

**Empresa Pública  
de Gestión Integral  
de Residuos  
EMGIRS**



**Quito**  
Alcaldía Metropolitana

# **PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA EMGIRS EP 2024 - 2027**

MARZO 2024

## Contenido del Plan

A.	PRESENTACIÓN .....	5
B.	INTRODUCCIÓN .....	5
C.	MARCO LEGAL .....	6
3.1.	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.....	6
3.2.	CÓDIGO ORGÁNICO DEL AMBIENTE .....	7
3.3.	CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN ....	8
3.4.	CÓDIGO ORGÁNICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS .....	9
3.5.	LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS .....	9
3.6.	CÓDIGO MUNICIPAL PARA EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO .....	10
D.	ALCANCE.....	11
E.	PERIODICIDAD.....	11
F.	LA ORGANIZACIÓN.....	11
6.1.	CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.....	11
6.2.	RESEÑA HISTÓRICA .....	12
6.3.	MATRIZ DE COMPETENCIAS.....	16
6.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	16
6.5.	CATÁLOGO DE SERVICIOS .....	17
6.6.	CADENA DE VALOR .....	18
G.	ANÁLISIS SITUACIONAL .....	18
7.1.	ANÁLISIS EXTERNO.....	18
7.2.	ANÁLISIS INTERNO .....	19
7.3.	ANÁLISIS FODA.....	20
7.4.	MAPA DE ACTORES .....	23
H.	ALINEACIÓN ESTRATÉGICA .....	25
8.1.	OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE .....	26
8.2.	PLAN NACIONAL DE DESARROLLO .....	27
8.3.	PLAN METROPOLITANO DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL .....	27
8.4.	PLAN DE GOBIERNO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO .....	28
8.5.	PLAN DE GESTIÓN INTEGRAL MUNICIPAL DE RESIDUOS Y DESECHOS SÓLIDOS NO PELIGROSOS Y DESECHOS SANITARIOS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO .....	28

I.	FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.....	29
9.1.	MISIÓN.....	29
9.2.	VISIÓN.....	29
9.3.	VALORES .....	29
9.4.	POLITICAS.....	31
J.	ELEMENTOS ESTRATÉGICOS 2024 – 2027 .....	31
10.1.	DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL.....	31
10.2.	EJES ESTRATÉGICOS .....	32
10.3.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	32
10.4.	MATRIZ DE ESTRATEGÍAS.....	35
10.5.	MAPA ESTRATÉGICO .....	37
10.6.	MATRIZ DE RIESGOS .....	39
10.7.	PLAN DE ACCIÓN.....	41
10.8.	PROGRAMACIÓN ANUAL Y PLURIANUAL .....	41
K.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	42
11.1.	SISTEMA DE INDICADORES KPI'S.....	42
11.2.	RANGOS DE VALORACIÓN DE KPI'S.....	43
11.3.	INFORME DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	43
L.	GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	44
12.1.	TERMINOS Y DEFINICIÓN .....	44
12.2.	ABREVIATURAS .....	45
M.	ANEXOS.....	46
N.	BIBLIOGRAFIA / FUENTES DE CONSULTA .....	46
O.	FIRMAS DE RESPONSABILIDAD .....	47

## Contenido de cuadros

CUADRO 1.	FODA .....	20
CUADRO 2.	Fortalezas de la EMGIRS EP .....	21
CUADRO 3.	Debilidades de la EMGIRS EP.....	21
CUADRO 4.	Oportunidades para la EMGIRS EP .....	22

CUADRO 5. Amenazas para la EMGIRS EP.....	23
CUADRO 6. ODS 2030 .....	26
CUADRO 7. PND 2024 - 2025 .....	27
CUADRO 8. PMDOT 2021 - 2033.....	27
CUADRO 9. Plan de Gobierno del DMQ 2023 - 2027 .....	28
CUADRO 10. PGIRS 2022-2032.....	28
CUADRO 11. Misión .....	29
CUADRO 12. Visión.....	29
CUADRO 13. Descripción de los valores.....	30
CUADRO 14. Objetivos Estratégicos 2024 -2027.....	32
CUADRO 15. Descripción de objetivos .....	33
CUADRO 16. KPI's.....	34
CUADRO 17. Matriz de Estrategias.....	35
CUADRO 18. Matriz de riesgos.....	39

## Contenido de gráficos

GRÁFICO 1. Estructura Orgánica .....	17
GRÁFICO 2. Cadena de Valor de la EMGIRS EP.....	18
GRÁFICO 3. Factores Externos .....	19
GRÁFICO 4. Factores Internos .....	19
GRÁFICO 5. Matriz de Actores de la EMGIRS EP .....	25
GRÁFICO 6. Alineación Estratégica.....	26
GRÁFICO 7. Valores institucionales .....	30
GRÁFICO 8. Mapa Estratégico .....	38

## Contenido de enlace

ENLACE 1. Video de la operación de la EMGIRS EP .....	16
---	----

## A. PRESENTACIÓN

El presente Plan Estratégico Institucional 2024 – 2027 (PEI 24-27) es una herramienta esencial que nos permite planificar, organizar y coordinar nuestras acciones para minimizar el impacto negativo de los residuos en el medio ambiente y la salud de las personas. En el mismo se destaca los desafíos actuales y la necesidad de adoptar una visión a largo plazo que promueva la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental. Este plan no solo se enfocará en reducir, reciclar y reutilizar residuos, sino también en promover la conciencia y la participación activa de la comunidad en la búsqueda de soluciones efectivas para un problema que afecta a todos.

Este plan estratégico es el resultado de un proceso de análisis y planificación exhaustivo en el que la Empresa Pública Metropolitana de Gestión Integral de Residuos Sólidos ("EMGIRS EP") ha trazado su camino hacia un futuro sólido y prometedor. A través de esta presentación, compartiremos nuestra visión a largo plazo, los objetivos estratégicos clave y las estrategias que nos guiarán hacia el éxito en los próximos años.

## B. INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más consciente de la importancia de la sostenibilidad y la preservación del medio ambiente, la gestión eficiente de los residuos sólidos se ha convertido en un desafío apremiante en la sociedad moderna. El manejo adecuado de los desechos se rige como un pilar fundamental para salvaguardar la salud del planeta y las generaciones futuras. El presente plan estratégico, concebido y elaborado por la EMGIRS EP, responde a la necesidad de una acción responsable y sostenible.

Este proceso ha involucrado una participación activa y diversa, desde la implementación de metodologías de planificación participativa hasta mesas de discusión multidisciplinarias, que contaron con la presencia de la Secretaría General de Planificación y la Secretaría de Ambiente, así como, encuestas entre los funcionarios de la EMGIRS EP. El propósito es compartir la visión a largo plazo, detallando objetivos esenciales y tácticas para guiar nuestras operaciones en los próximos años. Además, dentro de este proceso se han definido metas ambiciosas y acciones específicas que orientarán este proceso de transformación hacia un entorno más limpio y saludable, reafirmando nuestro compromiso con la responsabilidad ambiental y la creación de un legado positivo.

El PEI 24-27 se construye basado en la alineación con marcos globales, nacionales y locales, que van desde los Objetivos de Desarrollo Sostenible hasta los planes de desarrollo de la ciudad. La EMGIRS EP está comprometida con una dirección clara y concertada que contribuye a la misión institucional y al bienestar social. En esta exploración de aspectos clave de este plan estratégico, analizaremos su armonización con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, así como los factores internos y externos que influyen en nuestra operación y las estrategias resultantes, reafirmando nuestro papel esencial en la construcción de un futuro más resiliente y próspero.

## C. MARCO LEGAL

### 3.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

- *“Art. 72.- La naturaleza tiene derecho a la restauración. Esta restauración será independiente de la obligación que tienen el Estado y las personas naturales o jurídicas de indemnizar a los individuos y colectivos que dependan de los sistemas naturales afectados.*
- *En los casos de impacto ambiental grave o permanente, incluidos los ocasionados por la explotación de los recursos naturales no renovables, el Estado establecerá los mecanismos más eficaces para alcanzar la restauración, y adoptará las medidas adecuadas para eliminar o mitigar las consecuencias ambientales nocivas”.*
- *“Art. 241.- La planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los gobiernos autónomos descentralizados”.*
- *“Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”.*
- *“Art. 264.- Los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley: (...) 4. Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley (...)”.*
- *“Art. 276.- El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos: (...) 4. Recuperar y conservar la naturaleza y mantener un ambiente sano y sustentable que garantice a las personas y colectividades el acceso equitativo, permanente y de calidad al agua, aire y suelo, y a los beneficios de los recursos del subsuelo y del patrimonio natural (...)”.*
- *“Art. 280.- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores”.*
- *“Art. 313.- El Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia.*

*Los sectores estratégicos, de decisión y control exclusivo del Estado, son aquellos que por su trascendencia y magnitud tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental, y deberán orientarse al pleno desarrollo de los derechos y al interés social (...)”.*

- *“Art. 415.- El Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados adoptarán políticas integrales y participativas de ordenamiento territorial urbano y de uso del suelo, que permitan regular el crecimiento urbano, el manejo de la fauna urbana e incentiven el establecimiento de zonas verdes.*

*Los gobiernos autónomos descentralizados desarrollarán programas de uso racional del agua, y de reducción reciclaje y tratamiento adecuado de desechos sólidos y líquidos (...).”*

### 3.2. CÓDIGO ORGÁNICO DEL AMBIENTE

- *“Art. 224.- Objeto. La gestión integral de los residuos y desechos está sometida a la tutela estatal cuya finalidad es contribuir al desarrollo sostenible, a través de un conjunto de políticas intersectoriales y nacionales en todos los ámbitos de gestión, de conformidad con los principios y disposiciones del Sistema Único de Manejo Ambiental”.*
- *Art. 225.- Políticas generales de la gestión integral de los residuos y desechos. Serán de obligatorio cumplimiento, tanto para las instituciones del Estado, en sus distintos niveles y formas de gobierno, regímenes especiales, así como para las personas naturales o jurídicas, las siguientes políticas generales: 1. El manejo integral de residuos y desechos, considerando prioritariamente la eliminación o disposición final más próxima a la fuente; (...).”*
- *“Art. 228.- De la política para la gestión integral de residuos sólidos no peligrosos. La gestión de los residuos sólidos no peligrosos, en todos los niveles y formas de gobierno, estará alineada a la política nacional dictada por la Autoridad Ambiental Nacional y demás instrumentos técnicos y de gestión que se definan para el efecto”.*
- *“Art. 229.- Alcance y fases de la gestión. La gestión apropiada de estos residuos contribuirá a la prevención de los impactos y daños ambientales, así como a la prevención de los riesgos a la salud humana asociados a cada una de las fases. Las fases de la gestión integral de residuos sólidos no peligrosos serán determinadas por la Autoridad Ambiental Nacional”.*
- *“Art. 230.- De la infraestructura. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales o Metropolitanos proveerán de la infraestructura técnica de acuerdo a la implementación de modelos de gestión integral de residuos sólidos no peligrosos, de conformidad con los lineamientos y normas técnicas que se dicten para el efecto”.*
- *Art. 231.- Obligaciones y responsabilidades. Serán responsables de la gestión integral de residuos sólidos no peligrosos a nivel nacional, los siguientes actores públicos y privados: (...) 2. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales o metropolitanos serán los responsables del manejo y procesamiento integral de residuos y desechos sólidos no peligrosos y desechos sanitarios generados en el área de su jurisdicción; por lo tanto, están obligados a fomentar en los generadores alternativas de gestión e incentivos de permanencia en cada uno de los cantones, de acuerdo con el principio de jerarquización, así como la investigación y desarrollo de tecnologías. Estos deberán establecer los procedimientos adecuados para barrido, recolección y*

transporte, almacenamiento temporal de ser el caso, acopio y transferencia, con enfoques de inclusión económica y social de sectores vulnerables. Deberán dar tratamiento y correcta disposición final de los desechos sólidos no peligrosos que no pueden ingresar nuevamente en un ciclo de vida productivo, con implementación de los mecanismos que permitan la trazabilidad de estos, para lo cual podrán conformar mancomunidades y consorcios y ejercer esta responsabilidad de conformidad con la Ley. Asimismo, serán responsables por el desempeño de las personas contratadas por ellos, para efectuar la gestión de residuos y desechos sólidos no peligrosos y desechos sanitarios, en cualquiera de sus fases. (...)

