

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 POLÍTICO	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 EPMPQ).....	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	33
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.....	36
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:	Sugerencias y atributos en relación a las encuestas	25
Tabla 11:	Matriz Análisis FODA	26
Tabla 12:	Matriz de Estrategias	27
Tabla 13:	Alineación Estrategias – Objetivos Estratégicos	32
Tabla 14:	Indicadores Estratégicos.....	33
Tabla 15:	Jerarquización de Problemas.....	34
Tabla 16:	Alineación de Proyectos.....	36

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:	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 – EPMPQ.

Durante el periodo 2016 – 2017 se integraron a la operación 80 buses biarticulados, con lo cual la EPMPQ 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 Secretaria de Movilidad”.

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

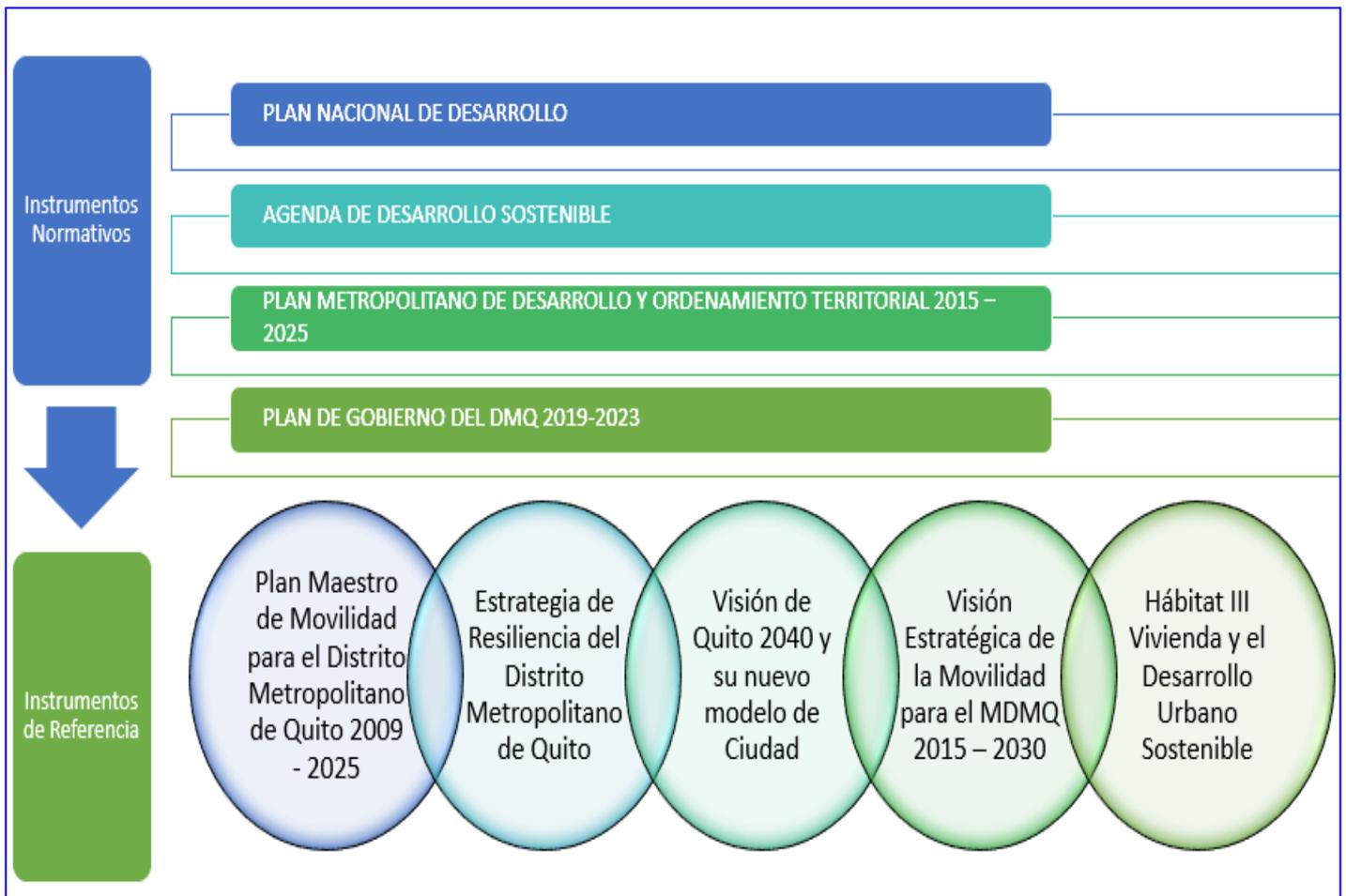
2.6.2. CAPÍTULO II DE LOS SISTEMAS INTELIGENTES DE TRANSPORTE

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 beneficien al Usuario.

3. Alineación Estratégica

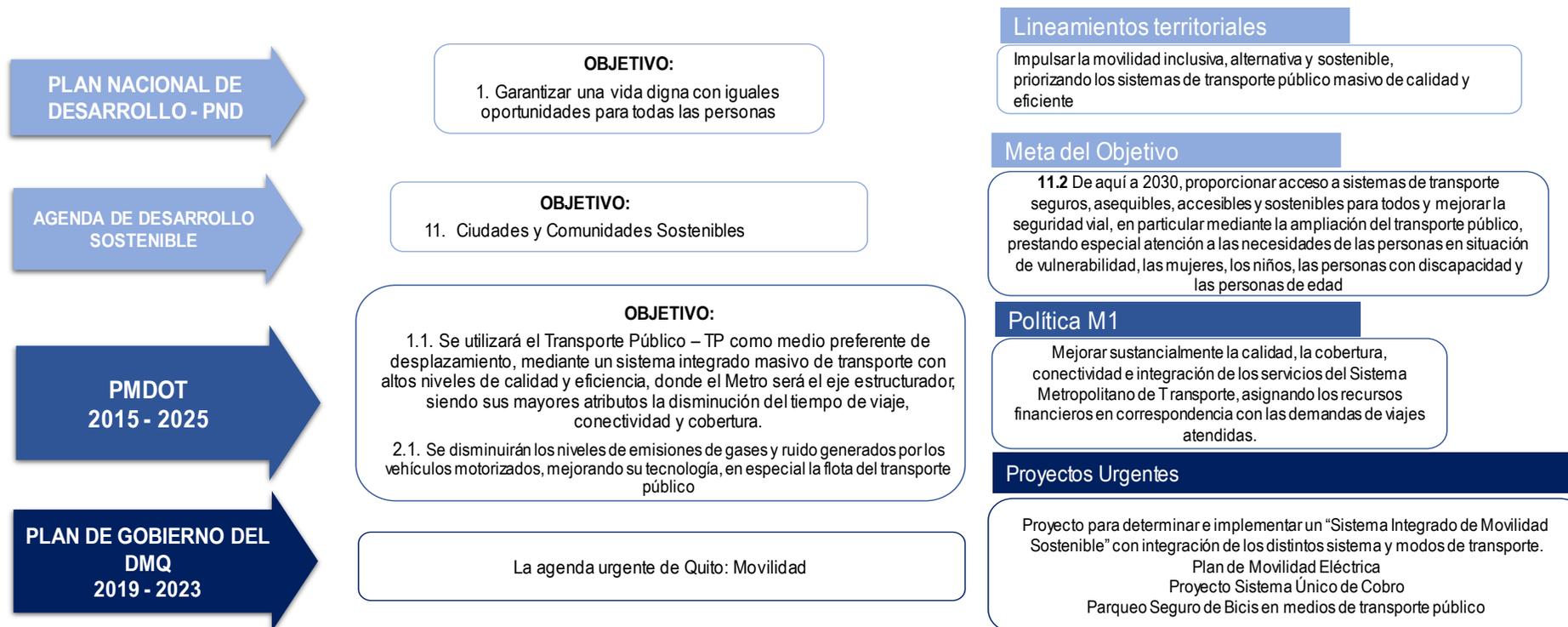
Para fortalecer el análisis se recopiló información de instrumentos normativos y de referencia; así como aportes académicos respecto a la movilidad en el Distrito Metropolitano de Quito, lo que permitirá generar un enfoque y visión integral, para que la EPMTQP articule su gestión al desarrollo sustentable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

Gráfico 1: Documentos de Referencia 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, mediante la metodología PEST.

4.1.1.1. FACTOR POLÍTICO

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, Reformatoria 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.

