = (2%)". En el cual la EPMTQ, está administrando las troncales BRT (Central trolebús y Ecovía) con sus respectivos alimentadores, además la consolidación de los datos de pasajeros del corredor sur-occidental y central norte, información proporcionada por el consorcio y la Secretaria de Movilidad, respectivamente.

Tabla 1: Distribución de Viajes en los Diferentes Subistemas de Transporte Público – Proyección al 2022

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Número de habitantes	2.505.344	2.551.721	2.597.989	2.644.145	2.690.150	2.735.987	2.781.641	2.827.105	2.872.350
Rutas Convencionales	1.691.107	1.722.412	1.753.643	1.784.798	1.815.851	1.846.791	1.668.985	1.696.263	1.723.410
Troncales BRT – Corredores	613.809	625.172	636.507	647.816	659.087	670.317	472.879	480.608	488.300
Rutas alimentadores BRT – Corredores	150.321	153.103	155.879	158.649	161.409	164.159	166.898	169.626	172.341
EXPRESOS	50.107	51.034	51.960	52.883	53.803	54.720	55.633	56.542	57.447
METRO DE QUITO ³	0	0	0	0	0	0	417.246	424.066	430.853

Fuente: SENPLADES 2017, PMDOT.

Elaborado por: Gerencia de Planificación – EPMTQ

A pesar de los importantes esfuerzos, por satisfacer la demanda del servicio de transporte público, en lo concerniente a la calidad del servicio y confort, el Plan Maestro de Movilidad del 2014 manifiesta que: "En la calidad del servicio, se ha identificado que el 50% de las rutas de los servicios convencionales no cumplen con los horarios ni las frecuencias establecidas en los títulos habilitantes. Además, en lo relacionado al confort, el 80% de la oferta de transporte público tiene un índice de ocupación de 8 personas por m² en las horas pico, sobrepasando el límite máximo admisible de 6 personas por m². Estas deficiencias tienen una connotada importancia y son las que están siendo vividas permanentemente por los usuarios cautivos y percibidas por los usuarios del vehículo privado, que se sienten disuadidos a utilizar el transporte público por esas deficiencias en la calidad del servicio, mientras que aquellos que son cautivos de este modo de transporte, buscan la opción del transporte particular". (Plan Maestro de Movilidad, 2014)

Durante la prestación del servicio de los corredores integrados BRT, es notoria la deficiencia que presenta en cuanto a su capacidad, principalmente en las troncales, en la cual los usuarios tienen que esperar muchas veces hasta tres o cuatro unidades articuladas para poder ingresar y desplazarse. Si bien, por una parte, tienen una buena velocidad de circulación, su capacidad no es suficiente, ni en las horas denominadas valle. Situaciones similares se presentan en los servicios de las rutas alimentadoras, en donde los tiempos de intervalos son altos, lo cual disminuye la calidad del servicio y desmotiva su uso.

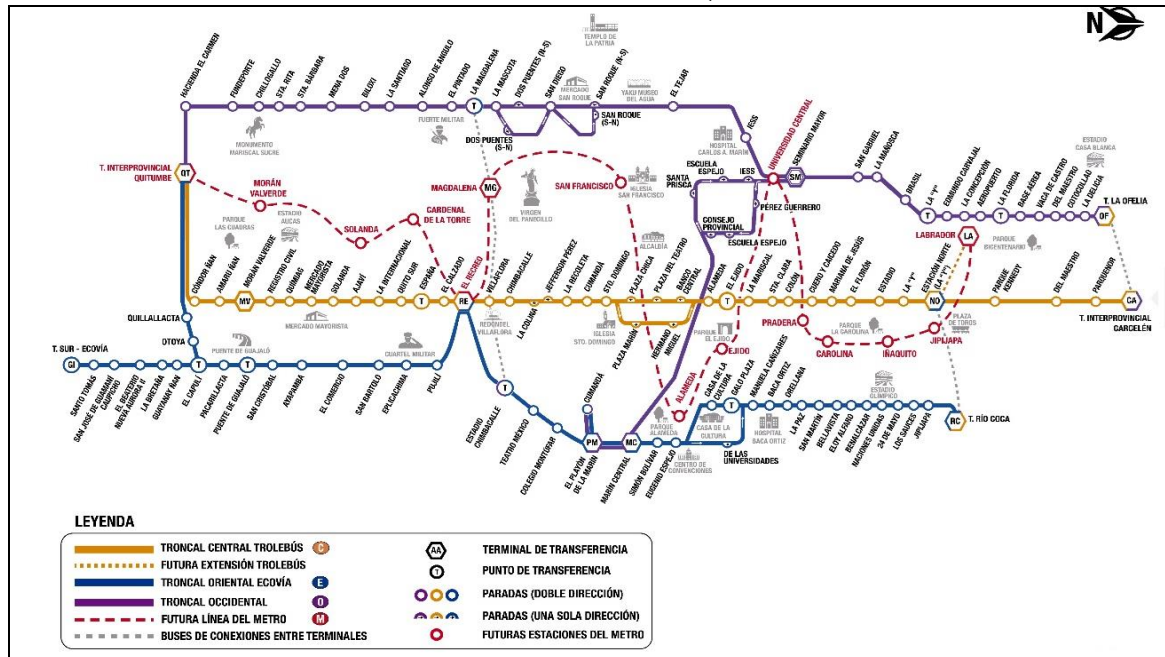
El Municipio de Distrito Metropolitano de Quito impulsa la implementación del Sistema Integrado de Transporte de Pasajeros (SITP) orientada como una manera de solucionar los graves problemas de alta congestión vehicular, excesiva, pérdida de tiempo en desplazamientos, creciente contaminación ambiental y carencia de niveles satisfactorios de confort a través de estrategias de interconexión con el Metro de Quito cuando se encuentre en la operación.

³ Desde los años 2014 al 2019 se divide en partes iguales el porcentaje del uso de metro en las rutas convencionales y troncales, esto se considera por no finalizar la obra del metro

El metro ayudará a lograr que la movilidad urbana en Quito sea más sostenible, ya que representa el eje central para el Sistema Integrado de Transporte Público (SITP), con un sistema de cobro de tarifa integrada, con las estaciones del metro y del BRT. Este mecanismo permitirá que sea más cómodo usar el transporte público para viajar, los usuarios tendrán un mejor servicio, y dispondrán de una alternativa viable que les permitirá optar por el transporte colectivo de ecomovilidad.

Un sistema de transporte eficiente y accesible puede convertirse en una herramienta poderosa para promover el crecimiento, mitigar la pobreza y mejorar la inclusión social.

Gráfico 11: Interconexión Metro de Quito - SITP



Fuente: www.trolebus.gob.ec.

4.1.1.4. FACTOR TECNOLÓGICO

La pandemia ha puesto en escena la necesidad urgente de implementar tecnología en el Transporte Público, para el beneficio de los ciudadanos, con el fin de garantizar y optimizar la forma de desplazarse, optimizando tiempos en base de mantener una comunicación fluida con el usuario.

Los avances tecnológicos generan la necesidad de transformar los Sistemas de transportes públicos, buscando brindar mayores servicios de movilidad más centrados en el usuario, con herramientas tecnológicas de control, información, evaluación y recaudación con medios de pago electrónicos.

Para desarrollar una gestión eficiente de los datos de tráfico y transporte público, es necesario la implementación de herramientas de programación operacional y sistemas de información geográficas para obtener un tejido de información respecto a la movilidad, que impulse optimizar la regularidad del servicio de transporte público, información en tiempo real, generación de informes e indicadores de gestión de la operación del sistema de transporte público.

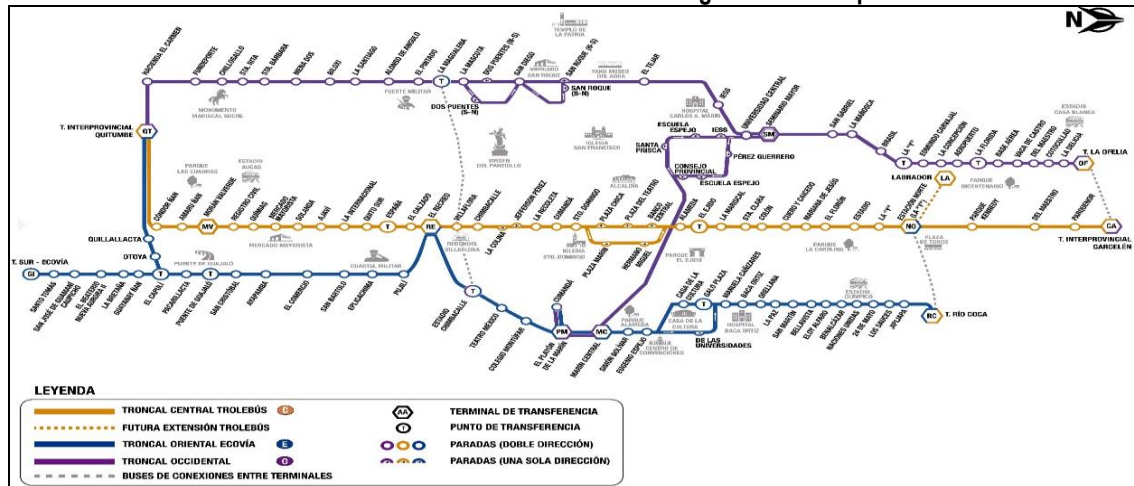
La movilidad convencional, con el uso de combustibles fósiles impactan sobre el medio ambiente y la calidad de vida de las personas, es por esto que la tecnología asume un rol relevante en el cambio de visión municipal sobre una ciudad ambientalmente responsable y sostenible, impulsando la ecomovilidad y electromovilidad, generando oportunidad para mejorar la eficiencia energética, el cuidado del medio ambiente y la salud de todos.

4.1.2. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

4.1.2.1. Sistema Metropolitano de Transporte (Corredores Administrados por la EPMTQP)

El Sistema Metropolitano de Transporte del Distrito Metropolitano de Quito está conformado por tres subsistemas: el Subsistema Convencional (Operadoras privadas), el Subsistema Metro de Quito (como eje estructurador del Transporte Público), y el Subsistema Convencional Metrobus-Q, (corredores viales exclusivos BRT y rutas alimentadoras); en la cual la EPMTQP administra el corredor Central Trolebús y corredor oriental Ecovía, en cambio el corredor Central Norte y Sur Occidental está determinado en base a un contrato de operación administrado por la Secretaría de Movilidad.

Gráfico 12: Situación actual del Sistema Integrado de Transporte



Fuente: www.trolebus.gob.ec.

4.1.2.2. Corredor Central Trolebús

Se extiende por una longitud de 27,24 km por sentido (Quitumbe - Carcelén), comprende, de sur a norte, la troncal central a lo largo de las Avenidas Cóndor Ñan, Quitumbe Ñan, Teniente Hugo Ortiz, Maldonado, 10 de agosto y Galo Plaza Lasso.

En el Corredor central se encuentran los terminales de integración Quitumbe, Morán Valverde, El Recreo, El Labrador y Carcelén.

Para su operación diaria son necesarias 106 unidades, sin considerar los vehículos que se encuentran en reserva, se presenta la distribución por tipo de unidad vehicular:

Tabla 2: Número de Unidades por Circuito Corredor Central Trolebús

Tipo de Unidad	Central Trolebús						
	C-1	C-2	C-4	C-5	C-6	Escolar	Expreso
TROLEBÚS	26	20	0	0	0	4	0
BIARTICULADOS	15	0	20	5	6	0	0
MBO500	0	0	0	10	0	0	7
TOTAL POR TIPO	41	20	20	15	6	4	7
TOTAL POR FLOTA	113						

Fuente: Gerencia de Operaciones
Elaborado por: Gerencia de Planificación

4.1.2.3. Corredor Ecovía

Corredor oriental se extiende por una longitud de 26 km sentido Guamaní - Quitumbe - Río Coca que, en el norte, toma la denominación de Ecovía cubriendo las avenidas Pichincha, Gran Colombia, Tarqui y 6 de diciembre. En este corredor existen los terminales de integración Playón de La Marín y Río Coca.

El tramo denominado sur oriental, va de sur a norte y circula por la avenida Maldonado, calle Alamor, Napo, Velasco Ibarra, Pichincha, Gran Colombia y 12 de octubre. En este corredor se encuentran los terminales de integración Guamaní, Capulí, El Recreo y Playón de La Marín. El corredor finaliza al norte en la parada Universidades, ubicada en la Av. 12 de octubre y Veintimilla.

Para su operación diaria requiere de 123 unidades, sin considerar los vehículos que se encuentran en reserva, entre las que constan 3 unidades que prestan el servicio inter terminales Río Coca - Labrador, en la Tabla 3 se presenta la distribución por tipo de unidad.

Tabla 3: Número de Unidades por Circuito Corredor Ecovía – Sur Oriental

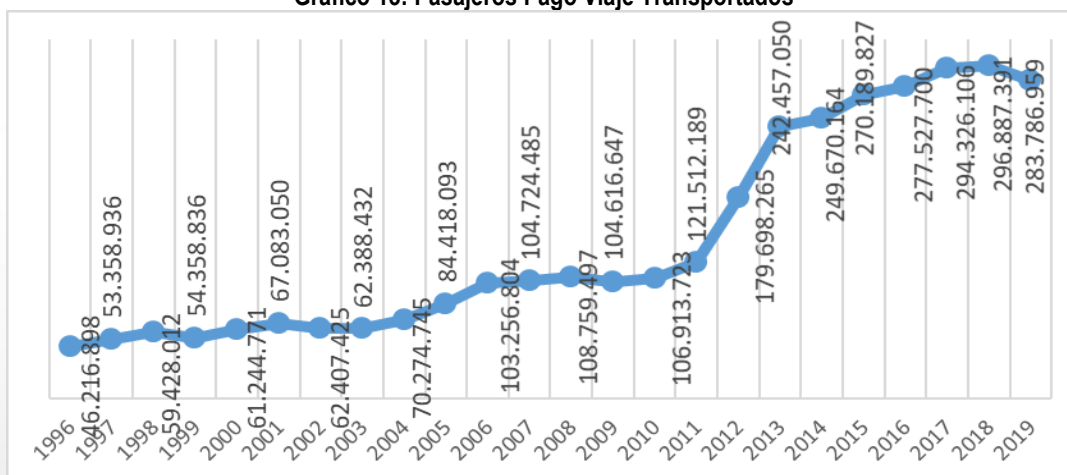
TIPO DE UNIDADES	Oriental						
	E-1	E-2	E-3	E-4	Escolar	E-8	Inter terminales
Biarticulados	4	1	9	1	0	10	0
MBO500	0	0	13	0	0	0	0
B10	0	0	14	0	0	0	3
B12	33	13	0	19	3	0	0
TOTAL POR TIPO	37	14	36	20	3	10	3
TOTAL POR FLOTA	123						

Fuente: Gerencia de Operaciones
Elaborado por: Gerencia de Planificación

4.1.2.4. Cantidad de Pasajeros Pago Transportados

La EPMT PQ consolida y reporta los pasajeros pago viaje transportados, considerando los viajes pagados en tarifa integral, reducida y preferencial en el Sistema Integrado de Transporte, por troncal y alimentadores en los corredores Trolebús, Ecovía, Sur Oriental y Sur Occidental, y solo troncal del Corredor Central Norte. Información relevante para analizar el comportamiento de la movilidad en el DMQ.

Gráfico 13: Pasajeros Pago Viaje Transportados



Fuente: EPMT PQ

Para el año 2019 se propuso como meta transportar 310'000.000 de pasajeros; el total de pasajeros pago viaje transportados en todos los Corredores ascendió a 283.786.959 pasajeros pago viaje, que corresponde al 91,45% de la meta.

Al realizar la comparación del período enero - diciembre 2019 con similar período del año anterior se observa que existe una disminución de pasajeros pago - viaje transportados en -13.099.372 pasajeros, lo que representa una variación porcentual del -4,41%.