- “Art. 232.- Del reciclaje inclusivo. La Autoridad Ambiental Nacional o los Gobiernos Autónomos Descentralizados, según su competencia, promoverán la formalización, asociación, fortalecimiento y capacitación de los recicladores a nivel nacional y local, cuya participación se enmarca en la gestión integral de residuos como una estrategia para el desarrollo social, técnico y económico. Se apoyará la asociación de los recicladores como negocios inclusivos, especialmente de los grupos de la economía popular y solidaria”.
- “Art. 235.- De la gestión integral de los residuos y desechos peligrosos y especiales. Para la gestión integral de los residuos y desechos peligrosos y especiales, las políticas, lineamientos, regulación y control serán establecidas por la Autoridad Ambiental Nacional, así como los mecanismos o procedimientos para la implementación de los convenios e instrumentos internacionales ratificados por el Estado”.
- “Art. 239.- Disposiciones para la gestión de residuos y desechos peligrosos y especiales. Se aplicarán las siguientes disposiciones: (...) 2. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales o Metropolitanos definirán las rutas de circulación y áreas de transferencia, que serán habilitadas para el transporte de residuos y desechos peligrosos y especiales; (...)”.
- “Art. 299.- Potestad sancionadora de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados ejercerán la potestad sancionadora ambiental en el ámbito de su circunscripción territorial y competencias, de conformidad con las disposiciones establecidas en este Código (...)”.

### 3.3. CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN

- “Art. 55.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal. - Los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley: (...) d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado sanitario y pluvial con depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos mediante rellenos sanitarios, otras actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley; (...)”.

- *Art. 136.- Ejercicio de las competencias de gestión ambiental. - (...) Los gobiernos autónomos descentralizados municipales establecerán, en forma progresiva, sistemas de gestión integral de desechos, a fin de eliminar los vertidos contaminantes en ríos, lagos, lagunas, quebradas, esteros o mar, aguas residuales provenientes de redes de alcantarillado, público o privado, así como eliminar el vertido en redes de alcantarillado.*

### 3.4. CÓDIGO ORGÁNICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS

- *“Art. 12.- Planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. - La planificación del desarrollo y el ordenamiento territorial es competencia de los gobiernos autónomos descentralizados en sus territorios. Se ejercerá a través de sus planes propios y demás instrumentos, en articulación y coordinación con los diferentes niveles de gobierno, en el ámbito del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa”.*
- *“Art. 34.- Plan Nacional de Desarrollo. - El Plan Nacional de Desarrollo es la máxima directriz política y administrativa para el diseño y aplicación de la política pública y todos los instrumentos, dentro del ámbito definido en este código. Su observancia es obligatoria para el sector público e indicativa para los demás sectores.*

*El Plan Nacional de Desarrollo articula la acción pública de corto y mediano plazo con una visión de largo plazo, en el marco del Régimen de Desarrollo y del Régimen del Buen Vivir previstos en la Constitución de la República.*

*Se sujetan al Plan Nacional de Desarrollo las acciones, programas y proyectos públicos, el endeudamiento público, la cooperación internacional, la programación, formulación, aprobación y ejecución del Presupuesto General del Estado y los presupuestos de la banca pública, las empresas públicas de nivel nacional y la seguridad social. Los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo se construirán considerando la aplicación de la estabilidad económica determinada en la Constitución, el principio de sostenibilidad fiscal y las reglas fiscales.*

*Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y sus empresas públicas se sujetarán a sus propios planes, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo y sin menoscabo de sus competencias y autonomías. El Plan Nacional de Desarrollo articula el ejercicio de las competencias de cada nivel de gobierno”.*

### 3.5. LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS

- *“Art. 9.- Atribuciones del Directorio. - Son atribuciones del Directorio las siguientes: (...) 6. Aprobar el Plan Estratégico de la empresa, elaborado y presentado por la Gerencia General, y evaluar su ejecución”.*
- *“Art. 11.- Deberes y atribuciones del Gerente General. - El Gerente General, como responsable de la administración y gestión de la empresa pública, tendrá los siguientes deberes y atribuciones: (...) 4. Administrar la empresa pública, velar por su eficiencia empresarial e informar*

al Directorio trimestralmente o cuando sea solicitado por éste, sobre los resultados de la gestión de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos, en ejecución o ya ejecutados (...)

- *“Art. 34.- Plan Estratégico y Plan Anual de Contrataciones. - Las empresas públicas deberán contar con su Plan Estratégico y Plan Anual de Contrataciones, debidamente aprobados.*

*Los criterios generales del Plan Estratégico guardarán relación con las políticas del gobierno nacional o de los gobiernos autónomos descentralizados, el Plan Nacional de Desarrollo y los intereses del Estado. El Plan Estratégico será una de las herramientas para evaluar a los administradores de las empresas”.*

### 3.6. CÓDIGO MUNICIPAL PARA EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO ("CÓDIGO MUNICIPAL")

- *“Art. 136.- Empresas públicas metropolitanas. - Las empresas públicas metropolitanas son personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa, de gestión y con potestad coactiva, cuya constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación se regula por la ley de la materia, las ordenanzas y las disposiciones contenidas en este capítulo”.*
- *“Art. 147.- Deberes y atribuciones del Directorio. - Son deberes y atribuciones del Directorio de una empresa pública metropolitana: (...) d. Determinar las políticas generales y las metas de la empresa pública metropolitana, en concordancia con las políticas emanadas del Concejo Metropolitano y los demás órganos competentes del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, y evaluar su cumplimiento; e. Aprobar la planificación y el presupuesto de la empresa pública metropolitana, en concordancia con la planificación estratégica del Distrito Metropolitano de Quito, así como evaluar su ejecución; (...)”.*
- *“Art. 155.- Deberes y atribuciones del Gerente General. - Son deberes y atribuciones del Gerente General de una empresa pública metropolitana: (...) d. Someter a la aprobación del Directorio los planes y programas de la empresa pública metropolitana, que contendrán las políticas y objetivos de esta, sus programas de operación e inversiones y el plan financiero; (...)”.*
- *Art. 218.- Objeto Principal. - El objeto principal de la empresa pública metropolitana es el siguiente: a. Diseñar, planificar, construir, mantener, operar y, en general, explotar la infraestructura del sistema municipal de gestión de residuos sólidos del Distrito Metropolitano de Quito; (...)”.*

## D. ALCANCE

El PEI 24-27 se extiende a todas las áreas y aspectos de la EMGIRS EP, abarcando desde la gestión operativa hasta la administrativa. Su implementación tiene como objetivo fundamental contribuir a la consecución de los objetivos a largo plazo de la empresa, promoviendo la eficiencia, la sostenibilidad y el cumplimiento de la misión y visión institucional. Para ello, este plan estratégico establece una serie de metas, estrategias y acciones específicas que guiarán las actividades de la institución durante el período mencionado, asegurando un enfoque integral y coordinado en la búsqueda del éxito de la EMGIRS EP.

Para la implementación del plan, se llevarán a cabo una serie de acciones coordinadas que involucrarán a todos los niveles de la organización. Esto incluirá la asignación de roles y responsabilidades, así como el establecimiento de mecanismos de seguimiento y control para monitorear el progreso del plan. Además, se promoverá una comunicación efectiva para garantizar que todos los miembros de la organización estén alineados con la visión, misión y objetivos estratégicos establecidos, fomentando una participación activa, obteniendo el compromiso de todos los que conforman la EMGIRS EP. Esto se realizará con el objetivo de promover una cultura organizacional orientada hacia la excelencia y la innovación.

## E. PERIODICIDAD

El presente plan estratégico establece una hoja de ruta clara y concisa para el éxito institucional durante los próximos cuatro años. Este período de tiempo permitirá la ejecución efectiva de las estrategias diseñadas, así como la evaluación y medición de su impacto. De esta manera, se asegura que la organización se mantenga en la senda hacia el logro de sus metas a largo plazo, asegurando su éxito y sostenibilidad en el futuro, lo que le permitirá enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que puedan surgir en el entorno empresarial cambiante.

## F. LA ORGANIZACIÓN

### 6.1. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

La Empresa Pública Metropolitana de Gestión Integral de Residuos Sólidos EMGIRS EP, fue creada con base al artículo 5 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (“LOEP”), que dispone: *“Se podrá constituir empresas públicas de coordinación, para articular y planificar las acciones de un grupo de empresas públicas creadas por un mismo nivel de gobierno, con el fin de lograr mayores niveles de eficiencia en la gestión técnica, administrativa y financiera (...)”*.

Así mismo, fue constituida mediante Ordenanza Metropolitana Nro. 0323 del 14 de octubre de 2010, codificada en el Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito, en el artículo 217, que dispone: *“Créase la empresa pública denominada “Empresa Pública Metropolitana de Gestión Integral de Residuos Sólidos”*.

El objeto principal, conforme el artículo 218 del Código Municipal, es el siguiente: “(...)

- a. *Diseñar, planificar, construir, mantener, operar y, en general, explotar la infraestructura del sistema municipal de gestión de residuos sólidos del Distrito Metropolitano de Quito;*
- b. *Prestar servicios atinentes al objeto previsto en el literal anterior, a través de la infraestructura a su cargo, directamente o por medio de sus empresas filiales y unidades de negocios; y,*
- c. *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 del manejo integral de los residuos sólidos del Distrito Metropolitano de Quito.*

*Para el cumplimiento de su objeto y sin perjuicio de lo establecido en el régimen común de las empresas públicas metropolitanas, deberá:*

- a. *Garantizar calidad y eficiencia en la prestación de los servicios, observando las normas y estándares de calidad internacional, acorde a las resoluciones del Directorio y demás normas jurídicas;*
- b. *Prevenir los riesgos para el agua, el aire, el suelo y ambiente en general, aplicando tecnologías limpias que reduzcan las molestias de ruidos y olores;*
- c. *Fomentar la prevención y reducción de la producción de los desechos y residuos sólidos, a través de su reutilización y reciclaje;*
- d. *Coordinar la prestación de los servicios con observancia de los estándares de calidad y eficiencia en cuanto a buenas prácticas ambientales, salud ocupacional y seguridad industrial;*
- e. *Promover la implementación de buenas prácticas ambientales, así como el aprovechamiento e industrialización de los residuos reciclables y reutilizables; y,*
- f. *Promover y organizar campañas de concientización y educación, congresos, seminarios, reuniones, simposios, cursos, mesas redondas, para intercambiar conocimientos y experiencias, relacionados con su ámbito de acción, a todos los involucrados en la cadena de valor (...).”*

En ese contexto, la EMGIRS EP tiene bajo su gestión la operación del Relleno Sanitario del Distrito Metropolitano de Quito (“DMQ”), las Estaciones de Transferencia Sur y Norte, las escombreras del DMQ, los Centros de Educación y Gestión Ambiental (“CEGAM”) y el Ecocentro.