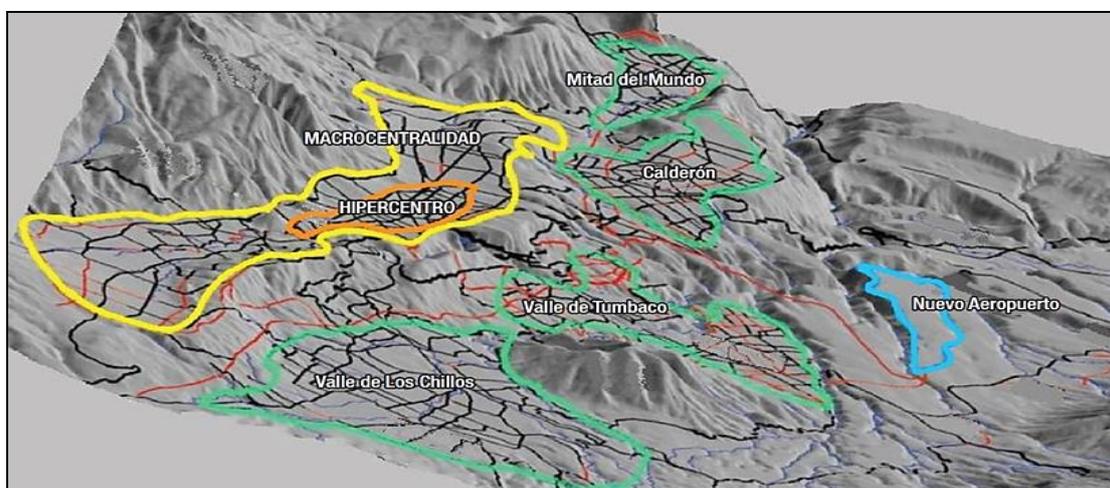
Cuando las circunstancias cambian de forma brusca y no prevista hay que continuar tomando decisiones y alineando los recursos cada vez más escasos, con los objetivos empresariales; Por ello, la planificación estratégica toma mayor relevancia o importancia identificando los factores de éxito y anticipando 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-orientes de Quito por lo que tiene gran importancia en el contexto de la red vial principal.”*

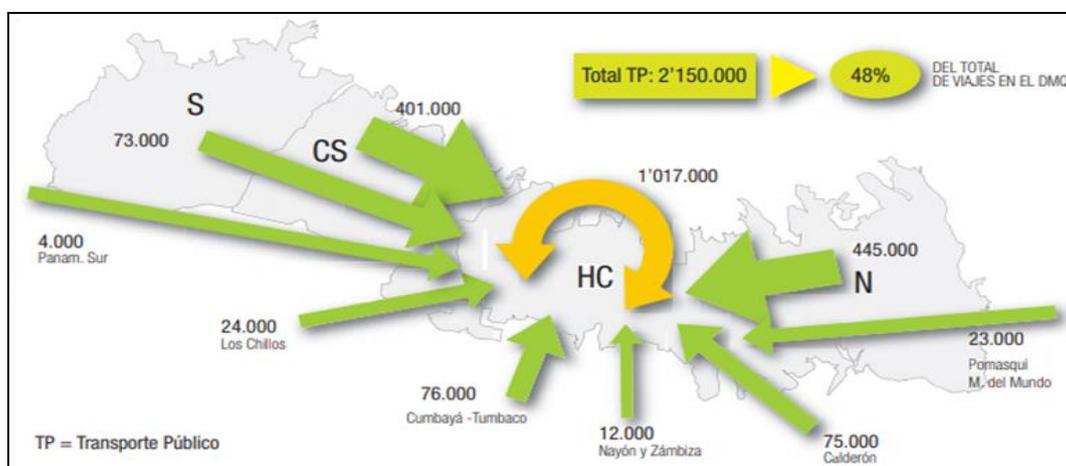
No se pueden dejar de lado a las existentes intersecciones que tienen problemas puntuales, pero de gran afectación al desempeño del tráfico en la red vial urbana. Se destacan por la magnitud de la congestión y las demoras que se producen en: Av. América y Av. Colón – Marchena; Av. Eloy Alfaro y Av. De 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



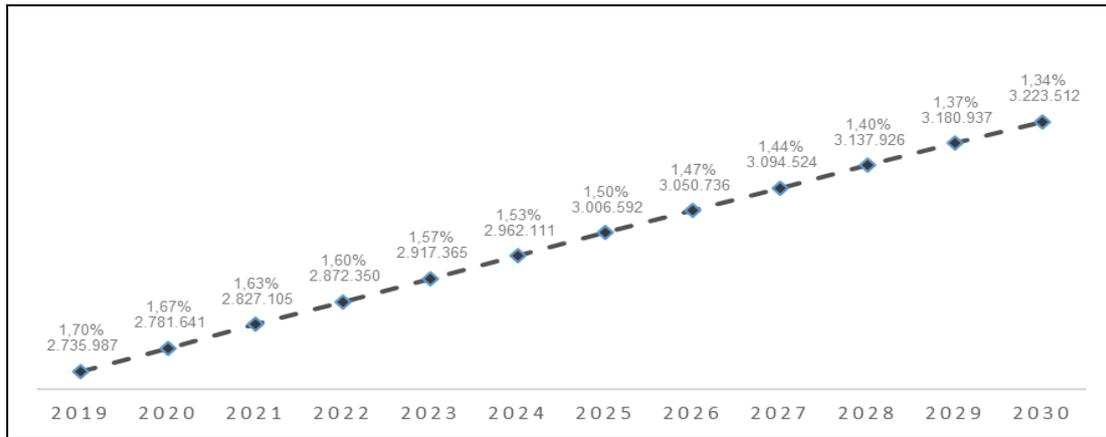
Fuente: Plan Maestro de Movilidad para el Distrito Metropolitano de Quito

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.

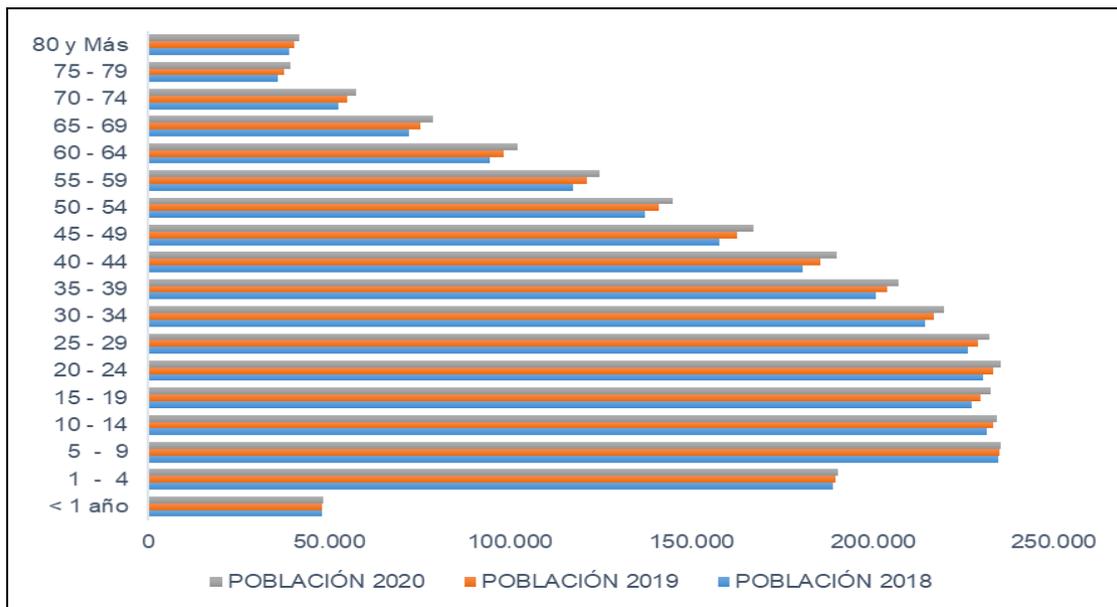
Gráfico 5: Proyección de Crecimiento de la Población (Quito – Cantones Aledaños), 2019 – 2030



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



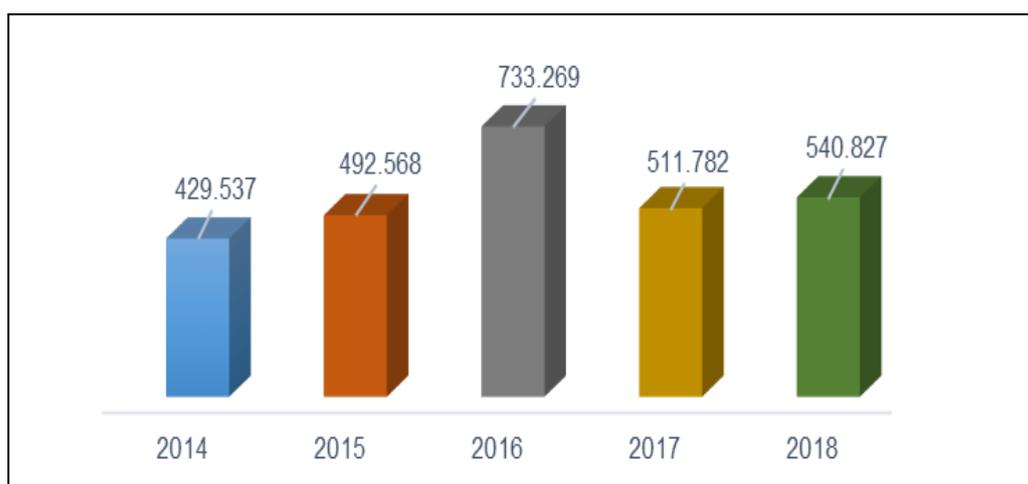
Fuente: Proyecciones referenciales de población cantonal, Senplades 2017
Elaborado: Gerencia de Planificación EPMPQ