En lo que respecta al periodo 2020, y debido a la suspensión de los Subsistemas de transporte de pasajeros del 17 de marzo al 2 de junio y en concordancia a las resoluciones de COE Nacional y COE Cantonal, sobre la ocupación del 30% y 50% del aforo de las unidades, lo que representó la disminución de la demanda que ha bordeado el 70% de la proyección de pasajeros a ser transportados

4.1.2.5. Flota Vehicular

La Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito - EPMT PQ gestiona directamente los corredores Central Trolebús y Oriental - Ecovía, para lo cual se dispone de 328 unidades vehiculares, entre articuladas y biarticuladas.

Tabla 4: Número de Unidades por Tipo de Flota

TIPO DE FLOTA	FLOTA TOTAL EPMT PQ	%	FLOTA EFECTIVA EPMT PQ	%	DIFERENCIA FLOTA TOTAL Y EFECTIVA
TROLEBÚS	87	26,52%	75	24,35%	12
VOLVO B10 (ECO BUSES)	37	11,28%	30	9,74%	7
VOLVO B12 (CSO)	80	24,39%	80	25,97%	0
MB-500	40	12,20%	39	12,66%	1
ALIMENTADORES	4	1,22%	4	1,30%	0
BIARTICULADOS	80	24,39%	80	25,97%	0
TOTALES	328	100,00%	308	100,00%	20

Fuente: Gerencia Técnica

Elaborado por: Gerencia de Planificación

Considerando lo expuesto el total de unidades requeridas para la operación diaria asciende a 262, pero se debe considerar las unidades que se encuentran en mantenimiento preventivo o correctivo.

Tabla 5: Detalle del Estado de la Flota

Flota EPMT PQ	Alimentadores	Biarticulados	Mercedes MB0500	Trolebús	Volvo B10M	Volvo B12M	Total
Averiados	0	11	7	40	14	10	82
Operativos	4	69	33	47	23	70	246
Total	4	80	40	87	37	80	328
Deshabilitadas (para chatarrazación)			26		5		31

*Nota: Información al 22 de febrero de 2021

Fuente: Gerencia Técnica

Elaborado por: Gerencia de Planificación

La operación del servicio de transporte de pasajeros en Quito, en las troncales BRT, inició hace más de veinte cuatro años, en los cuales se cuenta con el uso de líneas aéreas contacto para el corredor central Trolebús lo que posibilita que sus unidades operen con energía eléctrica, las mismas que están próximos a cumplir su vida útil en base a la Ordenanza No. 0092 de 23 de diciembre de 2015, mediante la cual el Concejo Metropolitano de Quito estableció el tiempo máximo de operación de las unidades articuladas de transporte público de pasajeros a 25 años. En la Tabla 6 se presenta el detalle de la flota por año de fabricación, necesaria para la planificación de la renovación de los vehículos acorde a la necesidad.

Tabla 6: Detalle del Año de Fabricación Flota de la EPMPQ

Tipo	Marca	Modelo	Año de fabricación	Cantidad
Articulado	Mercedes Benz	Trolebús	1995	41
Articulado	Mercedes Benz	Trolebús	1999	46
Articulado	Volvo	B10	2003	37
Articulado	Volvo	B12	2011	80
Articulado	Mercedes Benz	O500	2015	40
Biarticulado	Volvo	B340M	2016	80

Fuente: Gerencia Técnica

Elaborado por: Gerencia de Planificación

4.1.2.6. Infraestructura

La EPMPQ ejecuta obras de adecuación y mantenimiento de infraestructura en los corredores Trolebús y Ecovía con el propósito de mejorar el servicio de transporte a los pasajeros, así como las condiciones laborales del personal de la empresa. La empresa dispone para el servicio del usuario y de los funcionarios las siguientes instalaciones:

Tabla 7: Infraestructura Física de la EPMPQ

INFRAESTRUCTURA	TOTAL
Paradas	109
Estaciones y terminales	11
Centros administrativos	2
Talleres	3
Dispensadores de combustible	6

Fuente: Coordinación de Infraestructura de la EPMPQ

Elaborado por: Gerencia de Planificación

- **Paradas**

La Secretaría de Movilidad mediante Resolución No. 011-SM-2012 del 10 de mayo del 2012 resuelve “delegar la gestión integral de la infraestructura e instalaciones de las paradas, estaciones y terminales del Subsistema de Transporte Metrobús-Q a la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito”.

Esta delegación incluye las actividades de administración, mantenimiento, custodia y seguridad de las paradas, estaciones y terminales de conformidad con el Ordenamiento Jurídico Nacional y Metropolitano.

La EPMPQ cuenta con un total de 89 paradas a lo largo del Sistema Integrado de Transporte Público, las mismas que se dividen en 53 paradas en el corredor central Trolebús, y 36 paradas en el corredor Ecovía.

- **Estaciones y Terminales**

Las estaciones y terminales hacen referencia al espacio físico en el cual terminan y comienzan todas las líneas de servicio de transporte de la empresa. Es así que el corredor central Trolebús dispone de 7 estaciones y terminales las cuales son Carcelén, Labrador, Villa flora, El Recreo, España, Moran Valverde y Quitumbe, en tanto que el corredor Ecovía dispone de 5 estaciones y terminales, las cuales se componen en: Río Coca, Marín Central, Playón Marín, Capulí y Sur Guamaní.

- **Infraestructura y Equipamiento de los Talleres de la EPMPQ**

Con el objetivo de tener una mayor capacidad de respuesta en el mantenimiento de las unidades articuladas, biarticuladas y aportar a la operación del Sistema Integrado de Transporte (SIT), la EPMPQ cuenta con tres talleres mecánicos especializados ubicados en: El Recreo, Chiriyacu y Río Coca, los mismos que cuentan con espacios adecuados para solventar las necesidades de la flota operativa de los corredores Ecovía y Trolebús. Allí se realizan mantenimientos preventivos y correctivos, servicio de vulcanizadora, reparación de carrocerías, arreglo de componentes, motores, cajas de cambio, auxilios en la vía, entre otros.

El taller el Recreo opera desde mayo de 1996, Río Coca desde junio de 2016 y Chiriyacu desde noviembre de 2017. Los tres espacios de reparación reciben diariamente ocho unidades que ingresan para el mantenimiento preventivo de la flota que opera el SIT.

Debido a que la flota de la EPMPQ son vehículos únicos en el país, la empresa vio como una oportunidad crear talleres propios para estas unidades, facilitando su reparación y mantenimiento en caso de incidentes o algún desperfecto propio de la operación o por el tiempo de servicio.

Actualmente, los talleres de la empresa cuentan con equipos y herramientas adecuadas para el mantenimiento de los buses entre las cuales podemos encontrar elevadores, enlantadoras, alineadoras, fosas de trabajo y lavado, prensas hidráulicas, vulcanizadores, bodegas, colectores de aceite usado, trampas de grasa, soldadura, laboratorio para reparación de componentes mecánicos, electrónicos, motores entre otros.

En el área de mantenimiento laboran alrededor de 180 especialistas y técnicos en dos horarios que permiten brindar un mantenimiento oportuno a la flota operativa. En los diferentes talleres se realizan dos tipos de mantenimiento, el preventivo cuyo mantenimiento es planificado, programado de acuerdo al kilometraje de cada vehículo y el correctivo que se lo realiza en casos de incidentes fortuitos.

- **Dispensadores de Combustible**

La EPMPQ dispone de 6 surtidores de diésel en las terminales, colocadas de forma estratégica para abastecer la demanda de combustible de la flota, los mismos que se encuentran ubicados estratégicamente en los corredores: trolébus (Labrador, Quitumbe y Recreo) y Ecovía (Río Coca y Guamaní).

Tabla 8: Número de Surtidores por Terminal

Terminales	# de surtidores
Labrador	1
Quitumbe	1
Recreo	2
Río Coca	1
Guamaní	1

Fuente: Coordinación de Infraestructura
Elaborado por: Gerencia de Planificación

4.1.2.7. Cobertura del Sistema Integrado de Transporte

La Empresa Pública de Transporte de Pasajeros de Quito ha incrementado el nivel de cobertura del servicio de transporte público, permitiendo beneficiar a varios sectores de la ciudad que antes contaban con limitada accesibilidad.

Como se indica en la Tabla 9, cada uno de los tramos determina desde donde inicia el servicio y hasta donde culmina; durante este recorrido la EPMPQ dispone de una vía exclusiva, que a lo largo de su recorrido cubre un sinnúmero de barrios de la ciudad de Quito.

Tabla 9: Cobertura del servicio de transporte de la EPMPQ

N°	Tramos	Desde	Hasta
1	Sur Oriental	Quitumbe	Playón de la Marín
2		Guamaní	Playón de la Marín
3	Ecovía	Playón de la Marín	Río Coca
4	Trolébus	Quitumbe	El Ejido
5		Recreo	Labrador
6		Carcelén	Ejido
7	Sur occidental	Quitumbe	Seminario Mayor

Fuente: Coordinación de Infraestructura
Elaborado por: Gerencia de Planificación

A continuación, se determina los principales sectores por los cuales brinda el servicio de transporte la empresa a sus usuarios, y comprende lo siguiente:

Tabla 10: Circuitos del servicio de transporte de la EPMT PQ

RUTA	SECTORES DONDE PRESTA SERVICIO
Tramo 1:	Quitumbe, Guajalo, San Bartolo, El Recreo, Chimbacalle, La Napo, el Trébol y el Playón de la Marín.
Tramo 2:	Guamaní, Caupicho, El Conde, Guajalo, San Bartolo, El Recreo, Chimbacalle, La Napo, el Trébol y el Playón de la Marín.
Tramo 3:	Playón de la Marín, San Blas, Alameda, El Ejido, Baca Ortiz, partidero Tumbaco, Colegio Benalcázar, Los Sauces, Río Coca,
Tramo 4:	Quitumbe, Moran Valverde, Turubamba, Mayorista, El Calzado, El Recreo, Villa Flora, Chimbacalle, La Recoleta, Cumanda, Santo Domingo, Plaza del Teatro, San Blas, Alameda y El Ejido.
Tramo 5:	El Recreo, Villa Flora, Chimbacalle, La Recoleta, Cumanda, Santo Domingo, Plaza del Teatro, San Blas, Alameda, El Ejido, Santa Clara, Colon, Mariana de Jesús, Iñaquito, Hospital Vozandes, La Y, El Labrador.
Tramo 6:	Intercambiador Carcelén AV Eloy Alfaro, Av. Galo Plaza, Labrador, La Y, Hospital Vozandes, Inaquito, Marina de Jesús, Colón, Santa Clara, Ejido.
Tramo 7:	Quitumbe, Chillogallo, La Mena, La Biloxi, Atahualpa, La Magdalena, La Mascota, Dos Puentes, San Roque, El Tejar, Miraflores, Universidad Central y Seminario Mayor.

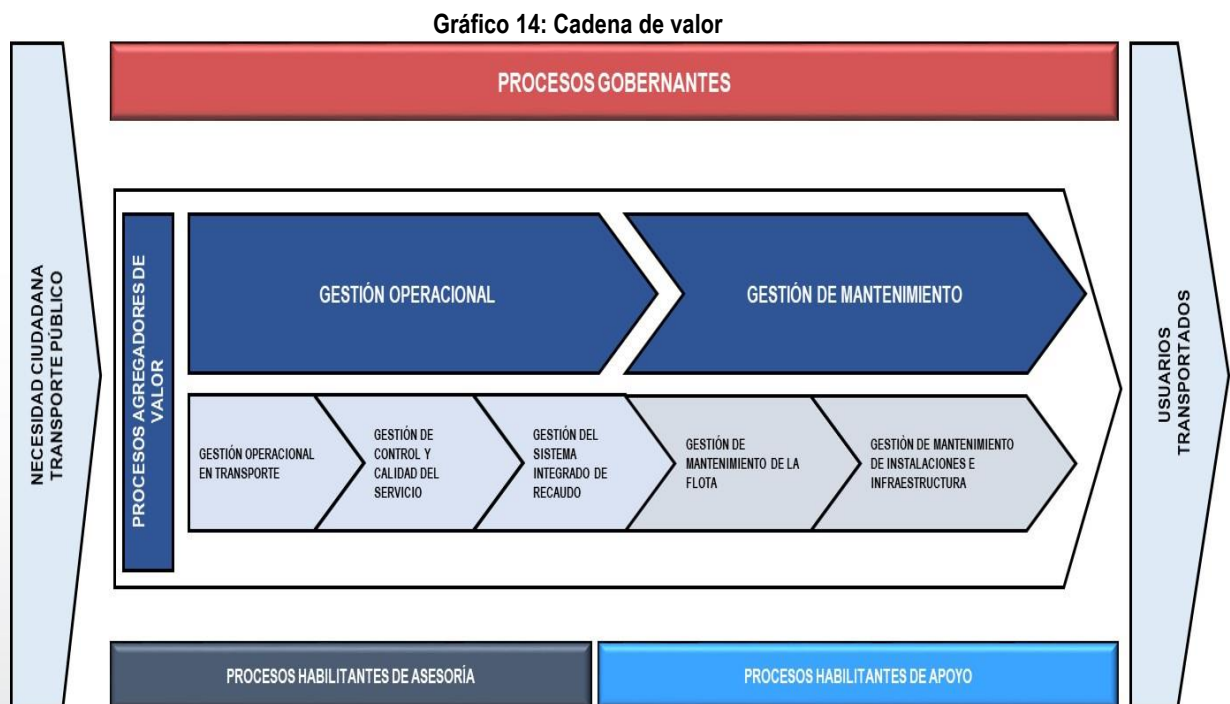
Fuente: Gerencia de Operaciones

Elaborado por: Gerencia de Planificación

El incremento permanente de la cobertura del servicio de transporte público es de vital importancia, debido a que la disposición de dicho servicio en el Distrito no es homogénea pues privilegia a ciertos espacios y deja sin cobertura a algunas partes de la ciudad, provocando que la población tienda a desplazarse a otros puntos muy lejanos donde puedan encontrar el servicio.