## 6.2. RESEÑA HISTÓRICA

La EMGIRS EP, constituida el 14 de octubre de 2010 mediante la Ordenanza Metropolitana Nro. 0323, Artículo 217 del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), es la entidad encargada de manejar de manera integral los residuos sólidos urbanos generados en el DMQ. Esta

responsabilidad abarca desde la transferencia, separación, aprovechamiento, transporte, tratamiento, hasta la disposición final de los mismos, con un enfoque centrado en la responsabilidad social y ambiental.

Además, es la única empresa municipal autorizada para recibir escombros procedentes de la construcción, demolición y obra civil, por lo cual además se encarga del proceso de recepción, separación, tratamiento y disposición de dichos escombros.

Desde su creación, la EMGIRS EP se ha comprometido a desarrollar actividades estratégicas para la gestión integral de los residuos sólidos, con el objetivo principal de diseñar, planificar, construir, mantener, operar y explotar la infraestructura del sistema municipal de gestión de residuos sólidos del DMQ.

La actividad operativa de la empresa es continua, funciona los 365 días del año, las 24 horas del día, con el fin de gestionar las aproximadamente 2.200 toneladas de residuos sólidos que se generan diariamente en el DMQ. Dentro de sus competencias se encuentran la operación de los frentes operativos, como el Relleno Sanitario "El Inga Bajo", la Estación de Transferencia Norte, Estación de Transferencia Sur, Escombreras El Troje, San Antonio y E35, Centros de Educación y Gestión Ambiental (CEGAMs) y Ecocentro.

El Relleno Sanitario "El Inga" es una pieza fundamental en el proceso de disposición final de los residuos sólidos, operando desde enero de 2003, bajo la dirección de la Fundación "Vida para Quito", administrada por Fundación Natura, competencias que fueron transferidas a la EMGIRS EP en tres fases: Inga I operó desde enero de 2003 hasta septiembre de 2006, seguido por Inga II desde finales de septiembre de 2006 hasta septiembre de 2012. Luego, se implementó Inga III, que incluyó un cubeto de transición para continuar las operaciones mientras se planificaba y construía el siguiente sector del relleno.

Actualmente, el relleno sanitario abarca un área de aproximadamente 65 hectáreas y cuenta con 10 cubetos de disposición final, plantas de tratamiento de lixiviado, aprovechamiento de biogás para generación eléctrica, entre otras instalaciones. Ubicado en el sector del Inga Bajo en la parroquia Pifo, el relleno está revestido con una geomembrana para evitar la filtración de líquidos lixiviados y cuenta con un sistema para capturar el biogás generado por la descomposición de los residuos.

La gestión de lixiviados y biogás es una parte importante del proceso, se cuenta con 13 piscinas de almacenamiento, plantas de tratamiento y sistemas de aprovechamiento del biogás para generación eléctrica. Actualmente el tratamiento de lixiviado se lo realiza a través de Planta de Tratamiento de Lixiviados (PTL) y la Planta VSEP alcanzando un volumen tratado de 342 m<sup>3</sup> y 4 m<sup>3</sup> por día respectivamente.

Las estaciones de transferencia juegan un papel crucial en la gestión de los residuos sólidos (RSU) al recibir, almacenar temporalmente y consolidar los residuos antes de su transporte final al relleno

sanitario. Esto ayuda a evitar costos adicionales y optimiza el proceso de disposición final. En Quito, la EMGIRS EP opera dos estaciones de transferencia: Norte y Sur.

En mayo de 2005, se formalizó un importante hito en la gestión de residuos de Quito, la suscripción del convenio marco entre la Fundación Natura y la Corporación de Salud Ambiental de Quito para el mantenimiento, administración y construcción de la Estación de Transferencia Norte. Ubicada estratégicamente en el sector de Zábiza, al norte del DMQ, esta estación desempeña un papel fundamental en el manejo de residuos de la ciudad, recibe un promedio diario de 1.200 toneladas de residuos, y su infraestructura incluye una plataforma con 11 andenes, de los cuales 3 se dedican exclusivamente a la separación de residuos aprovechables.

Es la única Estación de Transferencia donde se lleva a cabo la separación manual de residuos por parte de la Asociación “Vida Nueva”, integrada por 257 recicladores que trabajan en dos turnos, diurno y nocturno. Gracias a su labor, se recupera aproximadamente 580 toneladas mensuales de materiales reutilizables, como botellas de plástico, aluminio, cartón, papel y vidrio. Los residuos que no son aptos para el reciclaje son posteriormente evacuados mediante equipos auxiliares hacia los tractocamiones. Estos vehículos se encargan de transportar los residuos al Relleno Sanitario para su disposición final.

En cuanto a la Estación de Transferencia Sur, estuvo bajo la concesión de la Fundación “Sembrar Esperanza” desde el 17 de abril de 2007 hasta el 21 de julio de 2023, fecha en la que finalizó dicha concesión. A partir del 22 de julio de 2023, la responsabilidad de la operación de esta estación fue asumida por la EMGIRS EP, asegurando así una gestión continua y eficiente de los residuos en la zona sur de Quito. Ubicada estratégicamente en el sector sur del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), la Estación de Transferencia Sur es una instalación de carga directa de alta capacidad, equipada con una compactadora de desechos diseñada para recibir los residuos generados en esta área de la ciudad. Con una extensión de 1.800 m<sup>2</sup>, la estación recibe un promedio diario de 800 toneladas de residuos.

Además, la EMGIRS EP se encarga de la gestión de desechos sanitarios generados en establecimientos de salud, con la recolección, transporte y tratamiento adecuados. Actualmente, se recolectan en promedio 4 toneladas por día de desechos peligrosos que ingresan al relleno, los cuales se procesan en la Planta de Tratamiento de Desechos Sanitarios a un ritmo promedio de 4.500 kilogramos por día. Este proceso se realiza de manera continua, de lunes a domingo, en dos turnos de trabajo de 8 horas cada uno. La Planta de Tratamiento de Desechos Sanitarios (PTDS) está equipada con tres autoclaves de la marca BAUMER, con capacidades respectivas de 1.500 litros (Modelo MWTS 1500), 2.300 litros (Modelo MWTS 2300) y 2.300 litros (Modelo MWTS 2300).

En cuanto a la gestión de escombros, la empresa cuenta con varias escombreras autorizadas para la disposición final de los residuos provenientes de la construcción, demolición y obra civil. Estas escombreras operan bajo estrictos estándares ambientales y de seguridad. La primera escombrera que la EMGIRS EP operó fue El Troje II, desde el 10 de enero de 2012 hasta abril de 2013, la cual fue entregada a la empresa mediante el convenio de transición entre EPMMOP y EMGIRS EP.

Entre las escombreras que han estado operativas se encuentran: a) El Semillero, en funcionamiento desde el 26 de junio de 2017 hasta el 13 de marzo de 2020; b) Oyacoto, operativa desde el 16 de abril de 2018 hasta el 16 de junio de 2018; c) Luis Tamayo, en operación desde el 22 de enero de 2018 hasta el 28 de septiembre de 2018; d) Santa Ana, en funcionamiento desde octubre de 2018 hasta el 16 de marzo de 2020; y e) Río Grande, desde el 19 de octubre de 2018 hasta el 30 de agosto de 2019.

En la actualidad, la EMGIRS EP dispone de tres escombreras operativas: 1) El Troje IV, que inició sus operaciones el 26 de julio de 2023, tiene una vida útil estimada hasta el momento de 1 año; 2) San Antonio que comenzó sus operaciones el 21 de diciembre de 2020 y se proyecta una vida útil actual de 3,28 años; 3) E35 que inició sus actividades el 08 de noviembre de 2023 y cuenta con una vida útil estimada de 6,75 años.

Otro frente operativo son los Centros de Educación y Gestión Ambiental (CEGAM), espacios destinados para el acopio y comercialización de materiales reciclables en Quito. Actualmente, existen cuatro CEGAM (Manuela Sáenz, Eloy Alfaro, Tumbaco y La Delicia), ubicados en diferentes sectores de la ciudad, donde gestores ambientales trabajan en la clasificación y compactación de materiales aprovechables.

La Ordenanza 332 del año 2010 estableció la regularización de recicladores y la conformación de los CEGAM. En el año 2012, se inauguró el primer CEGAM, ubicado en Tumbaco, bajo la gestión de la Secretaría de Ambiente con el apoyo de EMASEO EP. La administración de los CEGAM fue transferida a EMGIRS EP en 2015, en alianza con asociaciones de recicladores.

El EcoCentro, ubicado en el parque Lineal de Solanda, es el frente operativo de la EMGRIS EP para el manejo de desechos orgánicos. Allí se reciben, procesan y convierten en abono orgánico. Su propósito principal es educar a la ciudadanía sobre el aprovechamiento, reciclaje y clasificación de estos residuos, promoviendo una cultura sostenible y amigable con el medio ambiente. Los alimentos cosechados se entregan al Banco de Alimentos, que se distribuyen a fundaciones y personas en estado de vulnerabilidad. La solicitud de uso y ocupación legal del predio fue realizada en julio de 2019, y se estima que el EcoCentro se inauguró en el último cuatrimestre de ese mismo año.

Actualmente, la EMGIRS EP se encuentra en una posición sólida para afrontar los desafíos futuros. Su compromiso con la excelencia en la gestión de residuos, la adopción de enfoques sostenibles y su continua colaboración con diversos actores la establecen como un modelo en la gestión de residuos sólidos. Con la implementación de su Plan Estratégico Institucional 2024 - 2027, se prevé que continuará desempeñando un papel fundamental en la construcción de un futuro más limpio, saludable y sostenible para las generaciones venideras.

*ENLACE 1. Video de la operación de la EMGIRS EP*



*Elaborado por: Coordinación de Comunicación.*

### 6.3. MATRIZ DE COMPETENCIAS

La matriz de competencias de la EMGIRS EP ha sido diseñada para definir las atribuciones y delimitar las facultades enmarcada en el ordenamiento jurídico, que son fundamentales para el éxito en diversos roles dentro de DMQ. Esta herramienta estratégica permite a la empresa desarrollar sus actividades de manera efectiva cumplimiento con las normativas legales vigentes, alineando así sus capacidades con las necesidades específicas de la gestión de residuos sólidos.

Como competencia de la EMGIRS EP está la gestión integral de residuos sólidos en el DMQ mediante las fases de recepción, traslado, tratamiento y disposición final. Este enfoque integral, prioriza la protección del medio ambiente y la salud pública en cada uno de los frentes operativos.

De esta manera la EMGIRS EP implementa mejores prácticas en la gestión de residuos, promoviendo activamente la reducción, reutilización y reciclaje, garantizando que los residuos restantes sean manejados de manera segura y sostenible en instalaciones apropiadas, lo que refleja el compromiso de la empresa con la responsabilidad ambiental y social.