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

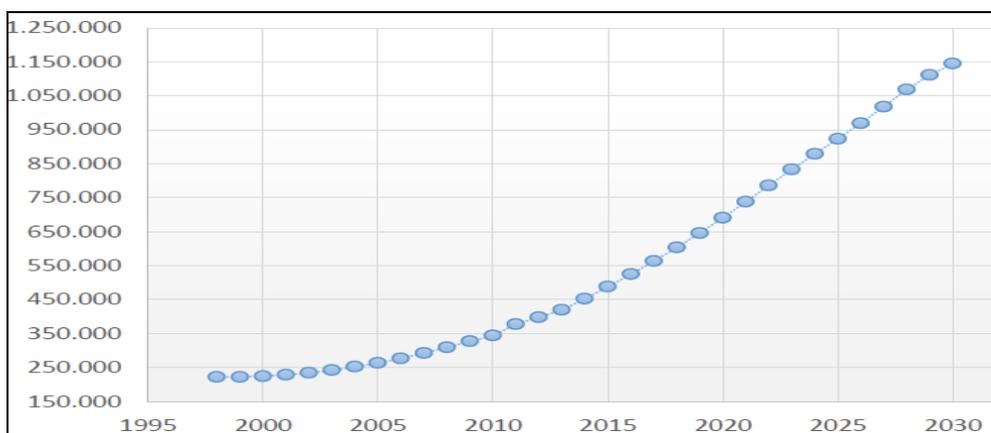
Gráfico 7: Incremento del Parque Automotor, Provincia de Pichincha



Fuente: anuario de transporte, INEC 2018
Elaborado: Gerencia de Planificación EPMPQ

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 Transito (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

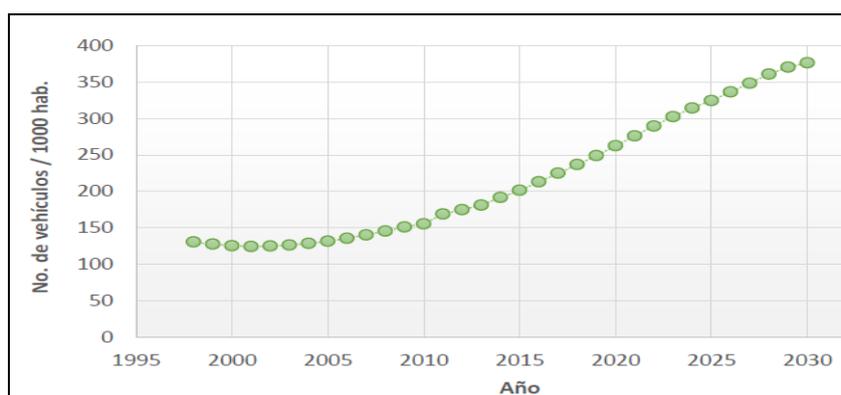


Fuente: SECRETARIA DE MOVILIDAD: Diagnóstico de movilidad DMQ 2014

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

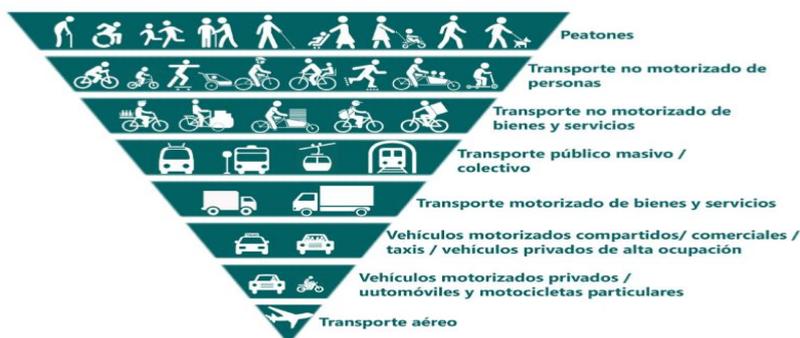
d) Transporte Público

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 Subsistemas 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.

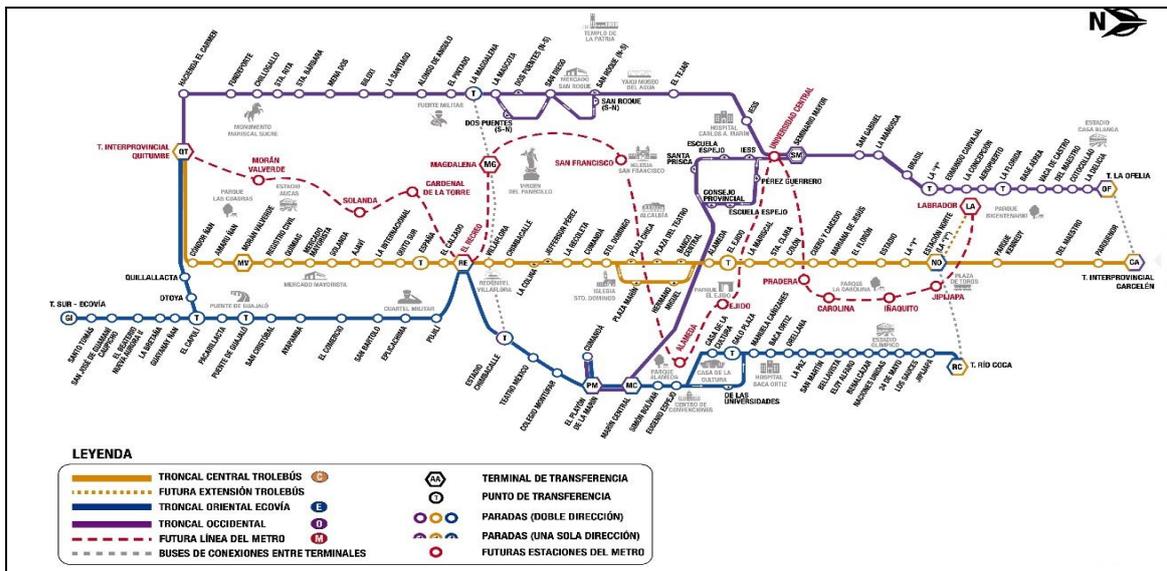
El Municipio de Distrito Metropolitano de Quito impulsa la implementación del Sistema Integrado de Transporte de Pasajeros (SITP) orientada como una manera de solucionar los graves problemas de alta congestión vehicular, excesiva, pérdida de tiempo en desplazamientos, creciente contaminación ambiental 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



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.

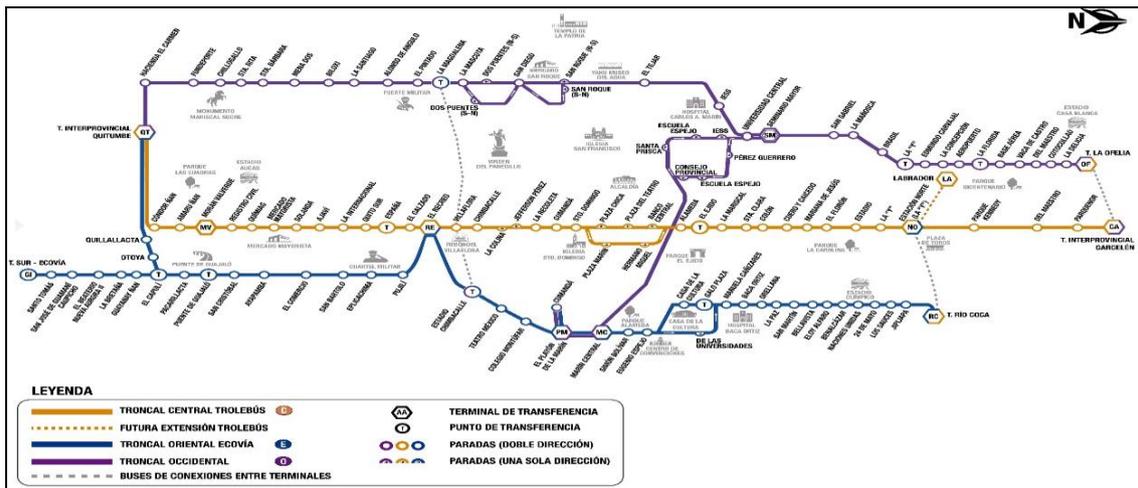
La movilidad convencional, con el uso de combustibles fósiles impactan sobre el medio ambiente y la calidad de vida de las personas, es por esto que la tecnología asume un rol relevante en el cambio de visión municipal sobre una ciudad ambientalmente responsable y sostenible, impulsando la ecomovilidad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