4.1.3. Estructura por Procesos

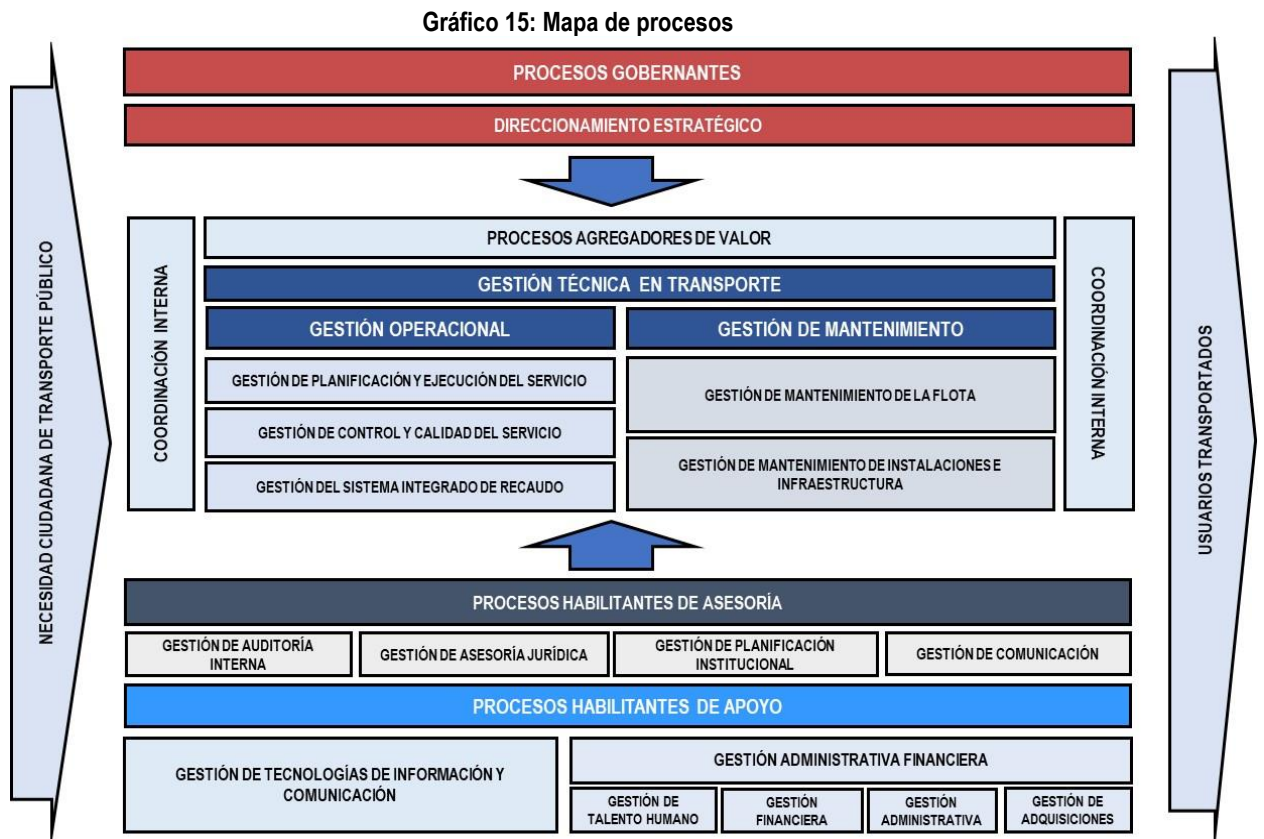
- CADENA DE VALOR**



Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos de la EPMT PQ

Elaborado por: Gerencia de Planificación

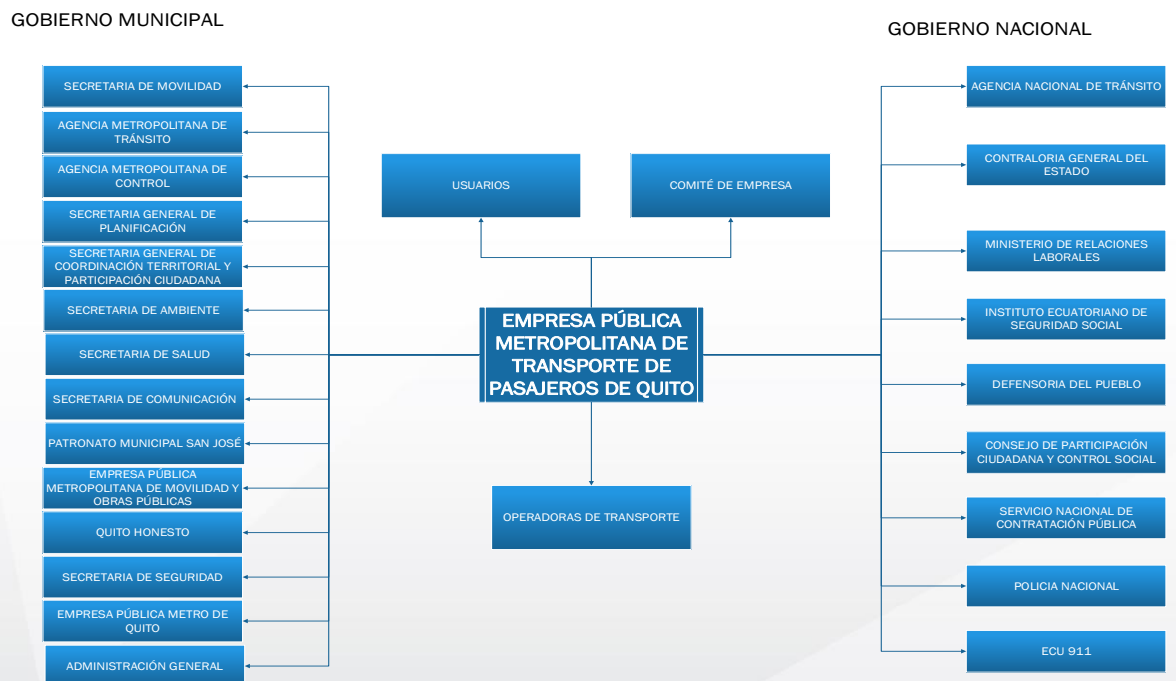
• **MAPA DE PROCESOS**



Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos de la EPMTQP
Elaborado por: Gerencia de Planificación

• **MAPA DE ACTORES**

Gráfico 16: Mapa de actores



Elaborado por: Gerencia de Planificación

4.1.4. Necesidades del Usuario

El Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PMDOT 2015 - 2025) indica que el sistema de movilidad estará planificado en función de las necesidades de las personas, como un elemento fundamental para el progreso. En este contexto se extrae información de la encuesta realizada por la Agencia Metropolitana de Transito, en junio del 2017 y la encuesta realizada por la Coordinación de Comunicación de la EPMT PQ en el segundo semestre del 2018.

Tabla 11: Sugerencias y atributos en relación a las encuestas

Sugerencias para continuar mejorando la calidad de servicio del transporte público	Atributos del Sistema de Transporte Municipal
AMT	EPMT PQ
Aumento de más unidades	Seguridad
Respeto a los usuarios	Tiempo
Capacitación a conductores	Limpieza
Cuidar límites de velocidad	Infraestructura
Restringir el exceso de pasajeros	Atención al Usuario
Limpieza en las unidades	
Seguridad para el pasajero	
Prestar ayuda a las personas con discapacidad	
Extensión de horarios nocturnos	

Elaborado por: Gerencia de Planificación

Los resultados obtenidos sobre las necesidades de la ciudadanía, han sido considerados como atributos y criterios de calidad a tener en cuenta, para determinar los elementos orientadores de la EPMT PQ.

5. Análisis FODA

El levantamiento del FODA institucional se realizó de manera participativa, para lo cual se conformó un equipo multidisciplinario con el cual se efectuaron varios talleres de trabajo para levantar, consolidar y analizar información de cada una de las gerencias y coordinaciones de la empresa, cuyos enunciados finales se despliegan a continuación:

Tabla 12: Matriz Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Disponer de una flota de unidades e infraestructura física (Talleres, Terminales, Estaciones, Paradas y Carril Exclusivo) para el transporte de pasajeros en las troncales.	- Disponibilidad de tecnología aplicada al sector de la movilidad. - Reestructuración de rutas y frecuencias del servicio de transporte de pasajeros, que permita integrarse al Metro de Quito y otros medios de transporte.
Disponer de personal técnico y administrativo competente y con amplia experiencia para el servicio de transporte de pasajeros.	- Interés del sector público y privado para el uso y explotación de la infraestructura física y móvil del sistema integrado de transporte público. - Tendencia del mundo para migrar a la ecomovilidad, integrando diferentes medios de transporte.
Integración y amplia cobertura del servicio de transporte de pasajeros.	Decisión política para mejorar el sistema de transporte de pasajeros.
Monitoreo y control permanente del servicio.	Mayor exigencia de los usuarios para mejorar la calidad del servicio de transporte público (Apertura a medios de pago electrónicos, sanidad, hábitos de viaje)
Servicio enfocado a la atención del usuario.	Necesidad de promover el desincentivo del uso del vehículo privado, en concordancia a la pirámide inversa de la movilidad, priorizando al ser humano y el uso eficiente, seguro e inclusivo del espacio público, dentro de las cuales el transporte público deberá asumir el rol fundamental.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Ingresos insuficientes para garantizar la sostenibilidad financiera.	Falta de sostenibilidad financiera para garantizar la continuidad del servicio
Falta de optimización y automatización de los procesos de la Empresa.	Altos índices de inseguridad y siniestralidad en el transporte público.
Disminución de la confiabilidad de la flota próxima a cumplir su vida útil.	La emergencia sanitaria producto del COVID – 19 ocasionó desconfianza injustificada por los medios de comunicación no respaldada científicamente.
No cuenta con mecanismos de Responsabilidad Social	No existe cultura ciudadana en el uso del SITP.
Bajo nivel de cumplimiento de la normativa ambiental	Demora en la toma de decisiones del sector de la movilidad.
Infraestructura tecnológica desactualizada.	Posibles cambios en la normativa legal que incide en la gestión de la Empresa.
Insuficiente mantenimiento y mejora a la infraestructura física del sistema de transporte público.	Posibles paralizaciones, fenómenos naturales y eventos catastróficos.
	Reducción de la demanda de usuarios, por consecuencia de COVID19

Elaborado por: Gerencia de Planificación

Una vez determinado el FODA se procedió a realizar un cruce de los factores externos e internos para la determinación de estrategias basadas en el modelo CAME⁴:

Gráfico 17: Matriz CAME

	FORTALEZA	DEBILIDAD
	FO	DO
FACTORES INTERNOS	ESTRATÉGIA ATAQUE EXPLOTAR, APROVECHAR OPORTUNIDAD	ESTRATÉGIA REORIENTACIÓN CORREGIR, ELIMINAR DEBILIDAD
	FA	DA
	ESTRATÉGIA DEFENSIVA MANTENER, POTENCIAR FORTALEZA	ESTRATÉGIA DE SUPERVIVENCIA AFRONTAR, MINIMIZAR AMENAZAS
	OPORTUNIDAD	AMENAZA

Elaborado por: Gerencia de Planificación

Mediante los insumos generados en el diagnóstico situacional es necesario la determinación de las estrategias adecuadas para garantizar la continuidad y crecimiento institucional. El análisis CAME tiene como objetivo apalancar la determinación de las estrategias de la siguiente manera:

- Corregir las debilidades propias de la empresa, como factores internos.
- Afrontar las amenazas externas que presenta el entorno.
- Mantener las fortalezas intrínsecas empresariales.
- Explotar las oportunidades que te brinde el entorno.

Tabla 13: Matriz de Estrategias

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
FORTALEZAS	1 Fortalecer la multimodalidad del SITP con los diferentes modos de transporte (Metro, caminata, bicicleta, scooter etc.)	1	Mejorar los niveles de seguridad del servicio.
	2 Implementar y potenciar el servicio de transporte de pasajeros con infraestructura tecnológica de vanguardia enfocado al control, información, evaluación y recaudación.	2	Implementar un Plan Informático para el manejo de la información y comunicación, en el desarrollo organizacional.
	3 Desarrollar alianzas y/o acuerdos comerciales para el uso y explotación de los bienes y servicios administrados por la EPMT PQ.	3	Desarrollar competencias y habilidades del Talento Humano alineado a la gestión por resultados.
	4 Brindar asesoría técnica especializada y servicios en el ámbito de transporte de pasajeros.	4	Fortalecer la cultura y clima organizacional de la Empresa.
DEBILIDADES	1 Fortalecer la flota vehicular de la Empresa enfocada a la ecomovilidad.	1	Optimizar los procesos estratégicos y de apoyo enfocados a calidad, seguridad y ambiente.
	2 Diseñar e implementar modelos de infraestructura, accesibles, funcionales e inclusivos, adaptables a las necesidades de los usuarios del SITP.	2	Mejorar los canales de comunicación con el usuario, enfocado a la educación vial, cuidado de los bienes y hábitos de utilización del servicio de transporte público municipal.
	3 Diseñar e implementar mecanismos sobre el uso eficiente de los recursos económicos de la empresa.	3	Implementar un esquema de gestión por proyectos.

Elaborado por: Gerencia de Planificación

5. El Análisis CAME es una metodología suplementaria a la del Análisis FODA, que da pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos anteriormente a partir de la matriz FODA.

6. Elementos Orientadores

Los elementos orientadores permitirán determinar a dónde se quiere proyectar como institución, y posibilitan direccionar la acción de cada entidad hacia los objetivos establecidos en los instrumentos de planificación de mayor nivel tanto internacional, nacional como municipal.

6.1. Misión

La Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito de acuerdo a las competencias asignadas a ido evolucionado durante el transcurso del tiempo, enfocándose en el mejoramiento e innovación de la gestión empresarial.

La misión empresarial es de vital importancia ya que permite establecer y comunicar de manera clara lo que pretende hacer la organización, el que hacer de todos los días para alcanzar la visión de futuro, para lo cual la EPMT PQ plantea su misión 2021 – 2024:

Gráfico 18: Misión

Operar y administrar el servicio de transporte público de pasajeros en el DMQ

Elaborado por: Gerencia de Planificación

6.2. Visión

La Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito se ha ido proyectando por diferentes líneas estratégicas que pretendía alcanzar en cada periodo de gestión, con el fin de establecer diferentes metas a alcanzar en el futuro.

La visión define las metas que se pretenden conseguir a futuro, las mismas que deben ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de la visión tiene un carácter inspirador y motivador, para lo cual la EPMT PQ plantea su visión al 2024:

Gráfico 19: Visión

Ser la mejor empresa ecuatoriana en la gestión, innovación e integración de sistemas de transporte urbano sustentable, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía del DMQ y utilizando recursos humanos y tecnología de primer nivel

Elaborado por: Gerencia de Planificación

6.3. Valores Empresariales

Los valores de la empresa son los que apalancan la visión, dan forma a la misión y a la cultura institucional, reflejando los estándares que la EPMT PQ plantea para el periodo 2021 – 2024:

Gráfico 20: Valores empresariales



Elaborado por: Gerencia de Planificación

Transparencia y Honestidad:

El comportamiento del personal de la EPMT PQ, armoniza las palabras con los hechos cumpliendo las normas y compromisos institucionales, teniendo en cuenta principios y valores éticos.

Empatía:

Permite ponerse en el lugar del usuario experimentando de forma objetiva y racional sus necesidades, con un sentido inclusivo sin distinción alguna de nacionalidad, orientación sexual, etnia, religión, lenguaje o cualquier otra condición.

Responsabilidad:

Cumplir y contribuir de manera activa y voluntaria las obligaciones que permitan tomar decisiones, con el fin de contribuir al mejoramiento de los aspectos sociales, económicos y ambientales.

Trabajo en equipo:

Esfuerzo integrado del personal que conforma la EPMT PQ ejecutando un trabajo coordinado y orientado a alcanzar los objetivos institucionales.

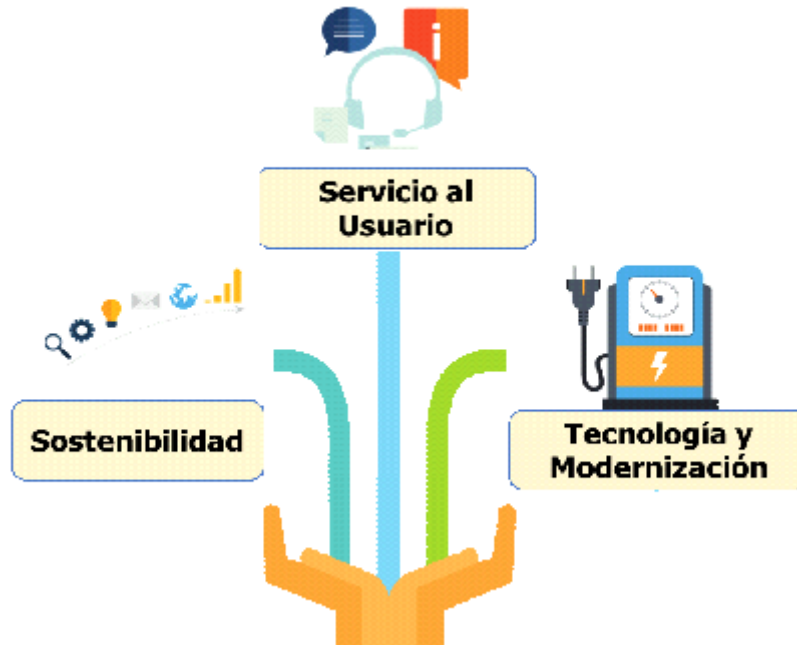
Lealtad:

Fidelidad y respeto para llevar adelante ideas o acciones con las que la institución se identifica y el compromiso del personal por el cumplimiento de la misión de la empresa.

6.4. Pilares Estratégicos Fundamentales

Los pilares estratégicos son las directrices que alinean los distintos componentes del servicio con conceptos claves y transversales, en los cuales se cimienta la misión y visión.