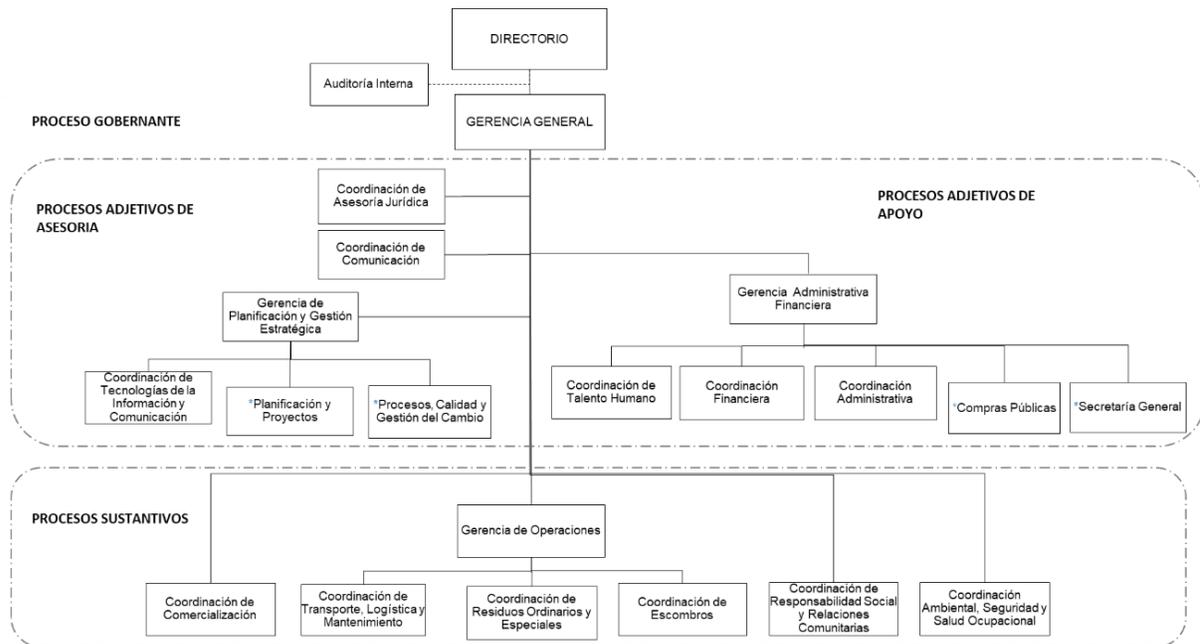
La Matriz de Competencias de la EMGIRS EP se encuentra disponible en el **Anexo Nro. 1. Matriz de Competencias y Atribuciones de la EMGIRS EP** del presente documento.

### 6.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura orgánica de la EMGIRS EP refleja la forma en que se organizan y coordinan las funciones y responsabilidades, así como el proceso, dentro de la empresa para lograr sus objetivos en la gestión integral de residuos sólidos. Esta estructura se caracteriza por su flexibilidad y adaptabilidad a las

necesidades cambiantes del entorno, así como por promover la participación y colaboración entre los diferentes equipos y áreas de la organización. Esta estructura está sujeta a ajustes conforme las necesidades institucionales.

**GRÁFICO 1. Estructura Orgánica**



*Elaborado por: Coordinación de Talento Humano.*

## 6.5. CATÁLOGO DE SERVICIOS

El catálogo de servicios de la EMGIRS EP contempla los productos y servicios que la empresa, ofrece a sus clientes y usuarios, proporcionando información, requisitos, actividades, canales de comunicación clara y organizada de los servicios disponibles, adicionalmente facilitando a los clientes la comprensión de lo que la empresa ofrece y cómo pueden acceder a esos servicios. Esto permite establecer desde el inicio expectativas claras entre la empresa y sus clientes, mejorando la comunicación y la transparencia, y simplificando el proceso de solicitud y provisión de servicios.

Los servicios que ofrece la EMGIRS EP están enfocados en:

- Gestión recepción y disposición final de residuos ordinarios.
- Gestión integral de desechos sanitarios.
- Gestión de recepción y disposición final de escombros.

El catálogo de servicios se encuentra disponible en el **Anexo Nro. 2. Portafolio de Servicios de la EMGIRS EP** del presente documento.

## 6.6. CADENA DE VALOR

La cadena de valor de la EMGIRS EP comprende una serie de actividades interrelacionadas que permiten gestionar de manera integral los residuos sólidos generados en el DMQ, garantizando su adecuada de recepción, traslado, tratamiento y disposición final. Además, incluye iniciativas de educación ambiental y sensibilización en la comunidad para promover prácticas de manejo de residuos más sostenibles y responsables.

**GRÁFICO 2. Cadena de Valor de la EMGIRS EP**



*Elaborado por: Unidad de Procesos, Calidad y Gestión del Cambio.*

## G. ANALISIS SITUACIONAL

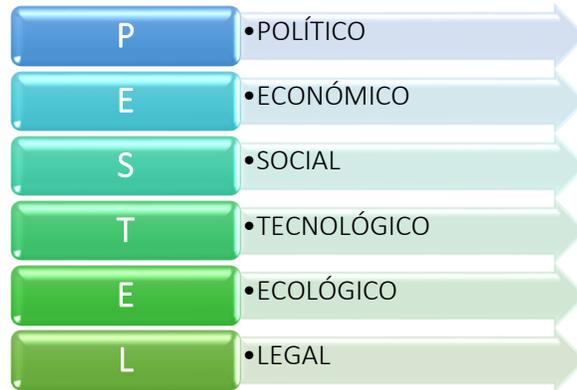
### 7.1. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo permite realizar una evaluación objetiva de los cambios externos a la organización, mismos que pueden ser a nivel mundial, nacional y regional, con el propósito de comprender de mejor manera el entorno en que opera la empresa. El objetivo principal del análisis externo es identificar oportunidades y amenazas que puedan afectar a la organización y su capacidad para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Este análisis es indispensable para desarrollar estrategias que permitan a la organización adaptarse y prosperar en su entorno de operación, que cada vez, es más competitivo y cambiante, además permite tomar de decisiones informadas y más certeras.

En ese sentido, se realizó un análisis “PESTEL” para evaluar todos aquellos elementos del macro y microentorno externo que pueden afectar o beneficiar al cumplimiento de la misión institucional y alcanzar la visión de la EMGIRS EP al 2027. Los factores analizados son: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal, los cuales se detallan a continuación:

**GRÁFICO 3. Factores Externos**



*Elaborado por:* Unidad de Planificación y Proyectos.

El Análisis Externo PESTEL se encuentra disponible en el **Anexo Nro. 3. Análisis Situacional Externo e Interno de la EMGIRS EP** del presente documento.

## 7.2. ANÁLISIS INTERNO

Este análisis permite realizar una evaluación objetiva de todos los componentes que interactúan dentro de la empresa con el fin de identificar las fortalezas y las debilidades, cuyo objetivo, es comprender la situación interna, y la capacidad para alcanzar sus objetivos estratégicos, además, ayuda a definir áreas en las que puede mejorar y aprovechar las fortalezas.

En ese sentido, se hizo un análisis para identificar los puntos fuertes y débiles de la EMGIRS EP que puedan afectar o beneficiar al cumplimiento de la misión institucional y permitan alcanzar la visión de la EMGIRS EP al 2027.

Los factores analizados son los que se detallan a continuación:

**GRÁFICO 4. Factores Internos**



*Elaborado por:* Unidad de Planificación y Proyectos.

El Análisis Externo PESTEL se encuentra disponible en el *Anexo Nro. 3. Análisis Situacional Externo e Interno de la EMGIRS EP* del presente documento.

### 7.3. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA, también conocido como DAFO, es una herramienta estratégica de gran relevancia que permite evaluar con profundidad el desempeño y la posición de una organización en su entorno. Es un proceso que se fundamenta en la exploración y comprensión de las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas que rodean a la EMGIRS EP.

El análisis FODA permite evaluar el desempeño de la empresa en su entorno y se utiliza para desarrollar estrategias efectivas. Además, posibilita la identificación de las características positivas y negativas que inciden en la empresa, teniendo en cuenta el análisis interno y externo previamente realizado.

En este sentido, el análisis FODA que se presenta a continuación es un ejercicio fundamental para la EMGIRS EP, ya que proporciona una visión clara y completa de su situación actual y futura. Al evaluar cuidadosamente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, la organización estará en una posición sólida para tomar decisiones informadas, establecer objetivos estratégicos y diseñar planes de acción efectivos. Este análisis es el punto de partida para el desarrollo de estrategias que permitan a la EMGIRS EP consolidar su liderazgo en la gestión de residuos sólidos y seguir contribuyendo al bienestar de la comunidad y el medio ambiente.

**CUADRO 1. FODA**

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b> Todo aquello en lo que la empresa se destaca o cuenta, es decir, los aspectos en las que se considera fuerte o tiene ventaja en el mercado.	<b>DEBILIDADES</b> Son los aspectos en los cuales la organización no es tan eficiente y tiene desventaja competitiva en el mercado.
	<b>OPORTUNIDADES</b> Son las circunstancias del entorno que pueden ser utilizadas a favor de la empresa para lograr sus objetivos.	<b>AMENAZAS</b> Son cambios en el entorno que surgen de manera repentina y pueden significar un riesgo para los objetivos de la organización.

*Elaborado por: Unidad de Planificación y Proyectos.*

A continuación, se presenta el análisis FODA, que se originó a partir de una evaluación de la situación actual de la empresa, tanto a nivel interno como externo, llevada a cabo por el equipo técnico de la EMGIRS EP:

**CUADRO 2. Fortalezas de la EMGIRS EP**

Fortalezas	
F1	Talento humano especializado, técnico y con experiencia.
F2	Exclusividad de la competencia en el manejo de residuos sólidos.
F3	Conocimientos y experticia en la gestión integral de residuos sólidos.
F4	Liderazgo asertivo con equilibrio en el compromiso y cumplimiento de las decisiones y acciones.
F5	Capacidad de autogestión.
F6	Relaciones interinstitucionales favorables con otras instituciones del municipio y del estado.
F7	Adecuada comunicación de la gestión institucional.
F8	Capacidad de resiliencia al adaptarse a las adversidades en tiempos de respuesta óptimos.
F9	Procesos adecuados de disposición final de residuos sólido.
F10	Autonomía técnica, administrativa y de gestión para la toma de decisiones e implementación de políticas y procesos institucionales.
F11	Contar con infraestructura para la gestión técnica y administrativa de la empresa.
F12	Capacitaciones constantes en los diferentes ámbitos de la gestión institucional.

*Elaborado por: Unidad de Planificación y Proyectos.*

**CUADRO 3. Debilidades de la EMGIRS EP**

Debilidades	
D1	Falta de calidad y veracidad de la información generada por las áreas.
D2	Mala definición de indicadores de gestión para toma de decisiones.
D3	Alta rotación del personal, inestabilidad laboral, y desmotivación del personal.
D4	Falta de cohesión y entendimiento entre el personal administrativo y el operativo.
D5	Herencia de problemas institucionales de anteriores administraciones.
D6	Instrumentos jurídicos desactualizados.
D7	Exceso de burocracia en los procesos internos y externos.
D8	La integración de las tecnologías de la información de la empresa no son las óptimas para el desarrollo de las actividades institucionales.
D9	Falta de diálogo fluido con las comunidades, usuarios externos e internos
D10	Poca capacidad para enfrentar a los servicios de la competencia.

Debilidades	
D11	Bajo nivel de cumplimiento de la planificación y de ejecución presupuestaria.
D12	Pérdida de clientes y disminución de las ventas.
D13	Falta de la memoria institucional.
D14	Débil modernización de tecnología para mejorar la operación de la gestión del RSU.
D15	Procesos deficientes en el manejo de aprovechamiento de residuos.
D16	Poca gestión en el mantenimiento de los frentes operativos.

*Elaborado por: Unidad de Planificación y Proyectos.*

#### CUADRO 4. Oportunidades para la EMGIRS EP

Oportunidades	
O1	Elaboración e implementación de ordenanzas, que beneficien a la empresa en la gestión de residuos.
O2	Políticas de la Alcaldía para impulsar una óptima gestión integral de residuos sólidos.
O3	Visibilización de la gestión para obtener mayor apoyo de instituciones externas.
O4	Establecer Alianzas público – privado.
O5	Establecer Alianzas estratégicas.
O6	Aplicación a fondos internacionales que están dispuestos a invertir en empresas públicas (inversión y donación).
O7	Aplicación de bonos verdes para financiar proyectos socialmente responsables con el medioambiente.
O8	Nuevo modelo de gestión integral de RSU.
O9	Actualización y formulación del Nuevo PGIRS.
O10	Posibilidad de generación de mayores ingresos por los diferentes servicios.
O11	Nuevas tecnologías e innovación para la gestión integral de residuos sólidos, que mitiguen el cambio climático.
O12	Establecer políticas públicas para la separación de los residuos desde la fuente, con diferenciación de fundas.
O13	Fomentar el cambio cultural ciudadana referente a la gestión integral de residuos sólidos.