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 EPMPQ 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



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

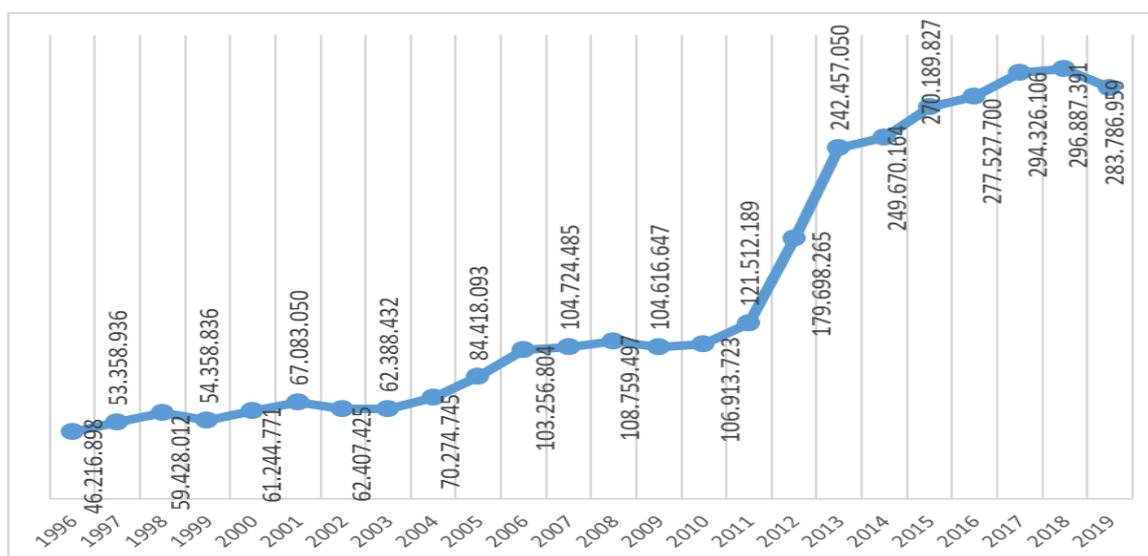
TIPO DE UNIDADES	Oriental						
	E-1	E-2	E-3	E-4	Escolar	E-8	Inter terminales
Biarticulados	4	1	9	1	0	10	0
MBO500	0	0	13	0	0	0	0
B10	0	0	14	0	0	0	3
B12	33	13	0	19	3	0	0
TOTAL POR TIPO	37	14	36	20	3	10	3
TOTAL POR FLOTA	123						

Fuente: Gerencia de Operaciones
Elaborado por: Gerencia de Planificación

4.1.2.4. Cantidad de Pasajeros Pago Transportados

La EPMPQ 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: EPMPQ

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 - EPMPQ 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 EPMPQ	%	FLOTA EFECTIVA EPMPQ	%	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 EPMPQ	Alimentadores	Biarticulados	Mercedes MB0500	Trolebús	Volvo B10M	Volvo B12M	Total
Averidos	1	12	7	40	16	5	81
Operativos	3	68	33	47	21	75	247
Total	4	80	40	87	37	80	328

*Nota: Información al 15 de octubre de 2020

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
			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
Edificios oficinas administrativas	2
Talleres	3
Dispensadores de combustible	6

Fuente: Coordinación de Infraestructura de la EPMPQ

Elaborado por: Gerencia de Planificación

- **Paradas**

La Secretaria 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, enllantadoras, 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: trolebús (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	Trolebús	Quitumbe	El Ejido

N°	Tramos	Desde	Hasta
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:

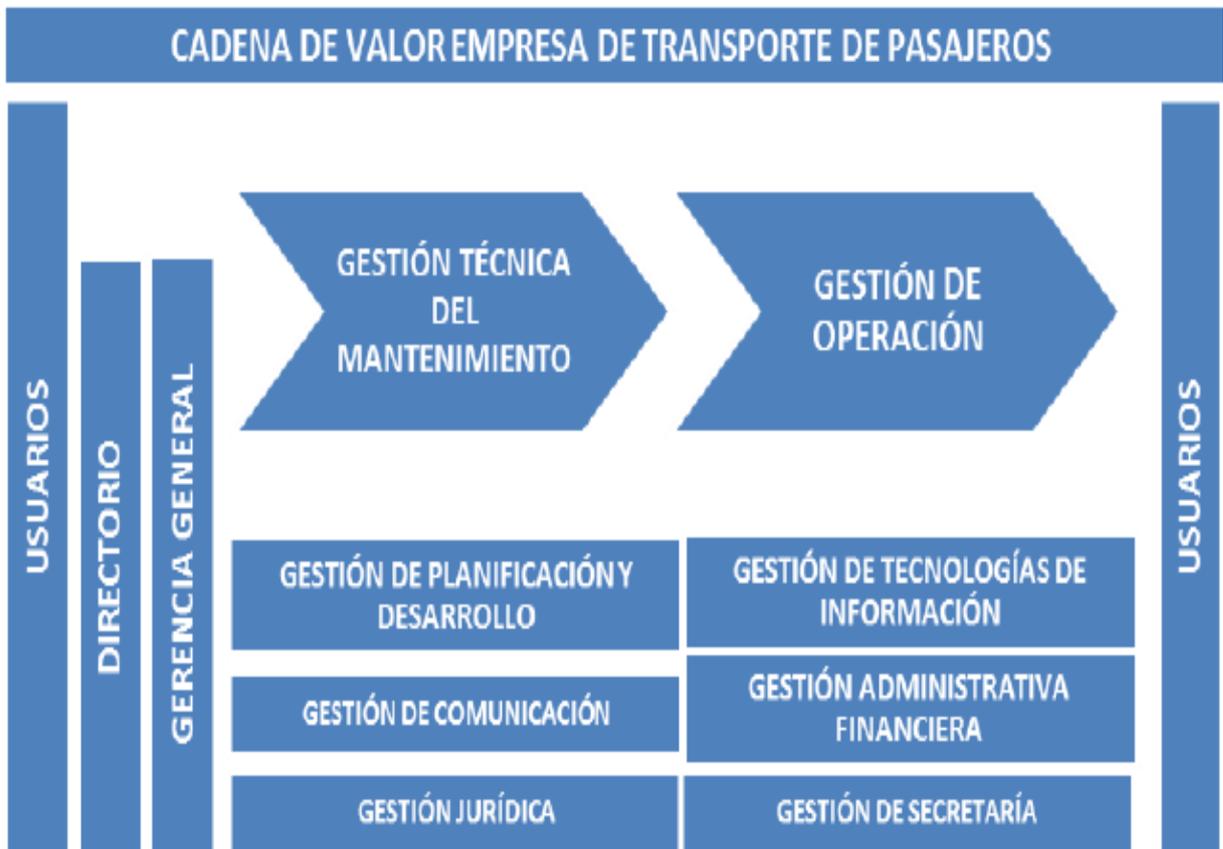
Tramo 1:	Quitumbe, Guajalo, San Bartolo, El Recreo, Chimbacalle, La Napo, el Trébol y el Playón de la Marín.
Tramo 2:	Guamaní, Caupicho, El Conde, Guajalo, San Bartolo, El Recreo, Chimbacalle, La Napo, el Trébol y el Playón de la Marín.
Tramo 3:	Playón de la Marín, San Blas, Alameda, El Ejido, Baca Ortiz, partidero Tumbaco, Colegio Benalcázar, Los Sauces, Rio 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.

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.