Gráfico 21: Pilares estratégicos



Elaborado por: Gerencia de Planificación

6.4.1. Servicio al Usuario

El brindar atención a los usuarios es un pilar fundamental para la gestión de la EPMTQP, en el que se desarrollan, procesos priorizando al ser humano y el uso eficiente, seguro e inclusivo del espacio público.

Asimismo, se prestará vital importancia a promover e impulsar un servicio al usuario adecuado a grupos de atención prioritaria (GAP), que son niñas, niños y adolescentes, jóvenes, adultos mayores, pueblos afrodescendientes, pueblos y nacionalidades indígenas, mujeres, diversidades sexo-genéricas, personas con discapacidad, personas en situación de movilidad humana, para prevenir y erradicar toda forma de discriminación y violencia en el Sistema Integrado de Transporte Público - SITP.

6.4.2. Sostenibilidad

El servicio de transporte público metropolitano, es la línea de acceso al resto de servicios públicos, por lo cual es necesario garantizar su continuidad, accesibilidad, cobertura, infraestructura adecuada, seguridad y multimodalidad, que contribuya a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.

El crecimiento continuo de los niveles de contaminación ambiental que experimenta el Distrito Metropolitano de Quito, genera la necesidad de promover un transporte público con energía limpia, priorizando al ser humano y el uso eficiente de recursos, que promueva formas alternativas de desplazamiento, dentro de las cuales el transporte público deberá asumir el rol fundamental en el cuidado del medio ambiente.

Al ser una empresa pública estratégica, se debe garantizar la gestión mediante la aplicación de los principios enfocados a brindar el servicio de transporte con eficiencia, racionalidad y rentabilidad, en pro de alcanzar la sostenibilidad financiera, promoviendo la generación de alternativas de ingresos económicos adicionales a la operación, que contribuya al desarrollo empresarial.

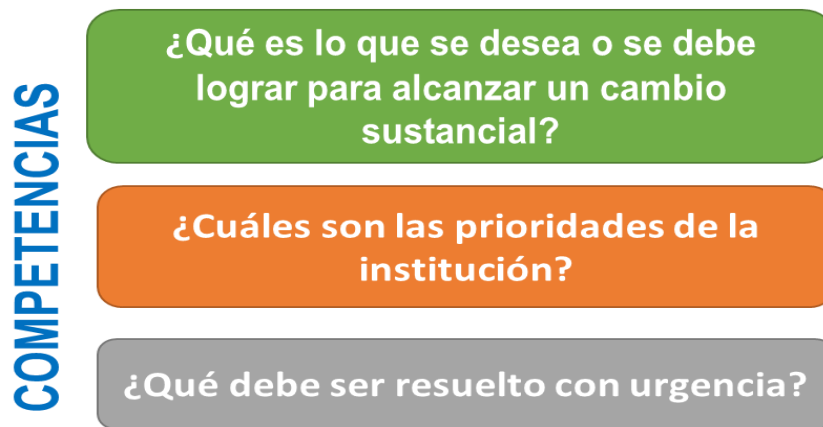
6.4.3. Tecnología y Modernización

El Transporte Público experimenta importantes adelantos tecnológicos, la incorporación de la energía eléctrica en el transporte constituye una expresión de un proceso de modernización, del mismo modo se expresa en la incorporación tecnológica para el funcionamiento del servicio, con la implementación de sistemas inteligentes de transporte como herramientas que generen una transición progresiva para mejorar el control, información, evaluación recaudación y operación del Sistema Metropolitano de Transporte Público de Pasajeros del Distrito Metropolitano de Quito - DMQ.

6.5. Objetivos Estratégicos

Los Objetivos estratégicos son un desglose de la visión y misión de la EPMT PQ, describiendo los resultados que la empresa quiere alcanzar y hacia donde todos sus esfuerzos y recursos sean dirigidos, en base a sus atribuciones, competencias y responsabilidades que le fueron asignadas.

Gráfico 22: Interrogantes hacia los objetivos estratégicos



Elaborado por: Gerencia de Planificación

Gráfico 23: Elementos para la definición de objetivos estratégicos



Elaborado por: Gerencia de Planificación

- a. Mejorar la Experiencia del Usuario.
- b. Desarrollar un Transporte Público Municipal Sostenible, con Tecnología Limpia, Accesible, Inclusivo y Salubre.
- c. Optimizar la Gestión por Procesos Articulada a la Estrategia Empresarial.
- d. Fomentar el Uso de TICs en el Desarrollo Organizacional.
- e. Potenciar el Desarrollo de Talento Humano.
- f. Diversificar Servicios y Nuevas Líneas de Negocio.
- g. Incrementar el Uso Eficiente del Presupuesto.

Para lograr los objetivos estratégicos es necesario establecer las acciones o lineamientos generales, que establecen el camino e indican el “como”.

Tabla 14: Alineación Estrategias – Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
Mejorar la Experiencia del Usuario	Diseñar e implementar modelos de infraestructura, accesibles, funcionales e inclusivos, adaptables a las necesidades de los usuarios del SITP.
	Mejorar los niveles de seguridad del servicio.
	Mejorar los canales de comunicación con el usuario, enfocado a la educación vial, cuidado de los bienes y hábitos de utilización del servicio de transporte público municipal.
Fomentar el Uso de TICs en el Desarrollo Organizacional	Implementar un Plan Informático para el manejo de la información y comunicación, en el desarrollo organizacional
Desarrollar un transporte público municipal sostenible, con tecnología limpia, accesible, inclusivo y salubre.	Implementar y potenciar el servicio de transporte de pasajeros con infraestructura tecnológica de vanguardia enfocado al control, información, evaluación y recaudación.
	Fortalecer la flota vehicular de la Empresa enfocada a la ecomovilidad.
	Fortalecer la multimodalidad del SITP con los diferentes modos de transporte (Metro, caminata, bicicleta, scooter etc.)
Optimizar la Gestión por Procesos Articulada a la Estrategia Empresarial	Optimizar los procesos estratégicos y de apoyo enfocados a la calidad, seguridad y ambiente.
	Implementar un esquema de gestión por proyectos.
Potenciar el Desarrollo de Talento Humano	Desarrollar competencias y habilidades del Talento Humano alineado a la gestión por resultados.
	Fortalecer la cultura y clima organizacional de la Empresa
Diversificar Servicios y Nuevas Líneas de Negocio	Desarrollar alianzas y/o acuerdos comerciales para el uso y explotación de los bienes y servicios administrados por la EPMT PQ.
	Brindar asesoría técnica especializada y servicios en el ámbito de transporte de pasajeros a nivel nacional.
Incrementar el Uso Eficiente del Presupuesto	Diseñar e implementar mecanismos sobre el uso eficiente de los recursos económicos de la empresa.

Elaborado por: Gerencia de Planificación

6.6. Indicadores Estratégicos

Los indicadores permiten medir el avance de los objetivos estratégicos, así como evaluar la relación entre variables cualitativas y/o cuantitativas con el objeto de mostrar la situación actual, los retrocesos y los avances en la gestión empresarial.

Tabla 15: Indicadores Estratégicos

OBJETIVO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA	METAS			
Mejorar la Experiencia del Usuario	% de infraestructura del SITP mejorada	El indicador permite medir las acciones implementadas del Plan de mejoras de Infraestructura	(Acciones implementadas / Acciones planificadas) * 100	22%	48%	74%	100%
	% de actos delictivos	El indicador medirá el porcentaje de disminución de actos delictivos	1 - (actos delictivos registrados/ actos	10%	15%	25%	30%

OBJETIVO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA	METAS			
	registrados en el SITP	registrados dentro de los corredores administrados por la EPMTQP	delictivos como línea base) *100				
	Índice de satisfacción de usuarios del servicio de transporte.	El indicador mide la satisfacción del servicio de transporte público de acuerdo a la percepción del usuario	(Número de usuarios satisfechos / Número de usuarios encuestados) * 100	75%	77%	79%	81%
Desarrollar un transporte público municipal sostenible, con tecnología limpia, accesible, inclusivo y salubre.	% de disponibilidad operativa de la flota en el SITP.	El indicador permite conocer la disponibilidad de la flota para ser considerada en la operación en los distintos corredores del Sistema Integrado de Transporte Público (SITP).	$((\text{Flota Total} - \text{Flota Total No Disponible}) / \text{Flota Total}) * 100$	80%	82%	84%	86%
	% del tiempo promedio de viaje por cada corredor en hora pico	El indicador permite medir en porcentaje la disminución del tiempo promedio de viaje en la operación en horas pico	$(1 - (\text{Tiempo promedio de viaje en el periodo} / \text{Tiempo promedio de viaje año anterior})) * 100$	2%	3%	3%	3%
	Número de pasajeros pago viaje transportados en el SITP.	Indicador mide la cantidad de pasajeros pago viaje transportados en los corredores administrados por la EPMTQP (Trolebús, Ecovía Sur Occidental	$\sum \text{de Pasajeros Trolebús} + \sum \text{de Pasajeros Ecovía} + \sum \text{de Pasajeros Sur Oriental}$	77.969.872	95.811.823	117.736.572	144.678.391
	% de km recorridos mediante la utilización de energías limpias	El indicador medirá el porcentaje de km recorridos en los distintos corredores, mediante la utilización de energía limpia.	$(\text{Total de Kilómetros recorridos con energía limpia} / \text{Total de Kilómetros recorridos}) * 100$	8%	10%	14%	17%
Optimizar la Gestión por Procesos Articulada a la Estrategia Empresarial	% de procesos optimizados en la EPMTQP.	Permite medir la cantidad de procesos de la EPMTQP, que han sido mejorados y optimizados periódicamente, con el fin de fortalecer la gestión institucional.	$(\text{Número de procesos mejorados y optimizados} / \text{Número total de procesos de la Empresa}) * 100$	8%	8%	12%	12%
Fomentar el Uso de TICs en el Desarrollo Organizacional	% de cumplimiento del Plan Informático para el manejo de la información y comunicación en el desarrollo organizacional	Permite medir la cantidad de herramientas informáticas utilizadas para el manejo de la información y comunicación	$(\text{Número de herramientas informáticas implementadas} / \text{Número de herramientas informáticas planificadas}) * 100$	25%	50%	75%	100%
Potenciar el Desarrollo de Talento Humano	% de funcionarios capacitados	Permite medir el número de funcionarios capacitados por la empresa	$(\text{Número de funcionarios capacitados} / \text{Número de funcionarios}) * 100$	80%	85%	90%	95%
	% de cumplimiento del Plan de Mejora de Cultura y Clima Organizacional	Permite medir las acciones implementadas del Plan de Mejora de Cultura y Clima Organizacional	$(\text{Acciones implementadas} / \text{Acciones planificadas}) * 100$	70%	75%	80%	80%
Diversificar Servicios y Nuevas Líneas de Negocio	% de alianzas y/o acuerdos comerciales suscritos	Permite medir el número de alianzas y/o acuerdos suscritos	$(\text{Número de alianzas y/o acuerdos suscritos} / \text{Número de alianzas y/o acuerdos planificados}) * 100$	4	4	4	4
	% de incremento de ingresos no operacionales	Permite medir el incremento de ingresos no operacionales generados durante el ejercicio fiscal.	$(1 - (\text{Ingresos no operacionales del periodo} / \text{Ingresos no operacionales línea base})) * 100$	24%	37%	52%	69%
Incrementar el Uso Eficiente del Presupuesto	% ejecución de presupuestaria de la Empresa	Permite medir el nivel de ejecución presupuestaria que genere la empresa periódicamente	$(\text{Presupuesto Ejecutado} / \text{Presupuesto Total Aprobado})$	83,28%	84,28%	85,28%	86,28%

Elaborado por: Gerencia de Planificación

7. Análisis de Problemas

El análisis de problemas permite determinar las principales acciones que se requiere modificar o implementar para avanzar en una dirección determinada y anclar nuestro accionar a los elementos orientadores institucionales.

Este estudio se realiza bajo la consideración de que su conocimiento o investigación nos da la pauta para la selección de alternativas de solución, buscando establecer relaciones causales a través del descubrimiento de interrelaciones entre las distintas variables.

7.1. Identificación de Problemas

La identificación de problemas se construye de manera secuencial sobre los resultados del diagnóstico situacional referente a las debilidades y amenazas identificadas, las tendencias y articulación a instrumentos de planificación superior, para que respondan a satisfacer necesidades o corregir deficiencias institucionales.

Se realizó un listado de problemas en base a una lluvia de ideas con el equipo multidisciplinario para posteriormente identificar sus relaciones: ¿qué causas están relacionadas con otras?

Se determinó la relación de causalidad y dependencia de los problemas establecidos, con el fin de clasificarlos:

- Los problemas pasivos corresponden a las consecuencias o efectos.
- Los problemas críticos causa principal o problema central.
- Los problemas indiferentes son de baja prioridad.
- Los problemas activos son de alta influencia sobre la mayoría.

Tabla 16: Jerarquización de Problemas

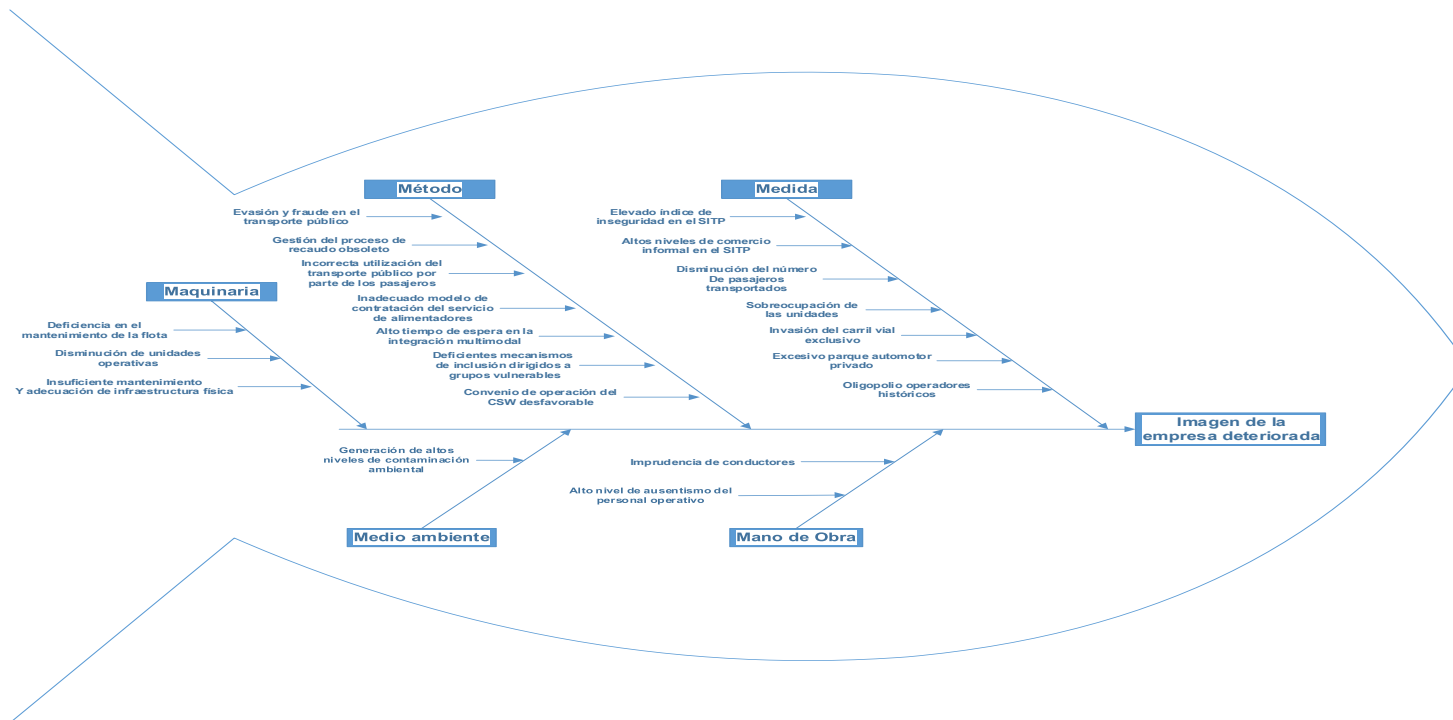
Código	Problema	Clasificación
P1	Evasión y fraude en el transporte público	ACTIVO
P2	Gestión del proceso de recaudo obsoleto	ACTIVO
P3	Disminución del número de pasajeros transportados	PASIVO
P4	Incorrecta utilización del transporte público por parte de pasajeros	ACTIVO
P5	Alto nivel de ausentismo personal operativo	ACTIVO
P6	Disminución de unidades operativas	ACTIVO
P7	Alto tiempo de espera en la integración multimodal	INDIFERENTE
P8	Inadecuado modelo de contratación de servicio de alimentadores	ACTIVO
P9	Insuficiente mantenimiento y adecuación de infraestructura física	ACTIVO
P10	Elevado índice de inseguridad en el SITP	CRÍTICO
P11	Deficientes mecanismos de inclusión dirigidos a grupos vulnerables	ACTIVO
P12	Sobreocupación de las unidades	ACTIVO
P13	Deficiencia en el mantenimiento de la flota	ACTIVO
P14	Imagen de la empresa deteriorada	PASIVO
P15	Imprudencia de conductores	ACTIVO
P16	Generación de altos niveles de contaminación ambiental	INDIFERENTE
P17	Demora en procesos de contratación de bienes obras o servicios	ACTIVO
P18	Carencia de coordinación en la ejecución de obras públicas	ACTIVO
P19	Gestión de mantenimiento y logística deficiente	ACTIVO

Elaborado por: Gerencia de Planificación

7.2. Diagrama de Causa Efecto

Para evidenciar de mejor manera la jerarquización de los problemas se utilizó la herramienta grafica de diagrama de causa efecto que determina la relación entre los problemas, orientando el proceso de identificación de alternativas de solución.