*Elaborado por: Unidad de Planificación y Proyectos.*

**CUADRO 5. Amenazas para la EMGIRS EP**

Amenazas	
A1	Falta de corresponsabilidad ciudadana y de cultura de reciclaje.
A2	Ausencia de control para el cumplimiento de la normativa ambiental.
A3	Desastres naturales, crisis sanitarias y situaciones antrópicas.
A4	Oposición ciudadana que genera resistencia al cambio.
A5	Existencia de botaderos a cielo abierto ilegales, y escombreras no autorizadas.
A6	Decrecimiento del PIB nacional por los efectos de la pandemia mundial y el aumento del riesgo país que afectan la economía de la ciudad.
A7	Aceptación de las nuevas tarifas por parte de los clientes de la EMGIRS EP.
A8	Falta de relacionamiento con las comunidades.
A9	Competencia externa de gestores.
A10	Inestabilidad política del país e inseguridad jurídica.
A11	No contar con los recursos suficientes cubrir las necesidades institucionales.
A12	Percepción negativa de la ciudadanía hacia las instituciones públicas por los posibles hechos de corrupción.

*Elaborado por: Unidad de Planificación y Proyectos.*

El Análisis FODA se encuentra disponible en el **Anexo Nro. 4. Análisis FODA y CAME de la EMGIRS EP** del presente documento.

#### 7.4. MAPA DE ACTORES

El mapa de actores, también conocido como partes interesadas, hace referencia a las personas u organizaciones que pueden verse afectadas o percibirse como afectada por las decisiones o actividades realizadas por la empresa. Esta herramienta no solo identifica las relaciones verticales típicas, como las de proveedor-cliente/usuario, sino que también considera relaciones horizontales, tales como la competencia y la colaboración entre empresas, el respaldo financiero, la investigación, los puntos de intersección y nuestros funcionarios.

La coordinación y el impacto de estas relaciones son esenciales para mantener una buena relación y un trabajo coordinado antes, durante y después de la gestión integral de residuos sólidos, los cuales se detallan a continuación:

- **Directorio (Alta Dirección):** El directorio, también conocido como alta dirección, se refiere al grupo de personas encargadas de dirigir y tomar decisiones estratégicas en una organización. Actualmente, el Directorio de la EMGIRS EP está compuesto por ejecutivos de alto nivel, como el Alcalde, Secretario/a General de Planificación, Secretario/a de Ambiente o sus delegados

- **Clientes:** Los clientes son las personas, organizaciones o entidades que adquieren bienes o servicios de una empresa a cambio de un pago o contraprestación.
- **Empleados / servidores:** Los empleados y servidores son las personas contratadas por la empresa para realizar tareas específicas en el marco de un acuerdo laboral, a cambio de un salario u otra forma de compensación.
- **Proveedores:** Los proveedores son las personas o empresas que suministran bienes o servicios a otra empresa u organización para su uso en la producción o prestación de sus propios productos o servicios.
- **Entes reguladores:** Los entes reguladores son organismos gubernamentales o autoridades encargadas de supervisar y regular diferentes aspectos de la actividad económica, social o política para garantizar el cumplimiento de las leyes y normativas establecidas.
- **Competencia:** La competencia se refiere al conjunto de empresas u organizaciones que operan en el mismo mercado ofreciendo productos o servicios similares y compitiendo por la atención y preferencia de los clientes.
- **Inversionistas:** Los inversionistas son personas o entidades que invierten su dinero en empresas, proyectos o activos financieros con el objetivo de obtener un retorno económico, ya sea en forma de ganancias, dividendos o apreciación del capital invertido.
- **Entorno social/comunidad:** El entorno social o comunitario se refiere al conjunto de personas, grupos y comunidades que interactúan y coexisten en un área geográfica determinada, compartiendo valores, normas, tradiciones y recursos comunes.
- **Recicladores:** Los recicladores desempeñan un papel importante en la promoción de la economía circular y la sostenibilidad ambiental al reducir la necesidad de extraer recursos naturales, disminuir la contaminación y conservar la energía.
- **Comercializadores (Residuos Ordinarios):** Los comercializadores de residuos ordinarios son empresas o entidades encargadas de la gestión, recolección, transporte, tratamiento y disposición final de los residuos generados por actividades cotidianas y no peligrosas.
- **Academia (tecnificación):** La academia, en este contexto, se refiere al sistema educativo y de investigación, incluyendo universidades, instituciones académicas y centros de investigación, que se dedican al estudio, la enseñanza y la promoción del conocimiento en áreas específicas, como la tecnología.
- **Organismos Internacionales:** Los organismos internacionales son entidades intergubernamentales o multilaterales que tienen como objetivo promover la cooperación y la coordinación entre diferentes países en áreas como la política, la economía, la salud, el medio ambiente, entre otras.

A través de la siguiente imagen, se puede visualizar la representación de los actores quienes se relaciona la EMGIRS EP. El fin de identificar los actores permite enlazar al modelo de gestión y las competencias que tiene la empresa para llevar a cabo un adecuado relacionamiento y alcanzar niveles altos de cumplimiento.

**GRÁFICO 5. Matriz de Actores de la EMGIRS EP**



*Elaborado por:* Unidad de Planificación y Proyectos.

El Análisis del Mapa de Actores se encuentra disponible en el **Anexo Nro. 5. Análisis de Partes Interesadas de la EMGIRS EP** del presente documento.

## H. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

La EMGIRS EP es responsable de la gestión de los residuos sólidos en las etapas de transferencia, separación, aprovechamiento, transporte, tratamiento y disposición final, con un fuerte enfoque en la responsabilidad social y ambiental. En el caso de los escombros, es la institución municipal autorizada para recibir este tipo de desechos, que resultan de actividades de construcción y demolición.

En este contexto, la gestión de EMGIRS EP, además de cumplir con las competencias para las que fue creada, debe contribuir al logro de los objetivos, estrategias, metas y proyectos de los diversos instrumentos de planificación a nivel mundial, nacional, regional y local. Por lo tanto, la planificación estratégica institucional está alineada con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los objetivos del Gobierno Nacional y del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

**GRÁFICO 6. Alineación Estratégica**



*Elaborado por: Unidad de Planificación y Proyectos.*

En resumen, la alineación estratégica es un enfoque vital para dirigir y orientar las acciones de una organización hacia la realización de sus metas y objetivos, al mismo tiempo que se asegura de que estén en armonía con los valores y directrices más amplias definidas a nivel global, nacional y local.

### 8.1. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

**CUADRO 6. ODS 2030**

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE ONU	
OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
Objetivo 7: Energía asequible y no contaminante.	Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna.
Objetivo 11: Ciudades y comunidades sostenibles.	Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles.
Objetivo 12: Producción y consumo responsable.	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
Objetivo 13: Acción por el clima.	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

*Elaborado por: Unidad de Planificación y Proyectos.*

## 8.2. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

CUADRO 7. PND 2024 - 2025

PLAN DE DESARROLLO PARA EL NUEVO ECUADOR (2024 - 2025)	
EJE: INFRAESTRUCTURA, ENERGÍA Y MEDIO AMBIENTE	
OBJETIVO	POLÍTICA
Objetivo 7. Precautelar el uso responsable de los recursos naturales con un entorno ambientalmente sostenible.	7.4 Conservar y restaurar los recursos naturales renovables terrestres y marinos, fomentando modelos de desarrollo sostenibles, bajos en emisiones y resilientes a los efectos adversos del cambio climático.

*Elaborado por:* Unidad de Planificación y Proyectos.

## 8.3. PLAN METROPOLITANO DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL

CUADRO 8. PMDOT 2021 - 2033

PLAN METROPOLITANO DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL (2021 - 2033)	
EJE: POR UN QUITO SOSTENIBLE Y SEGURO	
OBJETIVO	POLÍTICAS
Objetivo 2: Promover una gestión integral ambiental, de residuos y de riesgos responsables y sostenibles.	Prevenir, minimizar, separar en la fuente, almacenar, transportar, aprovechar, valorizar, tratar y disposición final de residuos sólidos peligrosos y no peligrosos.
	Garantizar la gestión integral de residuos bajo el concepto Cero Basura o de economía circular, con enfoque de participación, corresponsabilidad ciudadana y responsabilidad ambiental y social.
	Garantizar el incremento del grado de eficiencia y rentabilidad del sistema de gestión de residuos, así como la mitigación de los impactos ambientales y sociales relacionados.
	Fomento de prácticas de bioseguridad, manejo de fauna urbana, y control de pestes.
	Fomento de separación de residuos sólidos en la fuente, para posteriormente ser aprovechados como insumos, materia prima y energía, generando fuentes de empleo, reduciendo los impactos ambientales que genera un relleno sanitario y mitigando las emisiones de gases de efecto invernadero que causan el cambio climático.

*Elaborado por:* Unidad de Planificación y Proyectos.

## 8.4. PLAN DE GOBIERNO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

CUADRO 9. Plan de Gobierno del DMQ 2023 - 2027

PLAN DE GOBIERNO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO QUITO RENACE (2023 - 2027)		
EJE 5. TERRITORIO INTERCULTURAL, ECOLÓGICO, DEPORTIVO Y ACTIVO		
PROGRAMA	TEMA	ESTRATEGIAS
Quito ciudad verde	Ambiente	Impulsar la política de Ciudad verde y sostenible que asegure la reducción y uso eficiente de recursos para trámites en dependencias, la reutilización de materiales, la reducción de emisiones de carbono y la progresiva adaptación de infraestructura y equipamientos institucionales.
	Gestión sostenible de residuos.	Priorizar todas las acciones e inversiones necesarias para solventar los problemas asociados al tratamiento de basura y residuos sólidos.
		Establecer planes de remediación y de acción medioambiental para rellenos sanitarios; así como atención emergente y prioritaria para asentamientos humanos afectados por los mismos.

*Elaborado por:* Unidad de Planificación y Proyectos.

## 8.5. PLAN DE GESTIÓN INTEGRAL MUNICIPAL DE RESIDUOS Y DESECHOS SÓLIDOS NO PELIGROSOS Y DESECHOS SANITARIOS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

CUADRO 10. PGIRS 2022-2032

PLAN DE GESTIÓN INTEGRAL MUNICIPAL DE RESIDUOS Y DESECHOS SÓLIDOS NO PELIGROSOS Y DESECHOS SANITARIOS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO (2022-2032)		
OBJETIVO	EJE ESTRATÉGICO	INDICADOR DEL EJE
Objetivo 1. Prevenir la generación de residuos sólidos en el Distrito Metropolitano de Quito e impulsar su aprovechamiento, con enfoque de reciclaje inclusivo y economía circular.	1. El Distrito Metropolitano de Quito es un territorio que previene la generación e impulsa el aprovechamiento de residuos, con enfoque de reciclaje inclusivo y economía circular.	Incremento del porcentaje de aprovechamiento de residuos / potencial reciclaje. <b>Meta 3%.</b>
Objetivo 2. Gestionar los residuos sólidos del Distrito Metropolitano de Quito en todas sus fases, de manera sustentable y sostenible, con calidad, y respetando el ambiente y las dinámicas sociales del territorio.	2. El Distrito Metropolitano de Quito realiza la gestión de residuos de manera sustentable y sostenible, con calidad y respetando el ambiente y las dinámicas sociales del territorio.	Capacidad de tratamiento de lixiviado (volumen y tiempo). <b>Meta 40%.</b>
		Emisiones de CO2 evitadas a través del aprovechamiento de biogás. <b>Meta 240.000 T/año.</b>

*Elaborado por:* Unidad de Planificación y Proyectos.