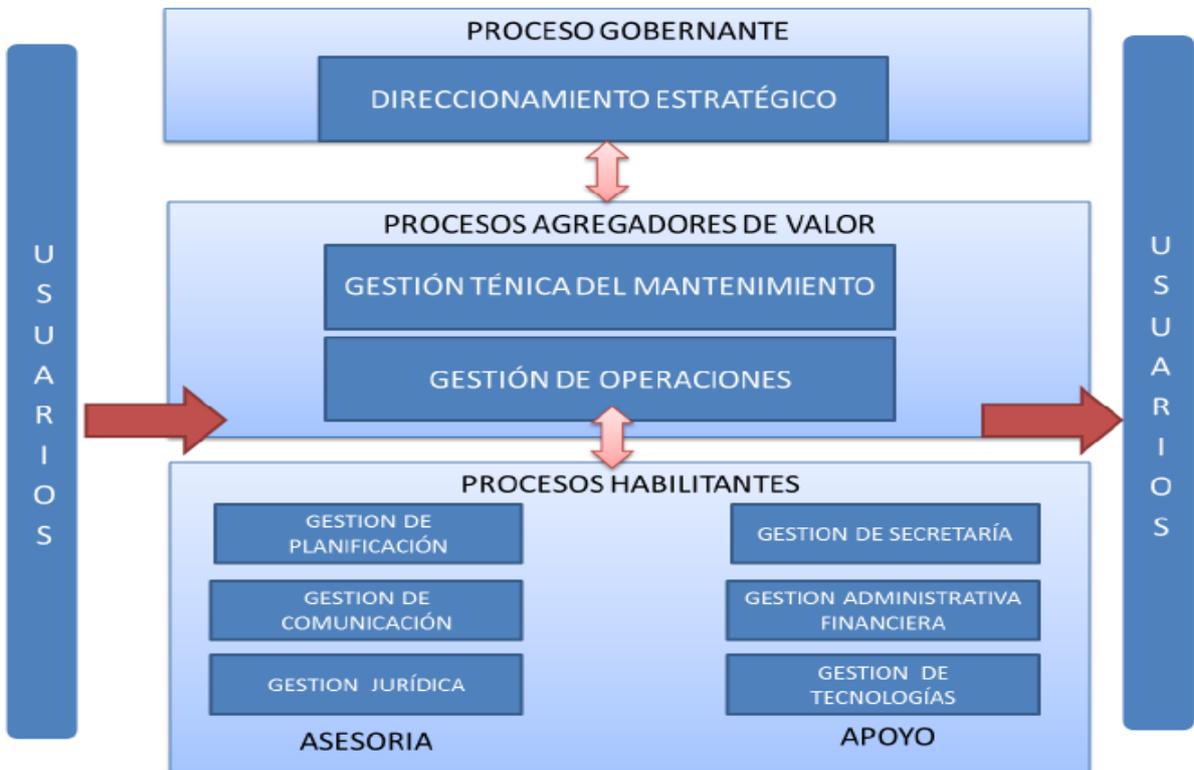
4.1.3. Estructura por Procesos

Mediante Resolución Nro. DIR-EPMPQ-2016-002, del 16 de junio de 2016, el Directorio de la Empresa aprobó la Reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito, en el cual se estableció de forma general el funcionamiento de la empresa de la siguiente manera:

- CADENA DE VALOR



- MAPA DE PROCESOS

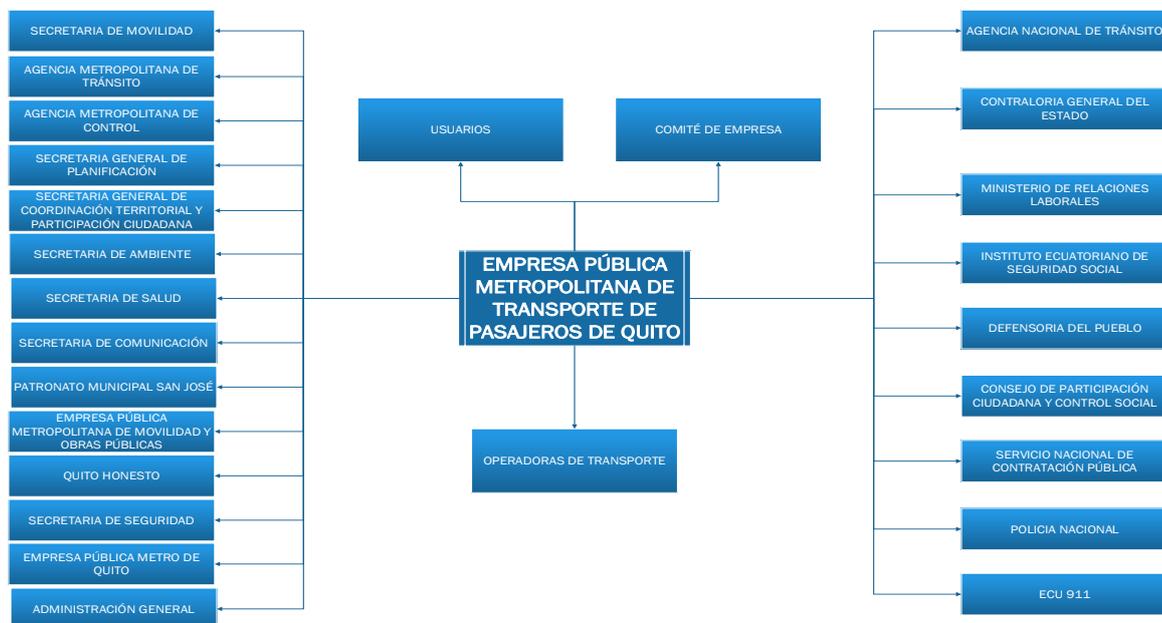


Cabe destacar que la empresa se encuentra desarrollando un proceso de reestructura en la que se redefinirá la cadena de valor y el mapa de procesos producto de la optimización enfocada a la sostenibilidad tecnológica, ambiental y financiera.

- **MAPA DE ACTORES**

GOBIERNO MUNICIPAL

GOBIERNO NACIONAL



4.1.4. Necesidades del Usuario

El Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PMDOT) 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 Tránsito, en junio del 2017 y la encuesta realizada por la Coordinación de Comunicación de la EPMPQ en el segundo semestre del 2018.

Tabla 10: 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	EPMPQ
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 EPMPQ.

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 11: Matriz Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Disponer de una flota de unidades e infraestructura física (Talleres, Terminales, Estaciones, Paradas y Carril Exclusivo) para el transporte de pasajeros en las troncales. 	<ul style="list-style-type: none"> 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.
<ul style="list-style-type: none"> Disponer de personal técnico y administrativo competente y con amplia experiencia para el servicio de transporte de pasajeros. 	<ul style="list-style-type: none"> 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.
<ul style="list-style-type: none"> Integración y amplia cobertura del servicio de transporte de pasajeros. 	<ul style="list-style-type: none"> Decisión política para mejorar el sistema de transporte de pasajeros.
<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo y control permanente del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor exigencia de los usuarios para mejorar la calidad del servicio de transporte público (Apertura a medios de pago electrónicos, sanidad, hábitos de viaje)
<ul style="list-style-type: none"> Servicio enfocado a la atención del usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> 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
<ul style="list-style-type: none"> Ingresos insuficientes para garantizar la sostenibilidad financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de sostenibilidad financiera para garantizar la continuidad del servicio
<ul style="list-style-type: none"> Falta de optimización y automatización de los procesos de la Empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Altos índices de inseguridad y siniestrabilidad en el transporte público.
<ul style="list-style-type: none"> Disminución de la confiabilidad de la flota próxima a cumplir su vida útil. 	<ul style="list-style-type: none"> La emergencia sanitaria producto del COVID – 19 ocasionó desconfianza injustificada por los medios de comunicación no respaldada científicamente.
<ul style="list-style-type: none"> No cuenta con mecanismos de Responsabilidad Social 	<ul style="list-style-type: none"> No existe cultura ciudadana para el uso de los sistemas de transporte de pasajeros.
<ul style="list-style-type: none"> Bajo nivel de cumplimiento de la normativa ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> Demora en la toma de decisiones del sector de la movilidad.
<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura tecnológica desactualizada. 	<ul style="list-style-type: none"> Posibles cambios en la normativa legal que incide en la gestión de la Empresa.
<ul style="list-style-type: none"> Insuficiente mantenimiento y mejora a la infraestructura física del sistema de transporte público. 	<ul style="list-style-type: none"> Posibles paralizaciones, fenómenos naturales y eventos catastróficos.
	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de la demanda de usuarios.

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:

	FORTALEZA	DEBILIDAD
FACTORES INTERNOS	FO	DO
	ESTRATÉGIA ATAQUE EXPLOTAR, APROVECHAR OPORTUNIDAD	ESTRATÉGIA REORIENTACIÓN CORREGIR, ELIMINAR DEBILIDAD
FACTORES EXTERNOS	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 12: 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 EPMPQ.	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 políticas 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 EPMPQ plantea su misión 2021 – 2024:

Somos una Empresa Pública que administra y opera el sistema integrado de transporte de pasajeros con mayor cobertura en el DMQ, movilizándolo a los usuarios por carriles exclusivos, en el menor tiempo posible, con una flota de alta capacidad, seguridad, personal calificado, infraestructura adecuada e inclusiva, siendo un referente del cuidado del medio ambiente.

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 EPMPQ plantea su visión al 2024:

Ser una empresa pública de transporte sostenible, con un servicio de calidad basada en una amplia cobertura, integración multimodal eficiente, tecnología de vanguardia, para cumplir las necesidades de los usuarios y poniendo nuestra experiencia al servicio de los sistemas de transporte masivos nacionales e internacionales.