Gráfico 24: Diagrama causa y efecto



Elaborado por: Gerencia de Planificación

8. Determinación de Proyectos

El análisis de problemas tuvo como propósito fundamental la determinación de las alternativas de solución que se enfocarán en la determinación de proyectos prioritarios para mejorar y optimizar la gestión empresarial apuntando a la solución de uno o varios problemas, la satisfacción de una necesidad o el aprovechamiento de una potencialidad.

Tabla 17: Alineación de Proyectos

PROGRAMAS	PROYECTO / INICIATIVAS	DESCRIPCIÓN
SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO EFICIENTE	Repotenciación de la infraestructura de los corredores administrados por la EPMT PQ	Realizar trabajos integrales de obra civil (mantenimiento, adecuación, rehabilitación y construcción) en los corredores administrados por la EPMT PQ. Se implementará acciones que permitan a los usuarios identificados dentro de los grupos de vulnerables, a movilizarse de manera segura y confiable, acorde a sus necesidades y con la coordinación o convenios de trabajo con entidades públicas relacionadas y ONGs, que permitan fortalecer la inclusión de estos usuarios en el SITP.
SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO EFICIENTE	Implementación de Campañas Educativas respecto de la convivencia y los procesos de transformación del servicio de transporte público	Campañas de buenos hábitos de los usuarios internos y externos para mejorar la operación del sistema y la convivencia en el mismo, mediante el respeto a filas, espacios preferenciales, cuidado de los bienes públicos, ingresos y salidas de paradas seguras, prevención del acoso sexual, control de evasión y otros.
SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO EFICIENTE	Implementación de unidades cero emisiones	Adquirir una nueva flota de buses de tecnología limpia para reemplazar a las unidades próximas a cumplir su vida útil según ordenanza municipal, e incorporar todos los servicios y equipos complementarios necesarios para el mantenimiento y la adecuada operatividad de las unidades, con el fin de fortalecer la flota operativa que brinda el servicio de transporte en los diferentes corredores administrados por la EPMT PQ.
SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO EFICIENTE	Adecuación de parqueaderos para los otros modos de ecomovilidad dentro de las estaciones y terminales de la EPMT PQ	Se implementará parqueaderos de bicicletas y otros modos de transporte sostenible con las facilidades necesarias para que se preste seguridad y un buen servicio a estos usuarios en las estaciones y terminales de la EPMT PQ.
SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO EFICIENTE	Implementación de los Sistemas Inteligentes de Transporte SIR - SAE - SIU	Mejorar el servicio de transporte público de pasajeros Metropolitano de Quito, a fin de lograr una movilidad eficiente, segura, fiable, y accesible a los usuarios, mediante el diseño, implementación, puesta en marcha y operación de los Sistemas Inteligentes de Transporte, conformado por: Sistema Integrado de Recaudo, Sistema de Ayuda a la Explotación y Sistema de Información al Usuario, conforme lo dispone el Código Municipal y la normativa técnica dispuesta por la Secretaría de Movilidad y de cumplimiento obligatorio para los operadores, públicos y privados, con la finalidad de garantizar los niveles de servicio, gestión y operación que contribuya a mejorar la movilidad y la experiencia del usuario.
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	Implementación de un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales - ERP	La EPMT PQ, ha planteado como necesidad, la implementación de una plataforma integral ERP, que permita a la empresa mejorar la calidad de información en los diferentes procesos internos, para contar con información confiable para la toma de decisiones en la empresa.
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	Rediseño e implementación de la nueva estructura organizacional	La reestructura organizacional estará orientada al cumplimiento de la misión y visión empresarial, focalizada al logro eficiente de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	Desarrollo de un Plan de Chatarización y Salida de Inventarios de rotación nula (Obsoletos)	La EPMT PQ pretende gestionar los inventarios de rotación nula considerados como obsoletos con el fin de optimizar los lugares de almacenamiento con los que cuenta la empresa.

**Nota: Existen dos proyectos que forman parte del Plan de Gobierno del DMQ 2019 – 2023. Los períodos de ejecución se encuentran en la matriz Estratégica – Anexo 8.*

Elaborado por: Gerencia de Planificación

9. Medición, Seguimiento y Monitoreo

El Seguimiento y la Evaluación es una de las fases del ciclo de planificación que se fundamenta en la verificación oportuna del cumplimiento de las acciones programadas y el análisis de los resultados obtenidos a fin de conocer si el plan, los objetivos y los resultados corresponden con las necesidades identificadas en la fase de diagnóstico y aportan a la misión y visión empresarial.

El principal objetivo de seguimiento es mejorar los procesos internos generando alertas previas para optimizar la gestión, y que la información que se genere facilite la toma de decisiones. Para lo cual se va a realizar el seguimiento de acciones para el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI), mediante la recolección de información periódica sobre el avance de los programas y proyectos; así como el reporte de los indicadores estratégicos, con el objeto de generar alertas tempranas para el logro de resultados planificados.

Proyectos

El seguimiento a los proyectos de inversión se efectúa a nivel presupuestario mediante el reporte periódico de los valores codificados, comprometidos, y devengados, así como el avance de gestión en que se detallen el cumplimiento de hitos relevantes para la consecución de los objetivos previamente establecidos

Indicadores Estratégicos

La medición de los indicadores tiene como objetivo la generación de alertas, en base a los resultados obtenidos, con el fin de reducir el riesgo de no alcanzar las metas planificadas; por lo cual, para poder dar seguimiento y contar con elementos para la toma de decisiones, se establecieron los parámetros de semaforización que indican si el desempeño del indicador fue acorde a lo planificado:

Gráfico 25: Semaforización del resultado de la medición de indicadores



Rojo inaceptable: Rendimiento insuficiente y sus resultados están en un rango inferior al 69%.

Amarillo alerta: Rendimiento medio y sus resultados están en un rango del 70 al 89%.

Verde aceptable bajo riesgo: Rendimiento satisfactorio y sus resultados están dentro de un rango del 90 al 100%.

Elaborado por: Gerencia de Planificación

Herramientas:

- **Reuniones de Seguimiento.** – Cada tres meses se establecerán cronogramas de reuniones, con todas las unidades que reportan al PEI, para realizar el seguimiento en sitio de todos los entregables que tiene que ser presentados a la Gerencia de Planificación. Para este caso se brindará acompañamiento y asesoramiento por parte del equipo del área de Planificación.

Productos:

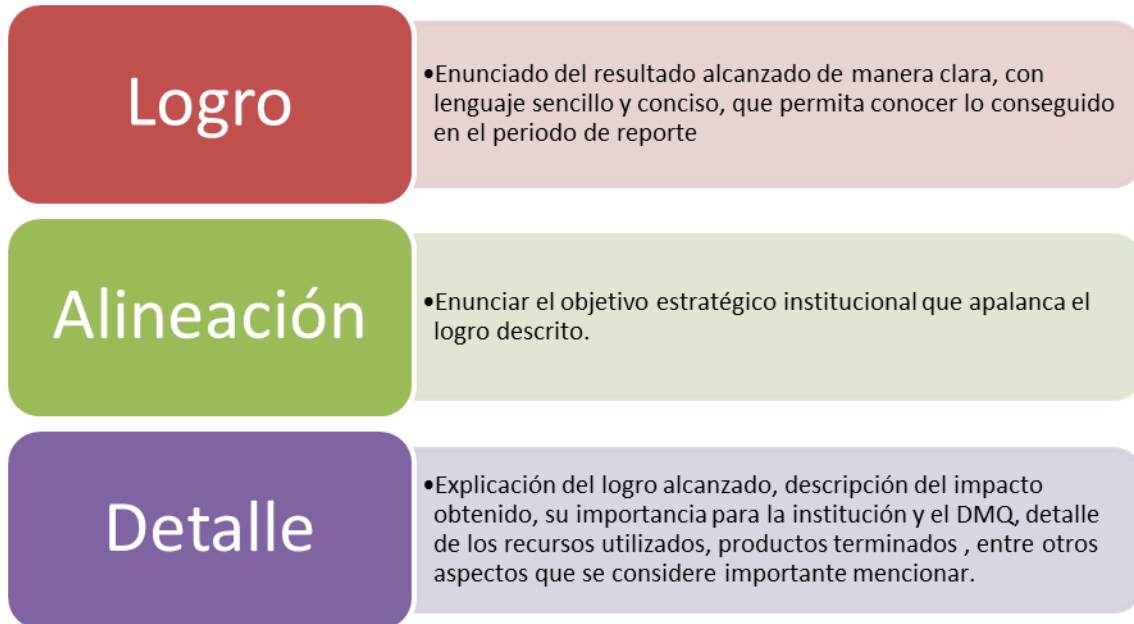
- **Acta de Reuniones.** – En cada reunión de seguimiento se levantará actas que tendrán como finalidad buscar compromisos para la entrega y ejecución de los productos del PEI y el avance de las metas.
- **Informes de Seguimiento PEI** – Se generará informes periódicos de seguimiento de cada proyecto de inversión e indicadores que forman parte del PEI

- **Base de Datos con los Productos Finales.** – Con la finalidad de tener un registro de cumplimiento de metas y entrega de productos, la Gerencia de Planificación mantendrá una base de datos con todos los medios de verificación.

Socialización de logros y resultados

Para Cumplir con la normativa Constitucional y legal para desarrollar procesos que garanticen la transparencia de la gestión e información, al finalizar cada ejercicio fiscal, se reportará y socializará los logros y resultados obtenidos.

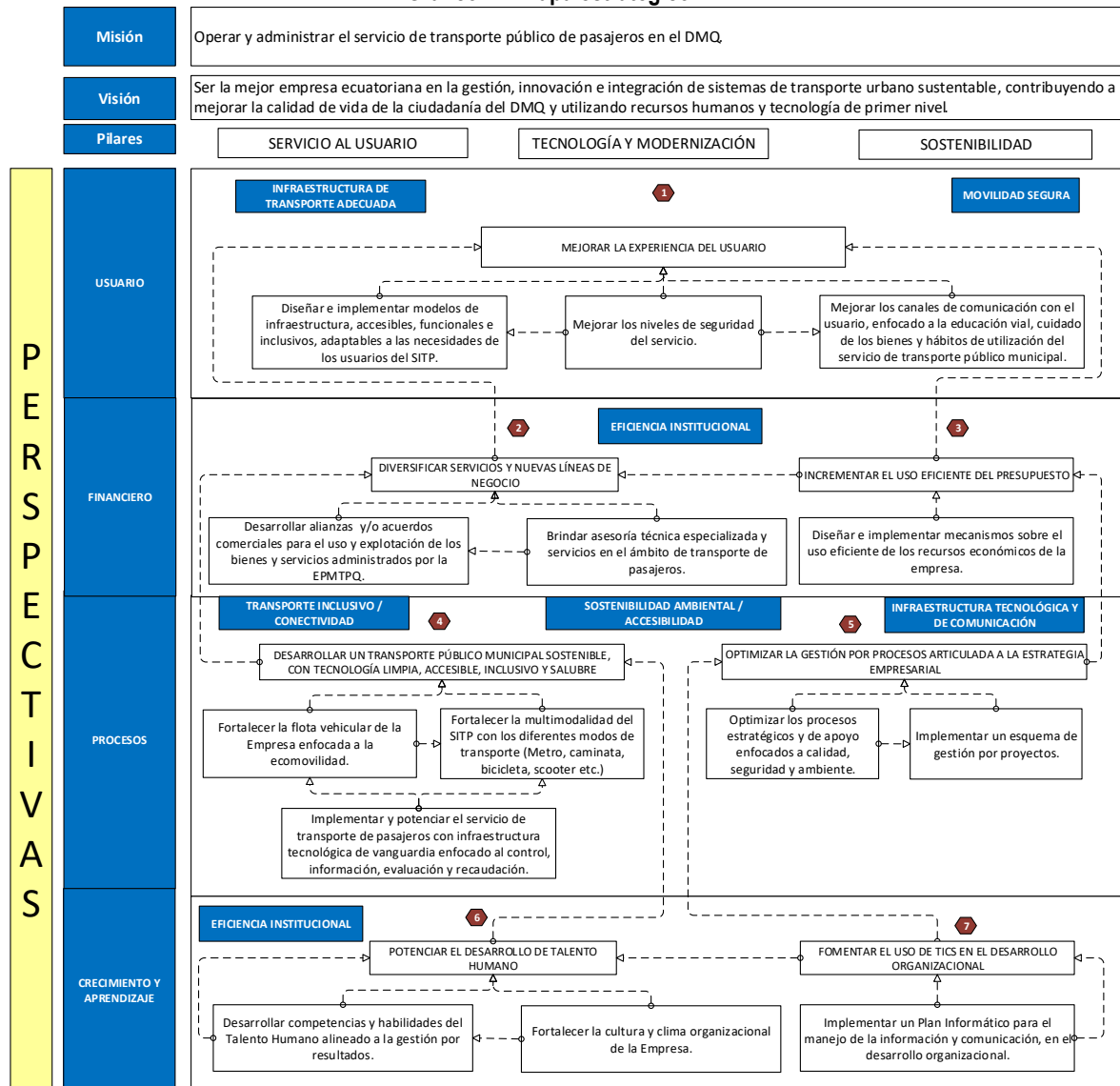
Gráfico 26: Método de socialización de logros y resultados



Elaborado por: Gerencia de Planificación

10. Mapa Estratégico

Gráfico 27: Mapa estratégico



Elaborado por: Gerencia de Planificación

11. Gestión de Riesgos

Los riesgos son eventos no deseados que de ocurrir tendrán un impacto negativo en la gestión empresarial y que pueden impedir que se logren los objetivos planteados.