## I. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

La filosofía institucional o elementos orientadores son componentes fundamentales que guían y dirigen las acciones, decisiones y objetivos de la empresa, además proporcionan una base sólida para definir la dirección estratégica y operativa, así como para establecer valores y metas concretas. Los elementos orientadores son esenciales para mantener el enfoque, la coherencia y el propósito en todas las actividades de la entidad.

### 9.1. MISIÓN

*CUADRO 11. Misión*

## MISIÓN DE LA EMGIRS EP

Garantizar el servicio público de Gestión Integral de Residuos Sólidos en el DMQ con calidad, eficiencia, sostenibilidad e inclusión.

*Elaborado por: Unidad de Planificación y Proyectos.*

### 9.2. VISIÓN

*CUADRO 12. Visión*

## VISIÓN DE LA EMGIRS EP 2027

Al 2027, ser la mejor empresa pública en la gestión integral de Residuos Sólidos a nivel regional, con las mejores prácticas sociales, ambientales, sostenibles y de calidad.

*Elaborado por: Unidad de Planificación y Proyectos.*

### 9.3. VALORES

En la EMGIRS EP, la integridad y la responsabilidad son los ejes que definen nuestra cultura institucional. Guiados por estos valores fundamentales, forjamos relaciones significativas con nuestras partes interesadas y tomamos decisiones informadas que generan un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Nuestros valores son:

**GRÁFICO 7. Valores institucionales**



*Elaborado por: Unidad de Planificación y Proyectos.*

**CUADRO 13. Descripción de los valores**

VALORES	DESCRIPCIÓN
<b>Responsabilidad</b>	Cumplir con las funciones y tareas asignadas de manera eficaz y eficiente, considerando los objetivos institucionales y el manejo eficiente de los recursos. Asumiendo nuestros actos y promovemos la conciencia ambiental entre nuestros empleados, clientes y colaboradores.
<b>Solidaridad y Empatía</b>	Mantenemos un espíritu de apoyo, defensa, comprensión y respaldo permanente a nuestro equipo de trabajo, orientado al bien común.
<b>Integridad y Honestidad</b>	Actuamos y procedemos con honestidad, transparencia y respeto hacia todos nuestros clientes internos y externos, manteniendo altos estándares éticos en cada actividad de nuestro trabajo.
<b>Transparencia</b>	Permitimos el acceso a la información para fortalecer la confianza y credibilidad en nuestro accionar.
<b>Respeto</b>	Promovemos un ambiente de convivencia armoniosa que permite el diálogo constructivo y la colaboración entre las personas. Reconocemos y valoramos los derechos, la igualdad de género, así como las opiniones, creencias, límites y la dignidad de las personas.
<b>Confianza</b>	Nos basamos en la idea de que las acciones y las palabras serán congruentes con lo que se espera y se hace.
<b>Compromiso</b>	Trabajamos profesionalmente y en equipo con el afán de cumplir con la misión y visión institucional, obteniendo resultados en beneficio de la institución y la comunidad.

*Elaborado por: Unidad de Planificación y Proyectos.*

## 9.4. POLITICAS

La EMGIRS EP ha establecido políticas empresariales con el objetivo de guiar y regular sus operaciones, decisiones y relaciones con sus distintos grupos de interés. Estas políticas abarcan áreas como la calidad del servicio, la protección del medio ambiente, la ética empresarial, la responsabilidad social corporativa y el cumplimiento normativo. Las mismas, reflejan el compromiso de la empresa con la excelencia operativa y al desarrollo sostenible, así como su responsabilidad hacia sus empleados, clientes, proveedores, comunidades y el entorno en general. En ese sentido, se han establecido las siguientes políticas empresariales:

- Política del Sistema de Gestión de Calidad.
- Política de Ética Empresarial.
- Política de Responsabilidad Social.
- Política Integral de Seguridad de la Información.
- Política del Sistema de Gestión Antisoborno.

## J. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS 2024 – 2027

### 10.1. DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL

El direccionamiento estratégico establece las acciones que se llevarán a cabo en los próximos cuatro años, basadas en los factores identificados en el análisis FODA, sobre los cuales, la empresa implementará su planificación en todos los niveles: estratégico, táctico y operativo, teniendo en cuenta el contexto externo e interno.

En este sentido, se realizó un análisis "CAME" de los factores definidos en el análisis situacional. Esto permitirá determinar las acciones más convenientes a seguir, considerando los recursos disponibles y las expectativas de crecimiento a corto, mediano y largo plazo.

El análisis CAME busca establecer las acciones que permitan "Mantener" las Fortalezas, "Corregir" las Debilidades, "Explotar" las Oportunidades y "Afrontar" las Amenazas de la empresa. Después del análisis realizado, se han propuesto acciones para alcanzar la Visión, que se convertirán en los Objetivos Estratégicos de la EMGIRS EP.

En función de lo anterior, la EMGIRS EP ha definido un total de seis (6) Objetivos Estratégicos con un horizonte de cuatro años, mismos que fueron formulados y alineados con los instrumentos de planificación y a los ejes estratégicos establecidos por la empresa.

El Análisis CAME se encuentra disponible en el **Anexo Nro. 4. Análisis FODA y CAME de la EMGIRS EP** del presente documento.

## 10.2. EJES ESTRATÉGICOS

Los ejes estratégicos son lineamientos fundamentales que proporcionan orden y claridad, “*son aquellos enfoques que agrupan los servicios y/o funciones de la institución y delimitan las acciones y sustentan la razón de ser de una institución a través de sus objetivos, estrategias, indicadores, entre otros aspectos; además, integran conceptualmente la misión y visión*”. (Andía, 2011, p. 89).

En ese sentido, los ejes estratégicos en los que la EMGIRS EP establece su gestión son:

- Eficiencia operativa.
- Sostenibilidad financiera.
- Responsabilidad Social y Ambiental.
- Innovación y fortalecimiento institucional.

## 10.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

**CUADRO 14. Objetivos Estratégicos 2024 -2027**

EJE ESTRATÉGICO	NO.	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Eficiencia operativa	<b>Objetivo Estratégico 1</b> <b>OE1</b>	Incrementar el alcance del servicio público en la gestión de los residuos sólidos del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) en todas sus fases.
	<b>Objetivo Estratégico 2</b> <b>OE2</b>	Reducir el impacto ambiental de las operaciones de la EMGIRS EP repotenciando el uso de tecnologías avanzadas para el tratamiento de lixiviados y valoración energética.
Sostenibilidad financiera	<b>Objetivo Estratégico 3</b> <b>OE3</b>	Incrementar la gestión eficiente de los recursos para garantizar la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.
Responsabilidad Social y Ambiental	<b>Objetivo Estratégico 4</b> <b>OE4</b>	Incrementar el desarrollo y bienestar de las comunidades aledañas, la ciudadanía, los usuarios y los trabajadores.
Innovación y fortalecimiento institucional	<b>Objetivo Estratégico 5</b> <b>OE5</b>	Incrementar la productividad e innovación de los procesos operativos y administrativos.
	<b>Objetivo Estratégico 6</b> <b>OE6</b>	Incrementar las habilidades y competencias del personal.

*Elaborado por: Unidad de Planificación y Proyectos.*

a. Descripción de los objetivos

**CUADRO 15. Descripción de objetivos**

<b>Objetivo Estratégico 1</b>	<b>OE1. Incrementar el alcance del servicio público en la gestión de los residuos sólidos del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) en todas sus fases.</b>
El objetivo busca aumentar la cobertura y la calidad de los servicios en la gestión integral de residuos sólidos en las etapas de transferencia, separación, aprovechamiento, transporte, tratamiento y disposición final con el fin de minimizar la contaminación ambiental y la huella de carbono.	
<b>Objetivo Estratégico 2</b>	<b>OE2. Reducir el impacto ambiental de las operaciones de la EMGIRS EP repotenciando el uso de tecnologías avanzadas para el tratamiento de lixiviados y valoración energética.</b>
El objetivo busca reducir el impacto ambiental generado por los lixiviados a través de tratamientos que permitan optimizar de una manera eficiente, rápida y oportuna la gestión de las operaciones de la EMGIRS EP enfocado en el aprovechamiento del biogás para generación de nuevas energías renovables.	
<b>Objetivo Estratégico 3</b>	<b>OE3. Incrementar la gestión eficiente de los recursos para garantizar la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.</b>
El objetivo busca incrementar la autogestión de la empresa en la generación de recursos propios que permitan garantizar la sostenibilidad financiera enfocado en aumentar los ingresos a través de la potencialización de los servicios existentes y la generación de nuevos.	
<b>Objetivo Estratégico 4</b>	<b>OE4. Incrementar el desarrollo y bienestar de las comunidades aledañas, la ciudadanía, los usuarios y los trabajadores.</b>
El objetivo busca lograr una comunicación eficiente entre los grupos de interés de la empresa con el fin de conocer las necesidades de ambas partes y enfocarse en planes de acción en pro de una gestión social y ambiental responsable.	
<b>Objetivo Estratégico 5</b>	<b>OE5. Incrementar la productividad e innovación de los procesos operativos y administrativos.</b>
El objetivo busca la mejora de los procesos con enfoque en la automatización que permita determinar establecer mejoras e incrementar la productividad y la innovación operativa y administrativa de la empresa.	
<b>Objetivo Estratégico 6</b>	<b>OE6. Incrementar las habilidades y competencias del personal.</b>
El objetivo busca el fortalecimiento de las habilidades y competencias del personal a través de instrumentos y recursos adecuados que permita mejorar las aptitudes y conocimientos impulsando la eficiencia operativa y administrativa del personal de EMGIRS EP con un enfoque inclusivo y de igualdad de género.	

*Elaborado por: Unidad de Planificación y Proyectos.*

## b. Indicadores KPI's y metas

Los KPI's son una herramienta cuantificable utilizada para evaluar el rendimiento y el progreso del logro de objetivos estratégicos, son importantes en la gestión y la toma de decisiones, ya que proporcionan una forma objetiva de medir y analizar el éxito en relación con metas y objetivos predefinidos.

**CUADRO 16. KPI's**

OBJETIVO ESTRATÉGICO		INDICADORES ESTRATÉGICO	
OE1	Incrementar el alcance del servicio público en la gestión de los residuos sólidos del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) en todas sus fases.	IE1	Porcentaje de aprovechamiento de los RS.
		IE2	Número de estudios elaborados de prefactibilidad y diseños definitivos para la construcción del Complejo Ambiental del DMQ.
		IE3	Índice de tratamiento adecuado de desechos sanitarios.
		IE4	Porcentaje de aprovechamiento de escombros en nuevos procesos productivos o mediante la recuperación de material reciclable.
		IE5	Número de escombreras operativas en el DMQ.
		IE6	Número de estaciones de transferencia operativas en el DMQ.
		IE7	Porcentaje de RS transportado.
OE2	Reducir el impacto ambiental de las operaciones de la EMGIRS EP repotenciando el uso de tecnologías avanzadas para el tratamiento de lixiviados y valoración energética.	IE8	Volumen de lixiviados tratados.
		IE9	Volumen ocupado de almacenamiento de lixiviado.
OE3	Incrementar la gestión eficiente de los recursos para garantizar la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.	IE10	Porcentaje de ingresos propios por autogestión.
		IE11	Porcentaje de cumplimiento del plan comercial.
		IE12	Porcentaje de recuperación de la cartera vencida.
		IE13	Porcentaje de patrimonio de la EMGIRS EP regularizado.