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 EPMPQ plantea para el periodo 2021 – 2024:

Valores Empresariales

Transparencia y Honestidad

Empatía

Responsabilidad

Trabajo en equipo

Lealtad

Transparencia y Honestidad:

El comportamiento del personal de la EPMPQ, 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:

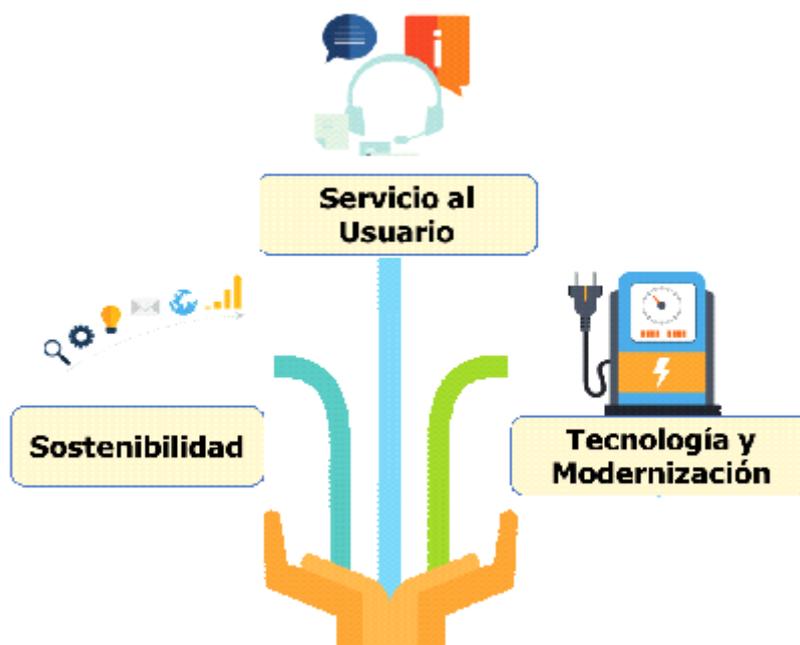
Esfuerzo integrado del personal que conforma la EPMPQ ejecutando un trabajo coordinado y orientado alcanzar los objetivos institucionales.

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.



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 EPMTQP, 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.

COMPETENCIAS

¿Qué es lo que se desea o se debe lograr para alcanzar un cambio sustancial?

¿Cuáles son las prioridades de la institución?

¿Qué debe ser resuelto con urgencia?



- a. Mejorar la Experiencia del Usuario.
- b. Promover 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 13: Alineación Estrategias – Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATÉGIAS
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
Promover 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 EPMTQP.
	Brindar asesoría técnica especializada y servicios en el ámbito de transporte de pasajeros.
Incrementar el Uso Eficiente del Presupuesto	Diseñar e implementar políticas sobre el uso eficiente de los recursos económicos de la empresa.

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 14: Indicadores Estratégicos

OBJETIVO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA
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
	% de actos delictivos registrados en el SITP	El indicador medirá el porcentaje de disminución de actos delictivos registrados dentro de los corredores administrados por la EPMPQ	1 - (actos delictivos registrados/ actos 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
Promover 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).	((Flota Total - Flota Total No Disponible) / Flota Total) * 100
	% 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-(Tiempo promedio de viaje en el periodo /Tiempo promedio de viaje año anterior))*100
	Número de pasajeros pago viaje transportados en el SITP.	Indicador mide la cantidad de pasajeros pago viaje transportados en los corredores administrados por la EPMPQ (Trolebús, Ecovía Sur Occidental	\sum de Pasajeros Trolebús + \sum de Pasajeros Ecovía + \sum de Pasajeros Sur Oriental
	% 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.	(Total de Kilómetros recorridos con energía limpia / Total de Kilómetros recorridos) * 100
Optimizar la Gestión por Procesos Articulada a la Estrategia Empresarial	% de procesos optimizados en la EPMPQ.	Permite medir la cantidad de procesos de la EPMPQ, que han sido mejorados y optimizados periódicamente, con el fin de fortalecer la gestión institucional.	(Número de procesos mejorados y optimizados/ Número total de procesos de la Empresa) * 100
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	(Número de herramientas informáticas implementadas / Número de herramientas informáticas planificadas) * 100
Potenciar el Desarrollo de Talento Humano	% de funcionarios capacitados	Permite medir el número de funcionarios capacitados por la empresa	(Número de funcionarios capacitados / Número de funcionarios) * 100
	% 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	(Acciones implementadas / Acciones planificadas) * 100
Diversificar Servicios y Nuevas Líneas de Negocio	% de alianzas y/o acuerdos comerciales suscritos	Permite medir el número de alianzas y/o acuerdos suscritos	Número de alianzas y/o acuerdos suscritos / Número de alianzas y/o acuerdos planificados * 100
	% de incremento de ingresos no operacionales	Permite medir el incremento de ingresos no operacionales generados durante el ejercicio fiscal.	(1- (Ingresos no operacionales del periodo / Ingresos no operacionales línea base)) * 100
Incrementar el Uso Eficiente del Presupuesto	% ejecución de presupuestaria de la Empresa	Permite medir el nivel de ejecución presupuestaria que genere la empresa periódicamente	(Presupuesto Ejecutado / Presupuesto Total Aprobado)

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:

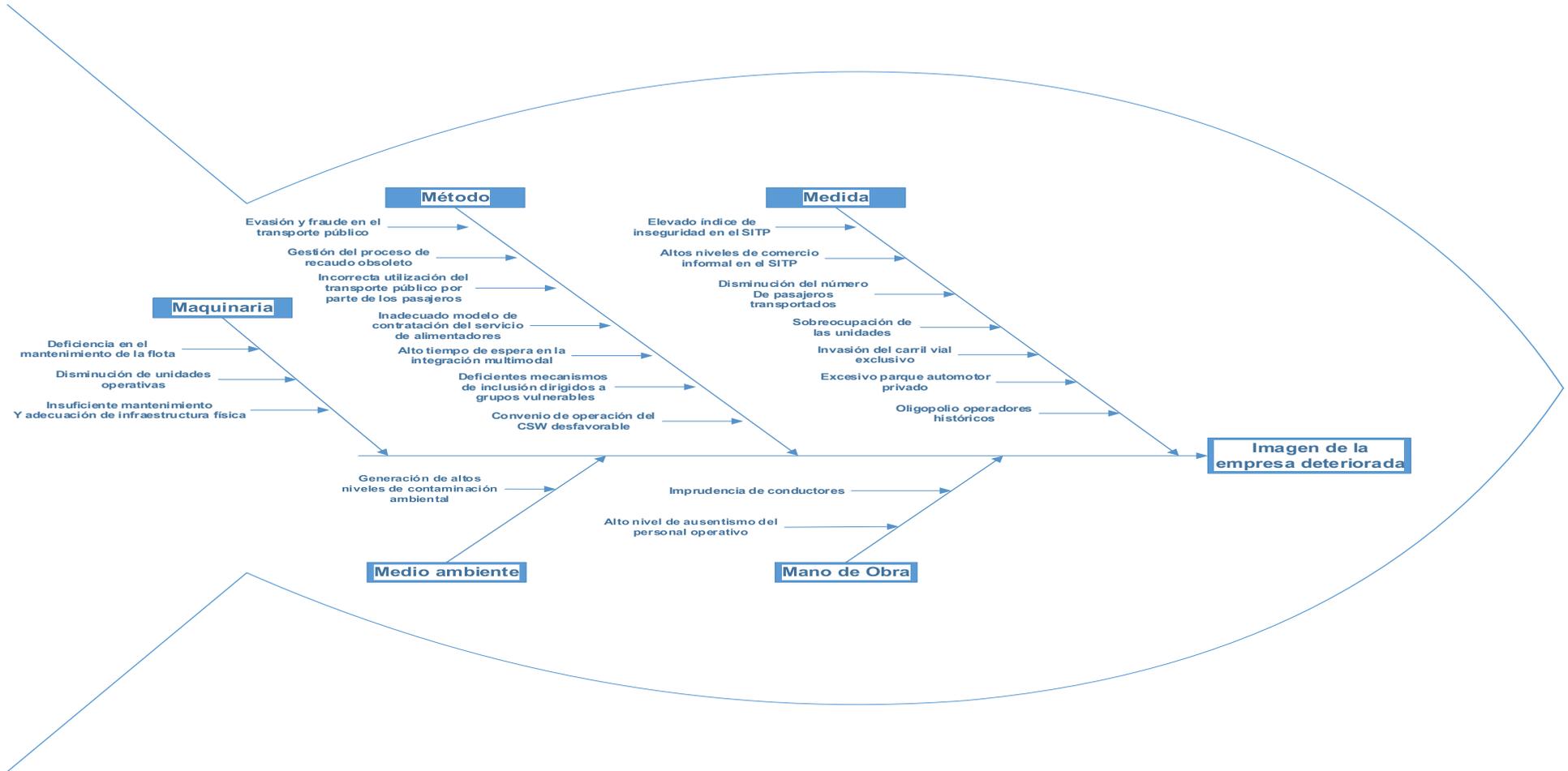
- Los problemas pasivos corresponden a las consecuencias o efectos.
- Los problemas críticos causa principal o problema central.
- Los problemas indiferentes son de baja prioridad.
- Los problemas activos son de alta influencia sobre la mayoría.