Tabla 18: Matriz de riesgos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	TIPO	CATEGORÍA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	TIPO DE RESPUESTA	PLAN DE CONTINGENCIA
Mejorar la Experiencia del Usuario	Incremento de inseguridad en el SITP causaría desconfianza de los usuarios en el uso del transporte público municipal	Es la cantidad de eventos de inseguridad (robos, siniestros, acoso y daños en la infraestructura) que se evidencia durante el uso del SITP por parte de los usuarios.	Externo	Social	Constante	Crítico	Mitigar	Robos: Realizar operativos de seguridad en los focos de inseguridad identificados. Ejecutar los planes interinstitucionales de respuesta ante los robos en el SITP. Siniestros: Ejecutar los planes interinstitucionales de respuesta ante los siniestros. Capacitar a los conductores para el acoderamiento de las unidades. Acoso: Comunicar por los diferentes medios los mecanismos de respuesta en caso de un acoso en el SITP. Daños en la infraestructura: Realizar el control del estado de la infraestructura en el SITP, para su reparación.
	Falta de decisión de las autoridades causaría el deterioro de la imagen del transporte público municipal	Debido a la falta de decisiones de las autoridades, en mejorar el servicio de transporte público municipal, puede afectar la imagen y el funcionamiento de la empresa	Externo	Político	Remoto	Crítico	Trasladar	Trasladar las actividades necesarias para la toma de decisiones a la Secretaría de Movilidad sobre el servicio de transporte público municipal del DMQ.
	Falta de control del SITP causaría desconfianza del usuario para utilizar el servicio de transporte	La aplicación del control y fiscalización insuficiente en el servicio de transporte público municipal (Unidades Alimentadores, BRT y recaudación) generaría desconfianza del usuario por el servicio recibido.	Interno	Personal	Moderado	Crítico	Mitigar	Realizar el seguimiento y evaluación al cumplimiento de los procedimientos de fiscalización. Capacitación periódica a los Fiscalizadores y al personal de las operadoras de transporte sobre la adecuada prestación del servicio. Seguimiento y publicación de respuesta a las quejas y reclamos de los usuarios.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	TIPO	CATEGORÍA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	TIPO DE RESPUESTA	PLAN DE CONTINGENCIA
	Lo problemas socio económicos causaría el incremento de la inseguridad en el SITP	Reformas económicas dispuestas por el Gobierno Nacional, puede generar problemas socio económicos y el incremento de la inseguridad en el SITP.	Externo	Social	Moderado	Catastrófico	Trasladar	Generar planes de acción para combatir la inseguridad con la Policía Nacional y Metropolitana. Coordinar con la Secretaria de Movilidad la asignación de recursos para fortalecer la seguridad en el SITP.
	Insuficientes recursos económicos causaría una mala gestión de seguridad integral en el SITP	Los limitados recursos económicos destinados a la seguridad, ocasionaría una falta de mecanismos de control y respuesta ante eventos de inseguridad en el SITP	Externo	Económico	Moderado	Catastrófico	Trasladar	
Desarrollar un transporte público municipal sostenible, con tecnología limpia, accesible, inclusivo y salubre.	La falta de unidades operativas causaría saturación de usuarios en el SITP	La disminución de unidades operativas ocasiona incumplimiento de la planificación operacional, incrementándose el tiempo de despacho y la saturación de los usuarios en las estaciones y paradas del SITP.	Interno	Infraestructura	Moderado	Crítico	Mitigar	Ejecutar adecuadamente el plan de mantenimiento preventivo de las unidades.
	La falta de aplicación del marco legal a las operadoras causaría una prestación deficiente en el servicio transporte	No existen relaciones contractuales entre la empresa y las operadoras de transporte, de acuerdo a la LOSNCP ocasionará que no exista parámetros de evaluación y una deficiente prestación del servicio de transporte municipal.	Externo	Político	Constante	Crítico	Trasladar	Gestionar con la Secretaria de Movilidad la disposición legal para exigir a las operadoras que se sujeten a la LOSNCP
	Incremento de la invasión de carriles exclusivos causaría demora en la operación	La invasión de los carriles exclusivos generaría congestión, incremento en los tiempos de viaje de cada ruta y demora en la operación.	Externo	Social	Constante	Crítico	Trasladar	Gestionar con la Agencia Metropolitana de Tránsito la liberación del carril exclusivo de acuerdo a la normativa legal vigente.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	TIPO	CATEGORÍA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	TIPO DE RESPUESTA	PLAN DE CONTINGENCIA
	Demora en la adquisición de repuestos o servicios causaría la disminución de la flota operativa	La falta de repuestos para el mantenimiento de las unidades de transporte, ocasionaría la disminución de la disponibilidad de la flota.	Interno	Procesos	Constante	Crítico	Mitigar	Realizar el seguimiento al cumplimiento del cronograma de ejecución de compras de la EPMPQ y alertar a las áreas en caso de incumplimiento. Coordinar entre la Gerencia Técnica y la Coordinación de Logística e Insumos el abastecimiento adecuado de los repuestos requeridos para el mantenimiento.
	La falta de mantenimiento de los talleres causaría deficiente mantenimiento de las unidades	No contar con la infraestructura adecuada de los talleres para realizar el mantenimiento de las unidades articuladas y biarticuladas, puede incrementar la posibilidad de daños y averías.	Interno	Procesos	Ocasional	Crítico	Mitigar	Ejecutar un plan de mantenimiento preventivo de los talleres de la EPMPQ.
Optimizar la Gestión por Procesos Articulada a la Estrategia Empresarial	La resistencia al cambio del personal causaría que se siga manteniendo el funcionamiento de los procesos de forma obsoleta	La resistencia al cambio por parte del personal, para mejorar los procesos de la EPMPQ generaría que se mantenga la misma forma obsoleta de ejecutar los procesos de la empresa.	Interno	Procesos	Moderado	Grave	Mitigar	Ejecutar un plan de capacitación continua de los procedimientos que se encuentra vigentes.
	La demora en el desarrollo de los procedimientos de contratación causaría una deficiente ejecución de los procesos de la Empresa	Si se genera una demora en los procedimientos de contratación pública para bienes, obras y servicios ocasionaría la falta de recursos en las diferentes áreas y la deficiente prestación del servicio por parte de los procesos de la EPMPQ	Interno	Procesos	Constante	Crítico	Mitigar	Ejecutar capacitaciones en temas de contratación pública. Realizar el seguimiento al cumplimiento de los cronogramas de ejecución de los procedimientos de contratación.
	Falta de seguimiento y análisis a los procesos operativos y administrativos causaría la no identificación de acciones de mejora	En el caso que no se realice un seguimiento y análisis de los procesos administrativos y operativos, podría ocasionar que no se pueda medir el nivel de eficiencia y acciones de mejora en la gestión institucional	Interno	Procesos	Constante	Grave	Mitigar	Ejecutar un plan de trabajo para el seguimiento y evaluación al cumplimiento de los procesos de la EPMPQ. Actualizar los procedimientos, con enfoque a la mejora continua.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	TIPO	CATEGORÍA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	TIPO DE RESPUESTA	PLAN DE CONTINGENCIA
Fomentar el Uso de TICs en el Desarrollo Organizacional	La mala utilización de la infraestructura tecnológica adquirida causaría mayor asignación de recursos para los mantenimientos correctivos	Debido a la mala utilización de la infraestructura tecnológica por parte de los usuarios internos y externos puede ocasionar que se incremente la necesidad de los mantenimientos correctivos y por ende la asignación de recursos.	Externo	Tecnológicos	Constante	Crítico	Mitigar	Realizar un plan de comunicación sobre el cuidado de los bienes de la EPMPQ.
	Ataques a la infraestructura tecnológica causaría desfases en la información	En el caso que se generen ataques informáticos a la infraestructura tecnológica de la EPMPQ podría causar desfases y pérdida de información.	Externo	Tecnológicos	Remoto	Catastrófico	Mitigar	Ejecutar y capacitar los planes de contingencia ante ataques informáticos a la EPMPQ. Ejecutar un plan de instalación de software y hardware de seguridad de la información.
	La falta de mantenimientos preventivos causaría deterioro en la infraestructura tecnología instalada	En el caso de que no se generen oportunamente los mantenimientos preventivos podría ocasionar que la tecnología se vuelva obsoleta rápidamente.	Interno	Tecnología	Ocasional	Crítico	Mitigar	Diseñar y ejecutar un plan de mantenimiento preventivo para la infraestructura tecnológica que se encuentra en funcionamiento.
	Personal no calificado para la utilización de la infraestructura tecnológica causaría daños frecuentes en los sistema y equipos	En el caso que se asigne personal no calificado en la utilización de la infraestructura tecnológica podría ocasionar daños frecuentes en el software y hardware.	Interno	Personal	Ocasional	Crítico	Mitigar	Implementar un mecanismo de verificación del funcionamiento de la infraestructura tecnológica. Ejecutar capacitación al personal sobre el funcionamiento de la infraestructura tecnológica.
Potenciar el Desarrollo de Talento Humano	La falta de recursos económicos causaría que no se realice acciones para el desarrollo del talento humano	En el caso que no exista disponibilidad de recursos económicos en la empresa puede ocasionar que no se pueda realizar acciones enfocadas al desarrollo del talento humano	Interno	Personal	Ocasional	Crítico	Mitigar	Generar un plan de acción que permita formular iniciativas con el personal de la empresa, para el desarrollo de talento humano.
Diversificar Servicios y Nuevas Líneas de	Incumplimientos de acuerdos	Los incumplimientos que generarían las partes	Externo	Económico	Remoto	Grave	Mitigar	Establecer sanciones durante la relación contractual, con el fin de garantizar el cumplimiento de los acuerdos establecidos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	TIPO	CATEGORÍA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	TIPO DE RESPUESTA	PLAN DE CONTINGENCIA
Negocio	comerciales de las partes causaría afectación a los intereses de la EPMPQ	involucradas al momento de la ejecución de una relación contractual, puede ocasionar la afectación a los intereses de la EPMPQ.						
	Desinterés de las empresas en participar en actividades comerciales causaría bajo nivel de explotación de la infraestructura física y móvil de la EPMPQ	El poco interés de las empresas de establecer alianzas estratégicas y comerciales con la EPMPQ, ocasionaría que se genere una bajo nivel de explotación de la infraestructura física y móvil	Externo	Económico	Ocasional	Marginal	Mitigar	Implementar un plan de explotación de la infraestructura física y móvil de la EPMPQ. Publicar permanentemente por los diferentes medios de comunicación los espacios comerciales que se encuentran disponibles.
Incrementar el Uso Eficiente del Presupuesto	La falta de seguimiento y control de la ejecución presupuestaria causaría un deficiente uso del presupuesto	En el caso que no se implemente periódicamente mecanismos de seguimiento y control durante la ejecución presupuestaria podría ocasionar el uso ineficiente de los recursos económicos de la empresa	Interno	Personal	Moderado	Crítico	Mitigar	Realizar el seguimiento de la ejecución presupuestaria periódicamente a las áreas involucradas.

Elaborado por: Gerencia de Planificación

Valoración de Riesgos:

Tabla 19: Valoración de riesgos

RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	VALOR CALCULADO DE RIESGO	NIVEL DEL RIESGO	TIPO DE RESPUESTA	PLAN DE CONTINGENCIA	RESPONSABLE
Incremento de inseguridad en el SITP causaría desconfianza de los usuarios en el uso del transporte público municipal	Constante	Crítico	80	ALTO	Mitigar	Robos: Realizar operativos de seguridad en los focos de inseguridad identificados. Ejecutar los planes interinstitucionales de respuesta ante los robos en el SITP. Siniestros: Ejecutar los planes interinstitucionales de respuesta ante los siniestros. Capacitar a los conductores para el acoderamiento de las unidades. Acoso: Comunicar por los diferentes medios los mecanismos de respuesta en caso de un acoso en el SITP. Daños en la infraestructura: Realizar el control del estado de la infraestructura en el SITP, para su reparación.	Gerencia de Operaciones
Falta de decisión de las autoridades causaría el deterioro de la imagen del transporte público municipal	Remoto	Crítico	32	MEDIO BAJO	Trasladar	Trasladar las actividades necesarias para la toma de decisiones a la Secretaría de Movilidad sobre el servicio de transporte público municipal del DMQ.	Gerencia de Operaciones
Falta de control del SITP causaría desconfianza del usuario para utilizar el servicio de transporte	Moderado	Crítico	64	MEDIO ALTO	Mitigar	Realizar el seguimiento y evaluación al cumplimiento de los procedimientos de fiscalización. Capacitación periódica a los Fiscalizadores y al personal de las operadoras de transporte sobre la adecuada prestación del servicio. Seguimiento y publicación de respuesta a las quejas y reclamos de los usuarios.	Gerencia de Operaciones
Los problemas socio económicos causarían el incremento de la inseguridad en el SITP	Moderado	Catastrófico	80	ALTO	Trasladar	Generar planes de acción para combatir la inseguridad con la Policía Nacional y Metropolitana. Coordinar con la Secretaría de Movilidad la asignación de recursos para fortalecer la seguridad en el SITP.	Gerencia de Operaciones

RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	VALOR CALCULADO DE RIESGO	NIVEL DEL RIESGO	TIPO DE RESPUESTA	PLAN DE CONTINGENCIA	RESPONSABLE
Insuficientes recursos económicos causaría una mala gestión de seguridad integral en el SITP	Moderado	Catastrófico	80	ALTO	Trasladar		
La falta de unidades operativas causaría saturación de usuarios en el SITP	Moderado	Crítico	64	MEDIO ALTO	Mitigar	Ejecutar adecuadamente el plan de mantenimiento preventivo de las unidades.	Gerencia Técnica
La falta de aplicación del marco legal a las operadoras causaría una prestación deficiente en el servicio transporte	Constante	Crítico	80	ALTO	Trasladar	Gestionar con la Secretaría de Movilidad la disposición legal para exigir a las operadoras que se sujeten a la LOSNCP	Gerencia de Operaciones
Incremento de la invasión de carriles exclusivos causaría demora en la operación	Constante	Crítico	80	ALTO	Trasladar	Gestionar con la Agencia Metropolitana de Tránsito la liberación del carril exclusivo de acuerdo a la normativa legal vigente.	Gerencia de Operaciones
Demora en la adquisición de repuestos o servicios causaría la disminución de la flota operativa	Constante	Crítico	80	ALTO	Mitigar	Realizar el seguimiento al cumplimiento del cronograma de ejecución de compras de la EPMTQ y alertar a las áreas en caso de incumplimiento. Coordinar entre la Gerencia Técnica y la Coordinación de Logística e Insumos el abastecimiento adecuado de los repuestos requeridos para el mantenimiento.	Gerencia de Planificación
La falta de mantenimiento de los talleres causaría deficiente mantenimiento de las unidades	Ocasional	Crítico	48	MEDIO ALTO	Mitigar	Ejecutar un plan de mantenimiento preventivo de los talleres de la EPMTQ.	Gerencia Técnica
La resistencia al cambio del personal causaría que se siga manteniendo el funcionamiento de los procesos de forma obsoleta	Moderado	Grave	48	MEDIO ALTO	Mitigar	Ejecutar un plan de capacitación continua de los procedimientos que se encuentra vigentes.	Gerencia Administrativa Financiera

RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	VALOR CALCULADO DE RIESGO	NIVEL DEL RIESGO	TIPO DE RESPUESTA	PLAN DE CONTINGENCIA	RESPONSABLE
La demora en el desarrollo de los procedimientos de contratación causaría una deficiente ejecución de los procesos de la Empresa	Constante	Crítico	80	ALTO	Mitigar	Ejecutar capacitaciones en temas de contratación pública. Realizar el seguimiento al cumplimiento de los cronogramas de ejecución de los procedimientos de contratación.	Gerencia Administrativa Financiera
Falta de seguimiento y análisis a los procesos operativos y administrativos causaría la no identificación de acciones de mejora	Constante	Grave	60	MEDIO ALTO	Mitigar	Ejecutar un plan de trabajo para el seguimiento y evaluación al cumplimiento de los procesos de la EPMT PQ. Actualizar los procedimientos, con enfoque a la mejora continua.	Gerencia de Planificación
La mala utilización de la infraestructura tecnológica adquirida causaría mayor asignación de recursos para los mantenimientos correctivos	Constante	Crítico	80	ALTO	Mitigar	Realizar un plan de comunicación sobre el cuidado de los bienes de la EPMT PQ.	Gerencia Administrativa Financiera
Ataques a la infraestructura tecnológica causaría desfases en la información	Remoto	Catastrófico	40	MEDIO BAJO	Mitigar	Ejecutar y capacitar los planes de contingencia ante ataques informáticos a la EPMT PQ. Ejecutar un plan de instalación de software y hardware de seguridad de la información.	Gerencia de Tecnologías de la Información
La falta de mantenimientos preventivos causaría deterioro en la infraestructura tecnológica instalada	Ocasional	Crítico	48	MEDIO ALTO	Mitigar	Diseñar y ejecutar un plan de mantenimiento preventivo para la infraestructura tecnológica que se encuentra en funcionamiento.	Gerencia de Tecnologías de la Información
Personal no calificado para la utilización de la infraestructura tecnológica causaría daños frecuentes en los sistema y equipos	Ocasional	Crítico	48	MEDIO ALTO	Mitigar	Implementar un mecanismo de verificación del funcionamiento de la infraestructura tecnológica. Ejecutar capacitación al personal sobre el funcionamiento de la infraestructura tecnológica.	Gerencia de Tecnologías de la Información

RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	VALOR CALCULADO DE RIESGO	NIVEL DEL RIESGO	TIPO DE RESPUESTA	PLAN DE CONTINGENCIA	RESPONSABLE
La falta de recursos económicos causaría que no se realice acciones para el desarrollo del talento humano	Ocasional	Crítico	48	MEDIO ALTO	Mitigar	Generar un plan de acción que permita formular iniciativas con el personal de la empresa, para el desarrollo de talento humano.	Gerencia Administrativa Financiera
Incumplimientos de acuerdos comerciales de las partes causaría afectación a los intereses de la EPMTQP	Remoto	Grave	24	BAJO	Mitigar	Establecer sanciones durante la relación contractual, con el fin de garantizar el cumplimiento de los acuerdos establecidos.	Gerencia Administrativa Financiera
Desinterés de las empresas en participar en actividades comerciales causaría bajo nivel de explotación de la infraestructura física y móvil de la EPMTQP	Ocasional	Marginal	24	BAJO	Mitigar	Implementar un plan de explotación de la infraestructura física y móvil de la EPMTQP. Publicar permanentemente por los diferentes medios de comunicación los espacios comerciales que se encuentran disponibles.	Coordinación de Comercialización
La falta de seguimiento y control de la ejecución presupuestaria causaría un deficiente uso del presupuesto	Moderado	Crítico	64	MEDIO ALTO	Mitigar	Realizar el seguimiento de la ejecución presupuestaria periódicamente a las áreas involucradas.	Gerencia de Planificación

Elaborado por: Gerencia de Planificación

Anexos

Anexo 1: Matriz del Marco de Referencia

MARCOS DE PLANIFICACIÓN		FUNDAMENTO
Plan Maestro de Movilidad para el Distrito Metropolitano de Quito 2009-2025	4.1 Transporte.- Que el sistema de transporte del DMQ consolide su operación en forma articulada y eficiente de manera que satisfaga las necesidades de movilidad de los usuarios, en tanto los servicios ofertados son de alta calidad, asequibles económicamente y permita la movilidad eficiente de personas y bienes, convirtiéndose en un eje fundamental del desarrollo socioeconómico de la comunidad en un marco de sustentabilidad ambiental	Provisión del transporte público en niveles de alta calidad y la racionalización del vehículo privado debe aplicarse de manera sostenida, de forma que se establezca una distribución de los viajes motorizados en una proporción de 70% a 30% a favor del transporte público
	4.1.1 Transporte de personas.- Que el transporte público sea utilizado por la población metropolitana de manera creciente y preferente sobre los otros modos motorizados, en tanto opera de manera eficiente y sustentable, permite de forma plena la conectividad, integración multimodal y es accesible a la globalidad de la población.	El desarrollo del Sistema de Transporte Público debe responderá los siguientes parámetros: a. Oferta en correspondencia a la demanda de la población. b. Servicio de calidad y eficiencia. c. Organización optimizada de las conexiones. d. Selección de los vehículos apropiados
Hábitat III, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre la Vivienda y el Desarrollo Urbano Sostenible	Compromisos Institucionales: Aumentaremos el volumen de peatones, ciclistas y usuarios de transporte público y compartido que sea accesible a toda la ciudadanía. Transformaremos nuestras ciudades con políticas de urbanismo que tengan en cuenta a la ciudadanía. Reduciremos el número de vehículos en nuestras calles, empezando por los que más contaminan e iniciaremos una transición para retirar los vehículos que usan combustibles fósiles. Lideraremos con el ejemplo mediante la adquisición de vehículos con cero emisiones para las flotas de nuestras ciudades, lo antes posible. Colaboraremos con proveedores, operadores de flotas y empresas para acelerar la transición hacia vehículos de cero emisiones y para reducir el tránsito de vehículos en nuestras ciudades. Publicaremos informes cada dos años sobre el progreso que hacen las ciudades para alcanzar estos objetivos.	El Programa de Acción Climática para América Latina, conocido como C40, apoya directamente a 10 ciudades en el desarrollo de planes de acción climática a largo plazo, robustos, documentados y alineados a los objetivos del Acuerdo de París. Estas 10 ciudades latinoamericanas adoptarán medidas transformadoras para luchar contra el cambio climático a través de la reducción de emisiones provenientes de varios sectores como transporte, edificaciones, energía y gestión de residuos, al mismo tiempo que se fortalecerá la capacidad de abordar los impactos del cambio climático a través de la implementación de medidas de adaptación. Con esta planificación de acciones climáticas se prevé que las ciudades asuman y ratifiquen su rol como actores claves para el desarrollo sostenible, mejorando la calidad de vida de las personas a través de la creación de empleo, mejora en la salud pública y calidad de los recursos naturales, y aseguramiento de la provisión de servicios.
Estrategia de Resiliencia del Distrito Metropolitano de Quito	Eje C. Ciudad Compacta e integrada 3. Lograr una movilidad integrada y eficiente 4. Fomentar cultura de movilidad activa en la ciudad	Orientar su política de desarrollo en materia de movilidad hacia la resiliencia y la sostenibilidad. Este presenta un sistema para evaluar e integrar los medios de transporte, además de una serie de medidas para hacer que los viajes realizados en la ciudad sean más eficientes y de menor impacto ambiental. Específicamente, analiza y presenta recomendaciones con base en la eficiencia energética, con menor huella ecológica, así como cualidades de sistemas resilientes y adaptación y mitigación al cambio climático. El plan de integración de transporte conjuga las complejidades de combinar los esquemas existentes en el Distrito Metropolitano de Quito, públicos y privados, en función de las necesidades de los usuarios, la eficiencia y criterios territoriales. En el diseño del sistema de movilidad de la ciudad se integrarán múltiples formas de transporte, con la implementación de un sistema de rutas, horarios, tarifas y recaudación unificados e integrados La renovación de la flota de unidades de los sistema BRT (Trolebús, Ecovía, y otros), que llevan varios años implementados, deben tomar en cuenta estándares ambientales con un particular énfasis en la reducción de emisiones. Al formar parte del sistema integrado de transporte masivo de la ciudad, deben, necesariamente, aportar a la calidad del mismo, buscando mejores condiciones de confort. Se promoverá el uso de la bicicleta mediante alianzas público-privadas gracias a los cuales los usuarios de este medio de transporte de bajo impacto ambiental reciben diferentes beneficios de las empresas auspiciantes, como acceso a productos promocionales o beneficios laborales. El Municipio aporta con espacios de publicidad, infraestructura y parqueaderos de bicicletas; el desarrollo y coordinación del programa; además de facilitar las condiciones para fomentar el uso de la bicicleta.

MARCOS DE PLANIFICACIÓN		FUNDAMENTO
Visión de Quito 2040 Y su Nuevo Modelo de Ciudad	07 Movilidad y accesibilidad sostenible	Apoyar la decisión política sobre la continuidad del transporte público cero emisiones y la movilidad no motorizada y difundir en la ciudadanía los beneficios ambientales y sociales de estas iniciativas, para que apunten hacia el empoderamiento.
	3.2 Ejes estratégicos de la Movilidad Que toda zona urbana y rural del DMQ sea accesible y conectada por medio de una red vial compacta, conectada y organizada que incorpore y permita varias alternativas de movilidad, priorizando la movilidad eficiente de personas y mercancías.	El sistema de transporte público de Quito DM estará orientado a una movilidad y accesibilidad sostenible e inclusiva, que priorizará la movilidad eficiente de personas y mercancías sobre el flujo vehicular. Habrá una estrecha relación entre los modos de movilidad no motorizados y todos los subsistemas que conformen el sistema integrado de transporte público que, además de facilitar los traslados dentro de las centralidades, permitirá conexiones ágiles entre centralidades y hacia el resto de la región.
Visión Estratégica de la Movilidad para El MDMQ 2015-2030	5.2.1 Políticas de Movilidad Fluida Y Sostenible Transporte Público a) Priorizar los procesos necesarios que permitan mejorar sustancialmente la calidad, la cobertura, conectividad e integración de los servicios del Sistema Metropolitano de Transporte, asignando los recursos financieros en correspondencia con las demandas de viajes atendidas. b) Promover el uso de tecnologías limpias en el transporte público a través de incentivos que permitan óptimos niveles de desempeño automotriz para mejorar la calidad del medio ambiente.	La priorización del transporte público por su eficiencia en la utilización del espacio público y la menor generación de externalidades negativas se establece como un principio y una política que permita mejorar la calidad de vida en la Ciudad. Consolidar la oferta de transporte público bajo un mismo sistema de integración con el fin de mejorar la calidad, accesibilidad y continuidad del sistema.
	5.2.2 Objetivos de Movilidad Fluida Y Sostenible Transporte Público Los ciudadanos del DMQ utilizarán el TP como su medio preferente de desplazamiento de medianas y largas distancias, ya que contarán con un sistema integrado masivo de transporte con altos niveles de calidad y eficiencia en donde el Metro es su eje estructurador, siendo sus mayores atributos la disminución del tiempo de viaje, la adecuada conectividad y cobertura, lo que le hace competitivo frente al vehículo privado. En el DMQ se logrará disminuir los niveles de emisiones de gases y ruido generados debido a que los vehículos motorizados han mejorado su tecnología, en especial los de la flota del transporte público.	Incrementar la proporción modal de los viajes en transporte público mediante la ampliación de la capacidad y cobertura en corredores exclusivos BRT y del subsistema convencional hacia nuevas zonas periféricas, a fin de mejorar su velocidad comercial y disminuir ostensiblemente los tiempos de viaje de los usuarios.

Elaborado por: Gerencia de Planificación

Anexo 2: Infraestructura de los Talleres de la EPMT PQ

RIO COCA	CHIRIYACU	RECREO
Hangar 1	Fosas de trabajo 2	Fosas de trabajo 6
Hangar 2	Elevadores 2	Elevadores 2
Fosas 1,2 y 3	Fosa de lavado 1	Fosa de lavado 1
Fosas 4 y 5	Área de vulcanizado	Área de vulcanizado
Salida occidental	Laboratorio para la reparación de componentes mecánicos	Laboratorio para la reparación de componentes mecánicos
Entrada oriental	Laboratorio para la reparación de componentes electrónicos	Laboratorio para la reparación de componentes electrónicos
Parqueaderos livianos	Laboratorio para la reparación cajas de cambios y motores	Bodegas de repuestos ,lubricantes y herramientas
Parqueaderos articulados taller	Bodegas de repuestos ,lubricantes y herramientas	Área de carga de baterías
Bodega exterior	Área de carga de baterías	Camerinos para personal técnicos
Bodega de aceites	Camerinos para personal técnico	Hangar de carrocerías con tres fosas
Cuarto de componentes y reparación	Área de trabajos de soldadura	Baños del personal técnico
Taladro de banco	Baños personal técnico y conductores	Oficinas administrativas
Esmeril de banco	Entrada principal a talleres 1	Comedor
Oficina técnica mercedes	Oficina administrativa	Garita de seguridad

RIO COCA	CHIRIYACU	RECRO
Oficina técnica volvo	Comedor para técnicos	Oficina recepción técnica
Remachadora de zapatas	Garita de seguridad	Parqueaderos generales unidades articuladas
Mesa de trabajo pesado con entonarlar	Oficina recepción técnica	Parqueaderos vehículos livianos
Remachadora de zapatas	Área oficina de operaciones	Parqueadero motocicletas
Prensa hidráulica	Parqueaderos general unidades articuladas (total espacios 20)	Parqueadero motocicletas
Área de vulcanizado	Parqueaderos vehículos livianos (total espacios 24)	
Enllantadora	Parqueadero motocicletas (total espacios 6)	
Balanceadora		
Columnas elevadoras		
Fosas y líneas de vida		
Recepción técnica		
Pluma de 3 toneladas		
Vestidores		

Fuente: Coordinación de Mantenimiento de la Flota
Elaborado por: Gerencia de Planificación

Anexo 3: Equipamiento de los Talleres de la EPMPQ

RIO COCA	CHIRIYACU	RECRO
Mesas de trabajo liviano 18	Compresores de aires 2	Compresores de aire
Mesa de trabajo pesado	Enllantadora	Enllanta dora
Un taladro de banco	Generador eléctrico	Generador eléctrico
Esmeril de banco	Hidrolavadoras 2	Herramienta especial mantenimiento flota de unidades
Remachadora de zapatas	Destilador de agua	Hidrolavadoras
Columnas elevadoras 6	Juego de elevadores área 1	Juego de elevadores área 1
Máquina para enllantare de neumáticos	Juego de elevadores área 1	Juego de elevadores área 2
Jaula para inflado de neumáticos	Mesas individuales de trabajo	Líneas de vida seguridad trabajos en alturas.
Maquina balanceadora	Herramienta especial mantenimiento flota de unidades	Mesas individuales de trabajo
Remachadora de zapatas	Bomba cisterna de reciclaje de aceite usado	Prensa hidráulica
Mesas hidráulicas para motores y cajas	Balanceadora	Puente grúa
Energía eléctrica 110, 220,	Líneas de vida seguridad trabajos en alturas.	Sistema de aire comprimido en todo el taller
Líneas de aire comprimido con tomas de 1/2 y 3/4 de pulgada	Prensas hidráulicas de 100 y 50 toneladas	
Líneas de agua potable e iluminación perimetral en fosas,	Sistema de aire comprimido en todo el taller	
Líneas de vida en las fosas 1 y 2 para trabajos en altura.		
Parqueaderos para vehículos livianos del área técnica con capacidad para 13 vehículos.		
Parqueaderos para articulados con capacidad para 30 vehículos.		