OBJETIVO ESTRATÉGICO		INDICADORES ESTRATÉGICO	
OE4	Incrementar el desarrollo y bienestar de las comunidades aledañas, la ciudadanía, los usuarios y los trabajadores.	IE14	Número de toneladas de material aprovechable comercializado en los CEGAMS.
		IE15	Número de CEGAMS operativos en el DMQ.
		IE16	Porcentaje de cumplimiento de los acuerdos del PAI.
		IE17	Índice de satisfacción del cliente externo.
OE5	Incrementar la productividad e innovación de los procesos operativos y administrativos.	IE18	Porcentaje de procesos automatizados e implementados exitosamente.
		IE19	Índice de satisfacción del cliente interno.
OE6	Incrementar las habilidades y competencias del personal.	IE20	Índice de desempeño del talento humano.
		IE21	Porcentaje de personal capacitado en las áreas correspondientes a sus competencias.

*Elaborado por: Unidad de Planificación y Proyectos.*

La Matriz de Indicadores se encuentra disponible en el **Anexo Nro. 6. Indicadores de la EMGIRS EP** del presente documento.

#### 10.4. MATRIZ DE ESTRATEGÍAS

Para que la EMGIRS EP pueda alcanzar los Objetivos Estratégicos se plantearon Estrategias que impacten en cada una de las áreas y procesos institucionales, de esta manera se busca fortalecer los esfuerzos de todos hacia el logro de las metas establecidas.

Las Estrategias definidas para cada Objetivo Estratégico se muestran a continuación:

**CUADRO 17. Matriz de Estrategias**

EJE ESTRATÉGICO	NO.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NO.	ESTRATEGÍAS
Eficiencia operativa	OE1	Incrementar el alcance del servicio público en la gestión de los residuos sólidos del Distrito	E1	Implementar el Complejo Ambiental del DMQ.
			E2	Asegurar que la vida útil del relleno sanitario aumente hasta la implementación del Complejo Ambiental del DMQ.

EJE ESTRATÉGICO	NO.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NO.	ESTRATÉGIAS	
		Metropolitano de Quito (DMQ) en todas sus fases.	E3	Ampliar la cobertura del servicio de disposición final de escombros identificando nuevos predios públicos para el uso de las escombreras.	
			E4	Implementar nuevas tecnologías para el aprovechamiento del RS y de escombros, en consonancia con las exigencias del cambio climático.	
			E5	Mantener la planta de tratamiento de desechos sanitarios en óptimas condiciones.	
			E6	Incrementar la disponibilidad de la flota de vehículos y de la maquinaria pesada.	
			E7	Repotenciar las estaciones de transferencia existentes e implementar nuevas estaciones de transferencia.	
			E8	Establecer alianzas estratégicas público – privadas para el aprovechamiento del RS y de escombros.	
	OE2	Reducir el impacto ambiental de las operaciones de la EMGIRS EP repotenciando el uso de tecnologías avanzadas para el tratamiento de lixiviados y valoración energética.	E9	Fortalecer la capacidad de tratamiento de lixiviados.	
			E10	Repotenciar las plantas de tratamiento de lixiviado.	
			E11	Identificar y usar nuevas tecnologías para el tratamiento de lixiviados y valoración energética.	
	Sostenibilidad financiera	OE3	Incrementar la gestión eficiente de los recursos para garantizar la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.	E12	Gestionar la ordenanza de tarifas.
				E13	Gestionar la ordenanza de exclusividad.
E14				Establecer y ejecutar un plan comercial para la generación de nuevos servicios y fortalecimiento de los existentes, con un crecimiento interanual en ventas.	
E15				Coordinar acciones que permitan tener menor carteta vencida.	
			E16	Gestionar la transferencia de dominio de los predios del municipio a nombre de la EMGIRS EP.	

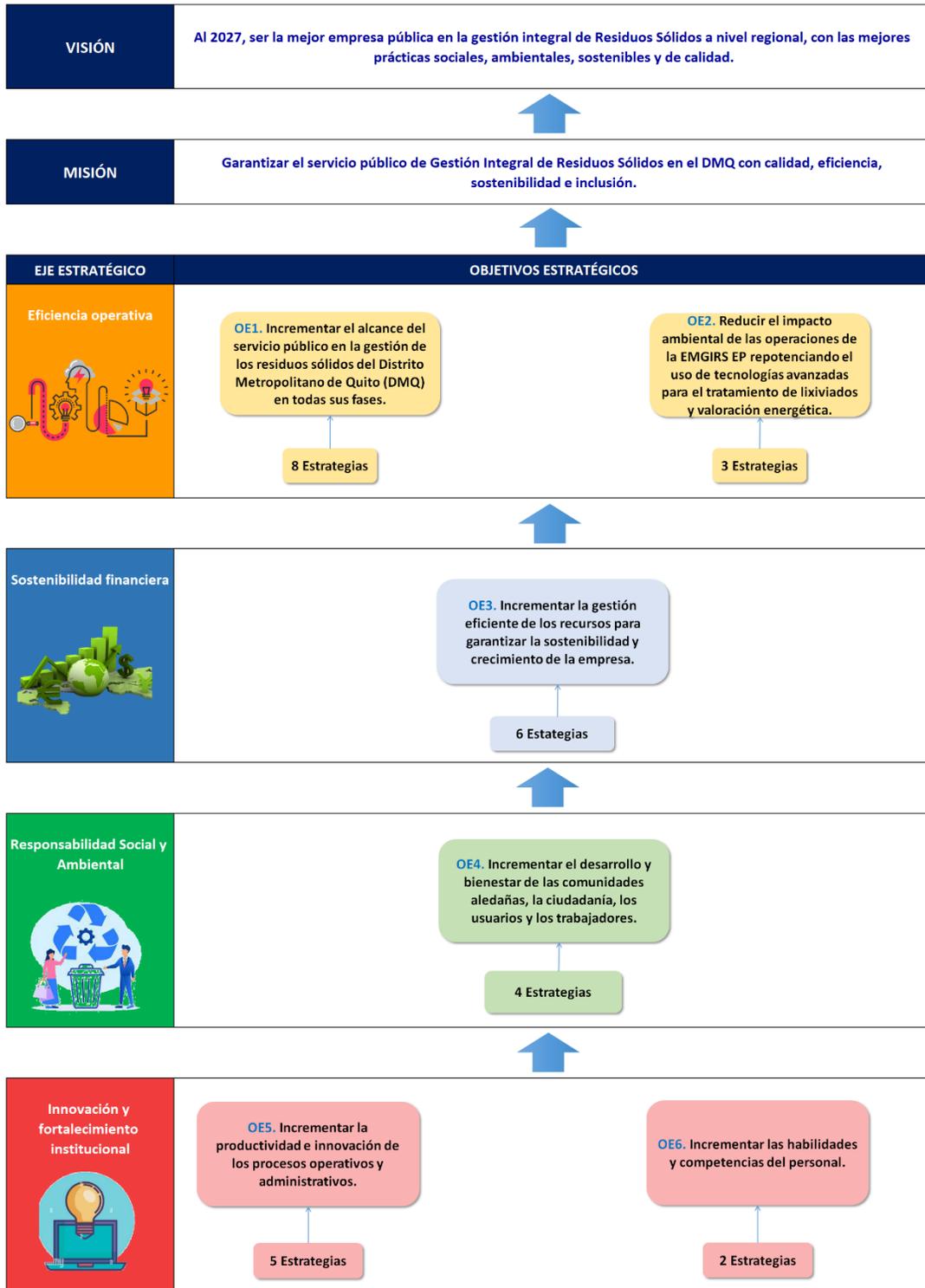
EJE ESTRATÉGICO	NO.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NO.	ESTRATEGIAS
			E17	Propender la disminución de los costos operacionales.
Responsabilidad Social y Ambiental	OE4	Incrementar el desarrollo y bienestar de las comunidades aledañas, la ciudadanía, los usuarios y los trabajadores.	E18	Fortalecer la gestión de los CEGAMS e incrementar su aprovechamiento comercial.
			E19	Realizar acercamientos, acompañamiento y seguimiento de los planes y programas con la comunidad.
			E20	Ejecutar campañas de difusión de información y comunicaciones efectivas para el fortalecimiento de la imagen institucional.
			E21	Incrementar la promoción de la seguridad y salud en los frentes de trabajo para evitar accidentes, y enfermedades tanto ocupacionales, como pre ocupacionales.
Innovación y fortalecimiento institucional	OE5	Incrementar la productividad e innovación de los procesos operativos y administrativos.	E22	Obtener la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en la EMGIRS EP.
			E23	Fomentar mejoras en la accesibilidad de los servicios.
			E24	Desarrollar nuevos mecanismos de innovación de tecnológica de la información.
			E25	Implementar un sistema de gestión de clientes.
	OE6	Incrementar las habilidades y competencias del personal.	E26	Buscar metodologías para mejorar el bienestar emocional y laboral, y aplicarlas.
			E27	Establecer planes para desarrollar las habilidades y competencias del personal.
			E28	Generar mecanismos de colaboración y participación del personal.

*Elaborado por: Unidad de Planificación y Proyectos.*

## 10.5. MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es una herramienta visual que permite presentar los objetivos estratégicos, las relaciones causales entre ellos y la contribución al logro de la visión y la misión de la empresa, es importantes porque ayudan a traducir la estrategia en una representación visual fácil de entender, lo que facilita la comunicación y la toma de decisiones informadas.

**GRÁFICO 8. Mapa Estratégico**



*Elaborado por: Unidad de Planificación y Proyectos.*

## 10.6. MATRIZ DE RIESGOS

La matriz de riesgos permite identificar, evaluar y gestionar los riesgos potenciales que podrían afectar negativamente la consecución de objetivos, es así como, la gestión adecuada de los riesgos puede aumentar las posibilidades de éxito y minimizar los posibles obstáculos en el logro de objetivos.

En ese sentido, la EMGIRS EP ha identificado los riesgos que puedan ocurrir y generar un impacto negativo para el cumplimiento de los seis objetivos estratégicos planteados, teniendo así los siguientes riesgos:

**CUADRO 18. Matriz de riesgos**

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO		EVENTO O RIESGO
Eficiencia operativa	OE1	Incrementar el alcance del servicio público en la gestión de los residuos sólidos del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) en todas sus fases.	R1 La falta de colaboración por parte de la ciudadanía en la gestión de los residuos, causaría retrasos e ineficiencias en los procesos de disposición final de los residuos sólidos (RS).
			R2 La ineficiencia en el proceso de gestión integral de los residuos sólidos en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), causaría contaminación ambiental y podría resultar en un tratamiento deficiente y una disposición inadecuada de los residuos sólidos (RS).
	OE2	Reducir el impacto ambiental de las operaciones de la EMGIRS EP repotenciando el uso de tecnologías avanzadas para el tratamiento de lixiviados y valoración energética.	R3 La falta de coordinación y retraso en el proceso de adquisición de máquinas y herramientas de tecnologías avanzadas para el tratamiento de lixiviados, causaría un proceso ineficiente y podría resultar en el desbordamiento de lixiviados, la falta de espacio para su acumulación y un aumento en los costos operativos.
Sostenibilidad financiera	OE3	Incrementar la gestión eficiente de los recursos para garantizar la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.	R4 La dificultad para establecer convenios y alianzas que generen recursos, causaría una mayor dependencia de la asignación de recursos municipales, así como en una gestión menos eficiente de los fondos propios.