Tabla 15: 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

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.



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 16: Alineación de Proyectos

PROGRAMAS	PROYECTO / INICIATIVAS	DESCRIPCIÓN
SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO EFICIENTE	Repotenciación de la infraestructura de los corredores administrados por la EPMPQ	Realizar trabajos integrales de obra civil (mantenimiento, adecuación, rehabilitación y construcción) en los corredores administrados por la EPMPQ. Se implementará acciones que permitan a los usuarios identificados dentro de los grupos de vulnerables, a moverse 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 EPMPQ.
SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO EFICIENTE	Adecuación de parqueaderos para los otros modos de ecomovilidad dentro de las estaciones y terminales de la EPMPQ	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 EPMPQ.
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 EPMPQ, 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 Chatarrización y Salida de Inventarios de rotación nula (Obsoletos)	La EPMPQ 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.

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 detallan 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:



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%.

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.

Logro

- Enunciado del resultado alcanzado de manera clara, con lenguaje sencillo y conciso, que permita conocer lo conseguido en el periodo de reporte

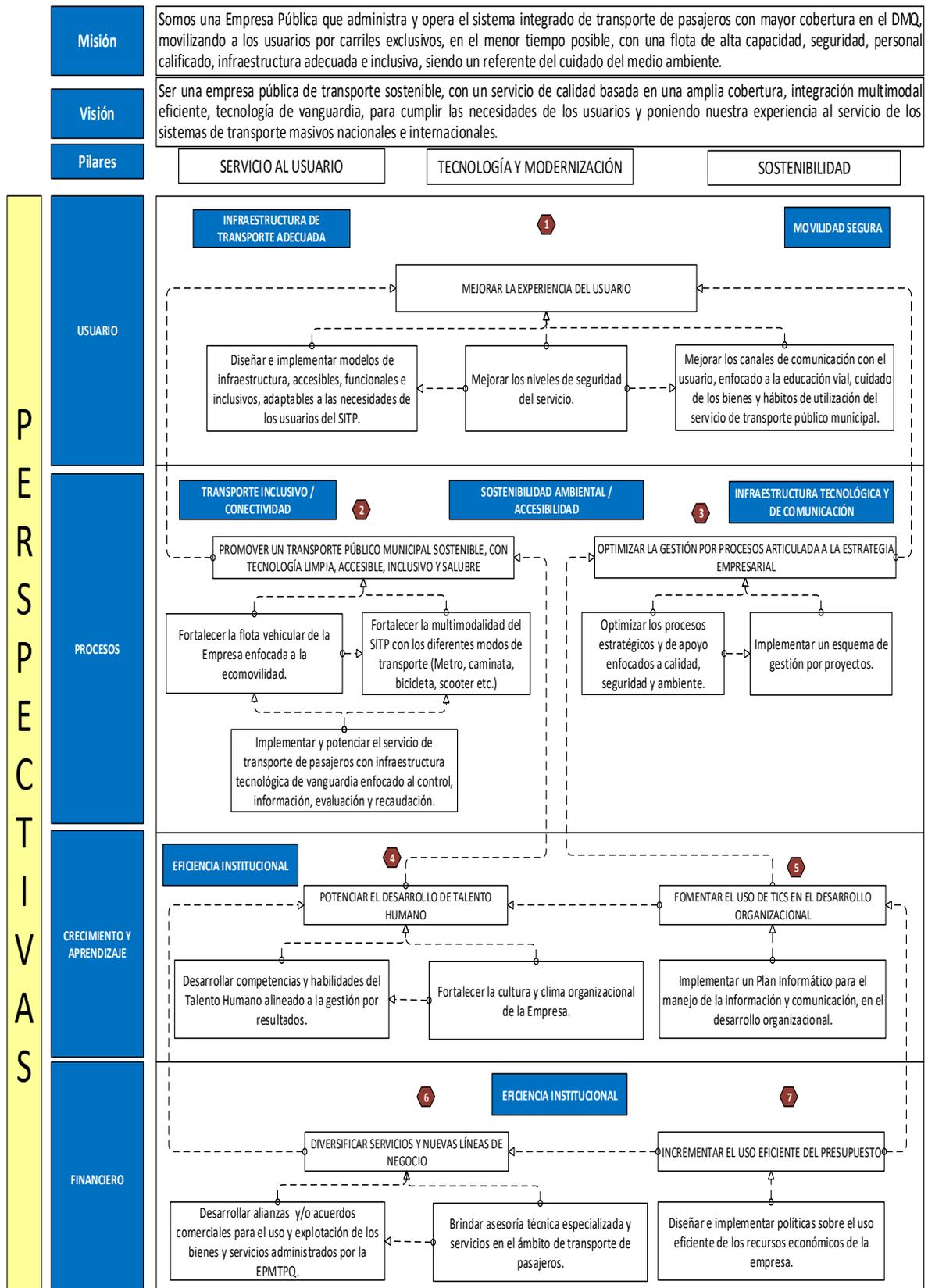
Alineación

- Enunciar el objetivo estratégico institucional que apalanca el logro descrito.

Detalle

- Explicación del logro alcanzado, descripción del impacto obtenido, su importancia para la institución y el DMQ, detalle de los recursos utilizados, productos terminados, entre otros aspectos que se considere importante mencionar.

10. Mapa Estratégico



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.

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	<p>Robos: Realizar operativos de seguridad en los focos de inseguridad identificados. Ejecutar los planes interinstitucionales de respuesta ante los robos en el SITP.</p> <p>Siniestros: Ejecutar los planes interinstitucionales de respuesta ante los siniestros. Capacitar a los conductores para el acoderamiento de las unidades.</p> <p>Acoso: Comunicar por los diferentes medios los mecanismos de respuesta en caso de un acoso en el SITP.</p> <p>Daños en la infraestructura: Realizar el control del estado de la infraestructura en el SITP, para su reparación.</p>
	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	<p>Realizar el seguimiento y evaluación al cumplimiento de los procedimientos de fiscalización.</p> <p>Capacitación periódica a los Fiscalizadores y al personal de las operadoras de transporte sobre la adecuada prestación del servicio.</p> <p>Seguimiento y publicación de respuesta a las quejas y reclamos de los usuarios.</p>

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.
	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	Coordinar con la Secretaria de Movilidad la asignación de recursos para fortalecer la seguridad en el SITP.
Promover 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 comerciales	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	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.

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	<p>Robos: Realizar operativos de seguridad en los focos de inseguridad identificados. Ejecutar los planes interinstitucionales de respuesta ante los robos en el SITP.</p> <p>Siniestros: Ejecutar los planes interinstitucionales de respuesta ante los siniestros. Capacitar a los conductores para el acoderamiento de las unidades.</p> <p>Acoso: Comunicar por los diferentes medios los mecanismos de respuesta en caso de un acoso en el SITP.</p> <p>Daños en la infraestructura: Realizar el control del estado de la infraestructura en el SITP, para su reparación.</p>	Gerencia de Operaciones

RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	VALOR CALCULADO DE RIESGO	NIVEL DEL RIESGO	TIPO DE RESPUESTA	PLAN DE CONTINGENCIA	RESPONSABLE
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 Secretaria 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
Lo problemas socio económicos causaría 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.	Gerencia de Operaciones
Insuficientes recursos económicos causaría una mala gestión de seguridad integral en el SITP	Moderado	Catastrófico	80	ALTO	Trasladar	Coordinar con la Secretaria de Movilidad la asignación de recursos para fortalecer la seguridad en el SITP.	
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 Secretaria de Movilidad la disposición legal para exigir a las operadoras que se sujeten a la LOSNCP	Gerencia de Operaciones

RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	VALOR CALCULADO DE RIESGO	NIVEL DEL RIESGO	TIPO DE RESPUESTA	PLAN DE CONTINGENCIA	RESPONSABLE
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 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.	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 EPMPQ.	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
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 EPMPQ. Actualizar los procedimientos, con enfoque a la mejora continua.	Gerencia de Planificación

RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	VALOR CALCULADO DE RIESGO	NIVEL DEL RIESGO	TIPO DE RESPUESTA	PLAN DE CONTINGENCIA	RESPONSABLE
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 EPMPQ.	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 EPMPQ. 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 tecnología 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
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 EPMPQ	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

RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	VALOR CALCULADO DE RIESGO	NIVEL DEL RIESGO	TIPO DE RESPUESTA	PLAN DE CONTINGENCIA	RESPONSABLE
Desinterés de las empresas en participar en actividades comerciales causaría bajo nivel de explotación de la infraestructura física y móvil de la EPMPQ	Ocasional	Marginal	24	BAJO	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.	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

Anexos

Anexo 1: Matriz del Marco de Referencia

MARCOS DE PLANIFICACIÓN		FUNDAMENTO
<p>Plan Maestro de Movilidad para el Distrito Metropolitano de Quito 2009-2025</p>	<p>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</p> <p>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.</p>	<p>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</p> <p>El desarrollo del Sistema de Transporte Público debe responderá los siguientes parámetros:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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
<p>Hábitat III, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre la Vivienda y el Desarrollo Urbano Sostenible</p>	<p>Compromisos Institucionales:</p> <p>Aumentaremos el volumen de peatones, ciclistas y usuarios de transporte público y compartido que sea accesible a toda la ciudadanía.</p> <p>Transformaremos nuestras ciudades con políticas de urbanismo que tengan en cuenta a la ciudadanía.</p> <p>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.</p> <p>Lideraremos con el ejemplo mediante la adquisición de vehículos con cero emisiones para las flotas de nuestras ciudades, lo antes posible.</p> <p>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.</p> <p>Publicaremos informes cada dos años sobre el progreso que hacen las ciudades para alcanzar estos objetivos.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p>
<p>Estrategia de Resiliencia del Distrito Metropolitano de Quito</p>	<p>Eje C. Ciudad Compacta e integrada</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Lograr una movilidad integrada y eficiente 4. Fomentar cultura de movilidad activa en la ciudad 	<p>Orientar su política de desarrollo en materia de movilidad hacia la resiliencia y la sostenibilidad.</p> <p>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.</p> <p>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</p> <p>La renovación de la flota de unidades de los sistema BRT (Trolebús, Ecovia, 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.</p> <p>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.</p>

MARCOS DE PLANIFICACIÓN		FUNDAMENTO
<p>Visión de Quito 2040 Y su Nuevo Modelo de Ciudad</p>	<p>07 Movilidad y accesibilidad sostenible</p> <p>3.2 Ejes estratégicos de la Movilidad</p> <p>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.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p>
<p>Visión Estratégica de la Movilidad para El MDMQ 2015-2030</p>	<p>5.2.1 Políticas de Movilidad Fluida Y Sostenible Transporte Público</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>5.2.2 Objetivos de Movilidad Fluida Y Sostenible Transporte Público</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>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.</p> <p>Consolidar la oferta de transporte público bajo un mismo sistema de integración con el fin de mejorar la calidad, accesibilidad y continuidad del sistema.</p> <p>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.</p>

Anexo 2: Infraestructura de los Talleres de la EPMPQ

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 entonarla	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

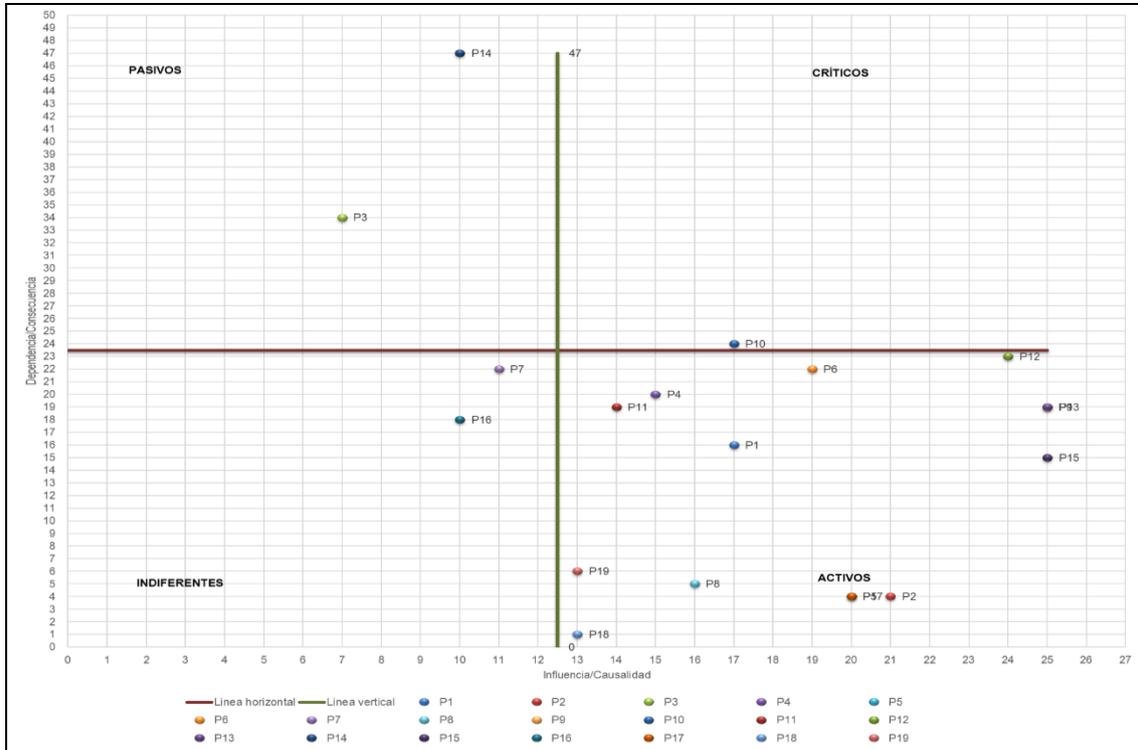
Anexo 5: Valoración y Priorización de los Problemas

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	

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 14: Clasificación de los problemas



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.	Promover 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 EPMPQ.		% 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	

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	
						AÑOS				2021	2022	2023								2024
						HISTÓRICO 2018	LINEA BASE 2019	LINEA BASE 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 EPMPQ	2021	2024	\$ 8.235.102,77	Gerencia de Operaciones	
		% de actos delictivos registrados en el SITP	Mensual	Porcentaje	$1 - (\text{actos delictivos registrados} / \text{actos delictivos como línea base}) * 100$		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	
		Índice de satisfacción de usuarios del servicio de transporte.	Annual	Porcentaje	$(\text{Número de usuarios satisfechos} / \text{Número de usuarios encuestados}) * 100$				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.	SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO EFICIENTE					
Tecnología y Modernización	Promover un transporte público municipal sostenible, con tecnología limpia, accesible, inclusivo y saludable.	% 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 economía.	SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO EFICIENTE	Implementación de unidades cero emisiones	2021	2031	\$ 21.327.197,00	Gerencia Técnica
		% 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 el 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	
Sostenibilidad	Optimizar la Gestión por Procesos Articulada a la Estrategia Empresarial	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 economía dentro de las estaciones y terminales de la EPMPQ	2021	2022	Iniciativa Interna con material de reciclaje	Gerencia de Operaciones / Gerencia Técnica	
		% 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%								
	Fomentar el Uso de TICs en el Desarrollo Organizacional	% de procesos optimizados en la EPMPQ.	Semestral	Porcentaje	$\% = \frac{\text{Número de procesos Mejorados y Optimizados}}{\text{Número total de procesos de la EPMPQ}} \times 100$	N/A			8%	8%	12%	12%	Optimizar los procesos estratégicos y de apoyo enfocados a calidad, seguridad y ambiente. Implementar un esquema de gestión por proyectos.	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	Implementación de un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales - ERP	2021	2023	\$ 273.863,80	Gerencia de Tecnologías de la Información	
		% 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	$(\text{Número de funcionarios capacitados} / \text{Número de funcionarios}) * 100$	N/A			80%	85%	90%	95%	Desarrollar competencias y habilidades del Talento Humano alineado a la gestión por resultados.						
% 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.	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	Rediseño e implementación de la nueva estructura organizacional	2021	2022	Iniciativa Interna	Gerencia Administrativa Financiera		
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.								
	% 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 EPMPQ.	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	Desarrollo de un Plan de Chatarrización y Salida de Inventarios de rotación nula (Obsoletos)	2021	2022	Iniciativa Interna	Gerencia Administrativa Financiera / Coordinación de Comercialización		
Incrementar el Uso Eficiente del Presupuesto	% ejecución de presupuestaria de la Empresa	Trimestral	Porcentaje	$(\text{Presupuesto Ejecutado} / \text{Presupuesto Total Aprobado})$		83,28%		83,28%	84,28%	85,28%	86,28%	Diseñar e implementar políticas sobre el uso eficiente de los recursos económicos de la empresa.								