Fuente: Coordinación de Mantenimiento de la Flota
Elaborado por: Gerencia de Planificación

Anexo 4: Listado de Problemas Institucionales

Código	Problemas
P1	Evasión y fraude en el transporte público
P2	Gestión del proceso de recaudo obsoleto
P3	Disminución del número de pasajeros transportados
P4	Incorrecta utilización del transporte público por parte de pasajeros
P5	Alto nivel de ausentismo personal operativo
P6	Disminución de unidades operativas
P7	Alto tiempo de espera en la integración multimodal
P8	Inadecuado modelo de contratación de servicio de alimentadores
P9	Insuficiente mantenimiento y adecuación de infraestructura física
P10	Elevado índice de inseguridad en el SITP
P11	Deficientes mecanismos de inclusión dirigidos a grupos vulnerables
P12	Sobreocupación de las unidades
P13	Deficiencia en el mantenimiento de la flota
P14	Imagen de la empresa deteriorada
P15	Imprudencia de conductores
P16	Generación de altos niveles de contaminación ambiental
P17	Demora en procesos de contratación de bienes obras o servicios
P18	Carencia de coordinación en la ejecución de obras públicas
P19	Gestión de mantenimiento y logística deficiente

Elaborado por: Gerencia de Planificación

Anexo 5: Valoración y Priorización de los Problemas

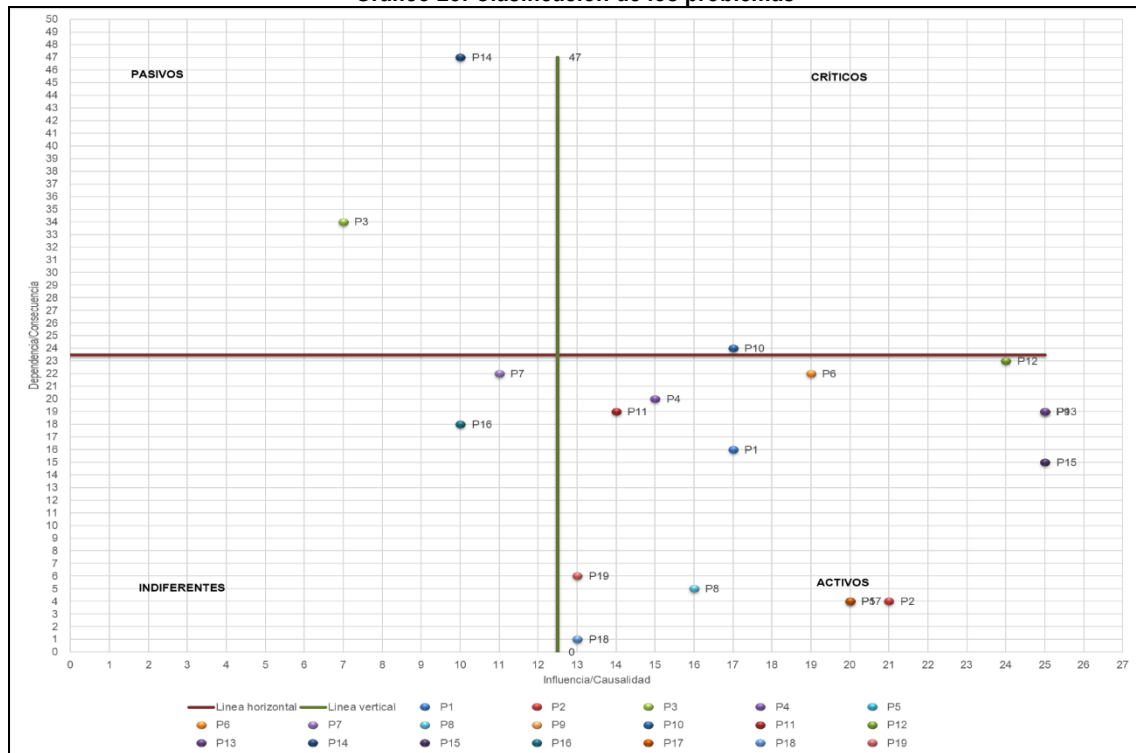
Código	Problemas	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	INFLUENCIA
P1	Evasión y fraude en el transporte público	0	1	2	1	0	1	1	1	1	2	1	2	1	3	0	0	0	0	0	17
P2	Gestión del proceso de recaudo obsoleto	3	0	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	0	1	0	0	1	21
P3	Disminución del número de pasajeros transportados	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	2	0	1	0	0	0	7
P4	Incorrecta utilización del transporte público por parte de pasajeros	2	0	1	0	0	2	1	0	1	1	1	1	1	2	1	1	0	0	0	15
P5	Alto nivel de ausentismo personal operativo	2	1	2	2	0	2	2	0	1	1	1	1	1	2	1	0	0	0	1	20
P6	Disminución de unidades operativas	0	0	3	1	0	0	3	0	0	2	1	3	0	3	1	2	0	0	0	19
P7	Alto tiempo de espera en la integración multimodal	0	0	2	1	0	0	0	0	0	1	1	2	0	3	1	0	0	0	0	11
P8	Inadecuado modelo de contratación de servicio de alimentadores	2	0	2	0	0	0	1	0	0	1	1	2	0	2	2	2	1	0	0	16
P9	Insuficiente mantenimiento y adecuación de infraestructura física	2	1	1	1	0	2	1	0	0	2	3	1	2	3	2	1	0	1	2	25
P10	Elevado índice de inseguridad en el SITP	1	0	3	2	1	1	1	0	1	0	2	1	0	3	1	0	0	0	0	17
P11	Deficientes mecanismos de inclusión dirigidos a grupos vulnerables	0	0	1	2	0	0	1	1	2	2	0	0	0	3	2	0	0	0	0	14
P12	Sobreocupación de las unidades	1	0	3	3	0	1	2	0	1	3	2	0	2	3	2	1	0	0	0	24
P13	Deficiencia en el mantenimiento de la flota	0	0	3	1	0	3	3	0	0	3	2	3	0	3	1	3	0	0	0	25
P14	Imagen de la empresa deteriorada	1	0	2	2	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	2	0	0	10
P15	Imprudencia de conductores	1	0	2	1	1	3	3	0	2	2	1	2	3	3	0	1	0	0	0	25
P16	Generación de altos niveles de contaminación ambiental	0	0	1	0	1	1	0	0	2	0	0	1	1	3	0	0	0	0	0	10
P17	Demora en procesos de contratación de bienes obras o servicios	0	1	2	1	0	2	0	1	2	1	0	2	3	2	0	1	0	0	2	20
P18	Carencia de coordinación en la ejecución de obras públicas	1	0	2	0	0	0	2	0	1	1	1	1	0	2	1	1	0	0	0	13
P19	Gestión de mantenimiento y logística deficiente	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	3	2	0	3	1	0	0	13
DEPENDENCIA		16	4	34	20	4	22	22	5	19	24	19	23	19	47	15	18	4	1	6	

Elaborado por: Gerencia de Planificación

Anexo 6: Clasificación de los Problemas

En base a la ponderación tanto de influencia como dependencia se graficó los problemas ubicando en el eje X la calificación de influencia Y en el eje y la calificación de dependencia.

Gráfico 28: Clasificación de los problemas



Elaborado por: Gerencia de Planificación

Anexo 7: Matriz de Contribución Crítica 3M

ESTRATEGIAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN	PROCESOS						
			PROCESOS AGREGADORES DE VALOR		PROCESOS DE APOYO				
			GESTIÓN TÉCNICA	GESTIÓN DE OPERACIONES	GESTIÓN ESTRATÉGICA	GESTIÓN DE COMUNICACIÓN	GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	GESTIÓN COMERCIAL
Diseñar e implementar modelos de infraestructura, accesibles, funcionales e inclusivos, adaptables a las necesidades de los usuarios del SITP.	Mejorar la Experiencia del Usuario	% de infraestructura del SITP mejorada		X					
Mejorar los niveles de seguridad del servicio.		% de actos delictivos registrados en el SITP		X					
Mejorar los canales de comunicación con el usuario, enfocado a la educación vial, cuidado de los bienes y hábitos de utilización del servicio de transporte público municipal.		índice de satisfacción de usuarios del servicio de transporte.				X			
Fortalecer la flota vehicular de la Empresa enfocada a la ecomovilidad.	Desarrollar un transporte público municipal	% de disponibilidad operativa de la flota en el SITP.	X						

Implementar y potenciar el servicio de transporte de pasajeros con infraestructura tecnológica de vanguardia enfocado al control, información, evaluación y recaudación.	sostenible, con tecnología limpia, accesible, inclusivo y salubre.	% de km recorridos mediante la utilización de energías limpias		X					
Fortalecer la multimodalidad del SITP con los diferentes modos de transporte (Metro, caminata, bicicleta, scooter etc.)		Número de pasajeros pago viaje transportados en el SITP.		X					
		% del tiempo promedio de viaje por cada corredor en hora pico		X					
Optimizar los procesos estratégicos y de apoyo enfocados a calidad, seguridad y ambiente.	Optimizar la Gestión por Procesos Articulada a la Estrategia Empresarial	% de procesos optimizados en la EPMPQ.			X				
Implementar un esquema de gestión por proyectos.					X				
Implementar un Plan Informático para el manejo de la información y comunicación, en el desarrollo organizacional.	Fomentar el Uso de TICs en el Desarrollo Organizacional	% de cumplimiento del Plan Informático para el manejo de la información y comunicación en el desarrollo organizacional					X		

Desarrollar competencias y habilidades del Talento Humano alineado a la gestión por resultados.	Potenciar el Desarrollo de Talento Humano	% de funcionarios capacitados						X	
Fortalecer la cultura y clima organizacional de la Empresa.		% de cumplimiento del Plan de Mejora de Cultura y Clima Organizacional						X	
Brindar asesoría técnica especializada y servicios en el ámbito de transporte de pasajeros.	Diversificar Servicios y Nuevas Líneas de Negocio	% de alianzas y/o acuerdos comerciales suscritos							X
Desarrollar alianzas y/o acuerdos comerciales para el uso y explotación de los bienes y servicios administrados por la EPMT PQ.		% de incremento de ingresos no operacionales							X
Diseñar e implementar políticas sobre el uso eficiente de los recursos económicos de la empresa.	Incrementar el Uso Eficiente del Presupuesto	% ejecución de presupuestaria de la Empresa						X	

Elaborado por: Gerencia de Planificación

Anexo 8: Matriz Estratégica

MATRIZ ESTRATÉGICA (METAS/INDICADORES)																				
PILAR ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN/RESULTADOS	PERIODICIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	METAS							ESTRATEGIAS	PROGRAMA	PROYECTO / INICIATIVA	FECHA INICIO	FECHA FIN	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
						AÑOS														
						HISTÓRICO	LINEA BASE	LINEA BASE	2021	2022	2023	2024								
						2018	2019	2020												
Servicio al Usuario	Mejorar la Experiencia del Usuario	% de infraestructura del SITP mejorada	Semestral	Porcentaje	$\% = \frac{\text{Acciones implementadas}}{\text{Acciones planificadas}} \times 100$	N/A			22%	48%	74%	100%	Diseñar e implementar modelos de infraestructura, accesibles, funcionales e inclusivos, adaptables a las necesidades de los usuarios del SITP.	SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO EFICIENTE	Repotenciación de la infraestructura de los corredores administrados por la EPMTQ	2021	2024	\$ 8.235.102,77	Gerencia de Operaciones	Recursos propios
		% de actos delictivos registrados en el SITP	Mensual	Porcentaje	1 - (actos delictivos registrados/ actos delictivos como línea base) *100		360		10%	15%	25%	30%	Mejorar los niveles de seguridad del servicio.	SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO EFICIENTE	Implementación de Campañas Educomunicacionales respecto de la convivencia y los procesos de transformación del servicio de transporte público	2021	2024	\$ 770.000,00	Coordinación de Comunicación	Recursos propios
		índice de satisfacción de usuarios del servicio de transporte.	Anual	Porcentaje	(Número de usuarios satisfechos / Número de usuarios encuestados) *100			75%	75%	77%	79%	81%	Mejorar los canales de comunicación con el usuario, enfocado a la educación vial, cuidado de los bienes y hábitos de utilización del servicio de transporte público municipal.							
Tecnología y Modernización	Desarrollar un transporte público municipal sostenible, con tecnología limpia, accesible, inclusivo y salubre.	% de disponibilidad operativa de la flota en el SITP.	Mensual	Porcentaje	$DO = ((FT - FTND) / FT) * 100$			77%	80%	82%	84%	86%	Fortalecer la flota vehicular de la Empresa enfocada a la ecomovilidad.	SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO EFICIENTE	Implementación de unidades cero emisiones	2021	2031	\$ 21.327.197,00	Gerencia Técnica	Financiamiento externo
		% de km recorridos mediante la utilización de energías limpias	Trimestral	Porcentaje	$\% \text{ de km recorridos con E.R.} = \frac{\text{Total km recorridos con E.R.}}{\text{Total km recorridos}} \times 100$		8%		8%	10%	14%	17%	Implementar y potenciar el servicio de transporte de pasajeros con infraestructura tecnológica de vanguardia enfocado al control, información, evaluación y recaudación.	SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO EFICIENTE	Implementación de los Sistemas Inteligentes de Transporte SIR - SAE - SIU	2021	2031	\$ 61.218.785,16	Gerencia de Tecnologías de la Información	Financiamiento externo
Sostenibilidad		Número de pasajeros pago viaje transportados en el SITP.	Mensual	Numero	$\sum \text{ de Pasajeros Trolebús} + \sum \text{ de Pasajeros Ecovia} + \sum \text{ de Pasajeros Sur Oriental}$		69.929.465,00	77.969.872	95.811.823	117.736.572	144.678.391	Fortalecer la multimodalidad del SITP con los diferentes modos de transporte (Metro, caminata, bicicleta, scooter etc.)	SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO EFICIENTE	Adecuación de parqueaderos para los otros modos de ecomovilidad dentro de las estaciones y terminales de la EPMTQ	2021	2022	Iniciativa Interna con material de reciclaje	Gerencia de Operaciones / Gerencia Técnica	Recursos propios	
		% del tiempo promedio de viaje por cada corredor en hora pico	Mensual	Porcentaje	$(1-(\text{Tiempo promedio de viaje en el periodo} / \text{Tiempo promedio de viaje año anterior})) * 100$		96 minutos	2%	3%	3%	3%									
	Optimizar la Gestión por Procesos Articulada a la Estrategia Empresarial	% de procesos optimizados en la EPMTQ.	Semestral	Porcentaje	$\% = \frac{\text{Número de procesos Mejorados y Optimizados}}{\text{Número total de procesos de la EPMTQ}} \times 100$		N/A		8%	8%	12%	12%	Optimizar los procesos estratégicos y de apoyo enfocados a calidad, seguridad y ambiente.	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	Implementación de un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales - ERP	2021	2023	\$ 273.863,80	Gerencia de Tecnologías de la Información	Recursos propios
													Implementar un esquema de gestión por proyectos.							
	Fomentar el Uso de TICs en el Desarrollo Organizacional	% de cumplimiento del Plan informático para el manejo de la información y comunicación en el desarrollo organizacional	Semestral	Porcentaje	$\% = \frac{\text{Número de herramientas informáticas implementadas}}{\text{Número de herramientas informáticas planificadas}} \times 100$		N/A		25%	50%	75%	100%	Implementar un Plan Informático para el manejo de la información y comunicación, en el desarrollo organizacional.							
	Potenciar el Desarrollo de Talento Humano	% de funcionarios capacitados	Semestral	Porcentaje	(Número de funcionarios capacitados / Número de funcionarios) * 100		N/A		80%	85%	90%	95%	Desarrollar competencias y habilidades del Talento Humano alineado a la gestión por resultados.	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	Rediseño e implementación de la nueva estructura organizacional	2021	2022	Iniciativa Interna	Gerencia Administrativa Financiera	Recursos propios
		% de cumplimiento del Plan de Mejora de Cultura y Clima Organizacional	Semestral	Porcentaje	$\% = \frac{\text{Acciones implementadas}}{\text{Acciones planificadas}} \times 100$		N/A		70%	75%	80%	80%	Fortalecer la cultura y clima organizacional de la Empresa.							
Diversificar Servicios y Nuevas Líneas de Negocio	% de alianzas y/o acuerdos comerciales suscritos	Trimestral	Porcentaje	$\% = \frac{\text{Número de alianzas y/o acuerdos suscritos}}{\text{Número de alianzas y/o acuerdos planificados}} \times 100$		N/A		4	4	4	4	Brindar asesoría técnica especializada y servicios en el ámbito de transporte de pasajeros.	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	Desarrollo de un Plan de Chatarización y Salida de Inventarios de rotación nula (Obsoletos)	2021	2022	Iniciativa Interna	Gerencia Administrativa Financiera / Coordinación de Comercialización	Recursos propios	
	% de incremento de ingresos no operacionales	Trimestral	Porcentaje	$(1-(\text{Ingresos no operacionales del periodo} / \text{Ingresos no operacionales línea base})) * 100$			401.000,00	24%	37%	52%	69%	Desarrollar alianzas y/o acuerdos comerciales para el uso y explotación de los bienes y servicios administrados por la EPMTQ.								
Incrementar el Uso Eficiente del Presupuesto	% ejecución de presupuestaria de la Empresa	Trimestral	Porcentaje	(Presupuesto Ejecutado / Presupuesto Total Aprobado)		83,28%		83,28%	84,28%	85,28%	86,28%	Diseñar e implementar mecanismos sobre el uso eficiente de los recursos económicos de la empresa.								

Elaborado por: Gerencia de Planificación