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO		EVENTO O RIESGO
Responsabilidad Social y Ambiental	OE4	Incrementar el desarrollo y bienestar de las comunidades aledañas, la ciudadanía, los usuarios y los trabajadores.	R5 La falta de comunicación efectiva con los grupos de interés, causaría la inviabilidad de los proyectos de desarrollo destinados a las comunidades aledañas.
			R6 La falta de concienciación por parte de la población del DMQ sobre la gestión de residuos sólidos y el desconocimiento del nuevo modelo de gestión, causaría malestar entre la ciudadanía, los usuarios y los trabajadores.
Innovación y fortalecimiento institucional	OE5	Incrementar la productividad e innovación de los procesos operativos y administrativos.	R7 La falta de un plan de mejora continua que identifique fallas y errores en los procesos de la empresa, causaría una baja productividad en los servicios ofrecidos por la EMGIRS EP.
			R8 La ausencia de un plan para la automatización de los procesos, que agilice tanto la parte operativa como la administrativa de la empresa, causaría ineficiencias en la gestión por la falta de implementación de tecnologías ágiles.
	OE6	Incrementar las habilidades y competencias del personal.	R9 La falta de herramientas y recursos adecuados para fortalecer las habilidades y competencias del personal, causaría desmotivación e insatisfacción entre los servidores de la EPM.

*Elaborado por: Unidad de Planificación y Proyectos.*

Con el propósito de evaluar los riesgos empresariales, se ha elaborado la "Guía para Gestionar los Riesgos Empresariales". Esta guía tiene como objetivo principal gestionar tanto los riesgos estratégicos como operativos, además de mitigar los eventos potenciales que podrían afectar la ejecución de los procesos y servicios. El proceso inicia con la identificación de los riesgos operativos relevantes y culmina con la elaboración del plan necesario para su mitigación.

Dentro de dicha Guía se han establecido los parámetros de evaluación de riesgos, los cuales permiten identificar y clasificar los riesgos según su impacto potencial y probabilidad de ocurrencia. Estos

parámetros proporcionan un marco objetivo para analizar y priorizar los riesgos, lo que facilita la toma de decisiones informadas sobre las estrategias de mitigación a implementar.

La Matriz de Riesgos se encuentra disponible en el **Anexo Nro. 7. Riesgos de la EMGIRS EP** del presente documento.

## 10.7. PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción es un documento donde se detallan las acciones específicas que se deben llevar a cabo para lograr los objetivos, el cual proporciona una guía paso a paso sobre cómo implementar estrategias, asignar responsabilidades, establecer plazos y medir el progreso.

Es importante mencionar que, la efectividad de un plan de acción depende de su implementación adecuada y de la capacidad de adaptación a los cambios inesperados. Un plan bien estructurado permite mantener un enfoque claro y alcanzar los objetivos de manera eficiente.

El plan de acción se encuentra disponible en el **Anexo Nro. 8. Plan de Acción de la EMGIRS EP** del presente documento.

Además, se ha establecido la alineación entre proyectos e iniciativas del plan de acción y objetivos estratégicos, lo cual es importante para asegurar que los esfuerzos de la empresa estén dirigidos hacia la consecución de las metas. Al establecer una conexión directa entre cada acción planificada y los objetivos estratégicos, permite a la empresa concentrar sus recursos en las áreas que generan el mayor impacto en el logro de sus objetivos a largo plazo.

La matriz de alineación proyecto y objetivos se encuentra disponible en el **Anexo 10. Alineación proyecto/objetivo** del presente documento.

Finalmente, se ha establecido la matriz de contribución, la cual identifica qué procesos aportan al logro tanto de los objetivos como de las estrategias, indicadores definidos previamente. Este análisis detallado permite visualizar de manera clara y precisa cómo cada proceso impacta en la consecución de los resultados deseados, facilitando así la toma de decisiones informadas y la optimización de los recursos disponibles.

La matriz de contribución se encuentra disponible en el **Anexo Nro. 11. Matriz contribución crítica** del presente documento.

## 10.8. PROGRAMACIÓN ANUAL Y PLURIANUAL

La programación anual y plurianual es de suma importancia para organizaciones que buscan una visión a largo plazo y desean planificar anticipadamente para alcanzar sus objetivos estratégicos. Sin embargo,

es importante recordar que la flexibilidad y la capacidad de adaptación son igualmente relevantes, dado que las condiciones pueden cambiar con el tiempo y requerir ajustes en el presupuesto.

La programación plurianual se encuentra disponible en el **Anexo Nro. 8. Plan de Acción de la EMGIRS EP** y **Anexo Nro. 9 Matriz Estratégica de la EMGIRS EP** del presente documento.

## K. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

La gestión estratégica se basa principalmente en la definición de estrategias y objetivos medibles y alcanzables en el tiempo. Propone acciones específicas para lograr dichos propósitos, por lo cual es fundamental establecer mecanismos de medición, seguimiento y evaluación que garanticen el cabal cumplimiento de lo planificado.

El seguimiento y evaluación del plan estratégico son componentes fundamentales del conjunto de herramientas de planificación estratégica, implica evaluar la efectividad del plan para alcanzar los objetivos y metas de la organización. Dentro de este proceso, existen dos requisitos fundamentales para realizar el monitoreo y la evaluación: una buena planificación operativa que permita comparar lo ejecutado con los resultados esperados, y la generación de la información necesaria y oportuna para realizar el análisis respectivo.

En este contexto, el seguimiento y la evaluación estratégica son procesos periódicos que permiten comparar los resultados obtenidos con los objetivos y metas planificados, esto ayuda a establecer su nivel de eficacia, eficiencia y efectividad, al mismo tiempo que identifica áreas que requieren ajustes. La información obtenida de estos procesos sirve como insumo para la toma de decisiones y la formulación de acciones de mejora, asegurando así la efectiva implementación de la estrategia.

El seguimiento tiene como fin analizar el desempeño e identificar las desviaciones o incumplimientos de los objetivos y metas estratégicas, así como su cumplimiento. Los resultados de la evaluación serán remitidos al Directorio de la EMGIRS EP por parte de la Gerencia General para su conocimiento.

Para ello, se llevarán a cabo seguimientos periódicos y evaluaciones anuales, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos y estrategias implementadas, mediante el análisis de los indicadores estratégicos y el éxito de la implementación de las iniciativas de gestión. Además, se realizará una evaluación al final del período para determinar el grado de éxito en el cumplimiento de los objetivos y estrategias previamente establecidos.

### 11.1. SISTEMA DE INDICADORES KPI'S

Un sistema de indicadores KPI's (Key Performance Indicators) es una herramienta fundamental en la gestión institucional que permite medir y evaluar el desempeño de una organización, equipo o proceso en función de metas y objetivos específicos. Los KPI's, o indicadores clave de rendimiento, son métricas

cuantitativas que proporcionan información cuantitativa y cualitativa sobre el progreso hacia los objetivos establecidos y ayudan a tomar decisiones informadas para mejorar el rendimiento empresarial.

En tal virtud, se procede con la identificación de objetivos estratégicos basados en los criterios (“SMART”) medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo. Bajo este contexto, es importante que, si los resultados de los indicadores no se encuentran acorde a las metas establecidas, se realiza la identificación de las posibles causas o factores que pueden originar dicho cumplimiento y se realiza un plan de acción con medidas preventivas y correctivas.

Un sistema de indicadores KPI’s bien diseñado y ejecutado puede proporcionar información valiosa para la toma de decisiones estratégicas y operativas, lo que conduce a un mejor rendimiento y éxito organizacional.

La Matriz de Indicadores se encuentra disponible en el **Anexo Nro. 6. Indicadores de la EMGIRS EP** del presente documento.

### 11.2. RANGOS DE VALORACIÓN DE KPI’S

Con el propósito de evaluar el resultado obtenido de los indicadores, se tiene elaborado el **“Instructivo para el reporte del comportamiento de los indicadores”**, en el cual se establecen los lineamientos y criterios para ejecutar un control y seguimiento adecuado. Es importante destacar que el instructivo vigente es de aplicación obligatoria y debe considerarse para el seguimiento y la evaluación del Plan Estratégico Institucional 2024 - 2027.

Dentro de dicho instructivo se establece la técnica de semaforización, que aplica umbrales o rangos de desempeño para los indicadores, expresados en porcentajes. Estos porcentajes miden el grado de cumplimiento de los resultados obtenidos en relación con las metas planificadas.

Los criterios de valoración de los KPI's, definidos en el instructivo, permiten una rápida y visual comprensión de la situación actual del cumplimiento de los objetivos e indicadores, facilitando la toma de acciones oportunas y correctivas según cada caso.

### 11.3. INFORME DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Como se mencionó anteriormente, se realizarán seguimientos periódicos y evaluaciones anuales como parte de las prácticas de gestión institucional. Con este fin, la información requerida para el seguimiento será proporcionada por todas las unidades de la EMGIRS EP, conforme a los lineamientos, plazos y formatos establecidos en el procedimiento de **"Seguimiento y Evaluación Integral de la Planificación Institucional"**, vigente.

En este proceso se evaluarán los objetivos establecidos en el plan estratégico institucional para determinar el cumplimiento de las acciones clave y la efectividad de su implementación. Además,

permite analizar si los recursos, incluyendo el presupuesto, el personal y los activos, se asignan de manera eficiente y efectiva para respaldar la ejecución del plan.

La evaluación permitirá, a su vez, que el plan estratégico institucional se adapte a los cambios que puedan surgir en el entorno empresarial, como fluctuaciones económicas, competencia y regulaciones.

## L. GLOSARIO DE TÉRMINOS

### 12.1. TERMINOS Y DEFINICIÓN

**Actividad:** Son cursos de acción ordenados en forma lógica, con el propósito de conseguir los resultados esperados.

**Estrategia:** Son lineamientos generales de acción, que establecen una dirección e indican “como” lograr el objetivo.

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

**Indicadores:** Es un instrumento para monitorear, predecir, y administrar el desempeño necesario para alcanzar una meta determinada. Los indicadores deben cumplir con los siguientes atributos:

- Relevancia. - Deben reflejar y evaluar el rendimiento esperado y permiten compararlo con el comportamiento actual.
- Confiabilidad. - Deben medir de manera precisa los resultados esperados.
- Efecto. - Deben medir el efecto o resultado deseado.
- Utilidad. - Deben apoyar la toma de decisiones para, en caso de ser necesario, realinear procesos internos.
- Alcance: Deben cubrir los aspectos principales de la función de la institución.

**Meta:** Es un valor numérico que se desea alcanzar en un tiempo determinado, aplicado a un indicador.

**Misión:** Propósito de una institución, es la razón fundamental de su existencia. Esta indica en términos generales, los límites de las actividades de la institución. Identifica los clientes a los que quiere servir y los productos que ofrece.

**Planificación Específica:** Recoge y analiza información interna y externa de cada unidad de la institución, contiene direccionamientos y diseños de planes para alcanzar objetivos de cada Unidad de la Empresa.

**Plan Estratégico Institucional (PEI):** Recoge y analiza información interna y externa de la institución, contiene direccionamientos y diseños de planes para alcanzar objetivos estratégicos.

**Plan Operativo Anual (POA):** Documento de planificación operativa y presupuestaria de programas, proyectos, metas y productos de la institución.

**Presupuesto:** Asignación de recursos monetarios para la ejecución de las actividades planificadas, que se clasifican por partidas presupuestarias.

**Programa:** Corresponde a un conjunto de proyectos seleccionados, planificados y administrados de manera coordinada para lograr objetivos comunes y estratégicos.

**Proyecto:** Es un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas, para alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que impone un presupuesto, un alcance y un lapso de tiempo previamente definido.

**Servicio:** Corresponde al conjunto de acciones ejecutadas para servir y satisfacer una necesidad del cliente, estas acciones pueden ser percibidas o no por la ciudadanía.

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

## 12.2. ABREVIATURAS

- **CAME:** Corregir, Afrontar, Mantener y Explorar.
- **CEGAM:** Centro de Educación y Gestión Ambiental.
- **DMQ:** Distrito Metropolitano de Quito.
- **EMGIRS EP:** Empresa Pública Metropolitana de Gestión Integral de Residuos Sólidos.
- **ETN:** Estación de Transferencia Norte.
- **ETS:** Estación de Transferencia Sur.
- **KPI's:** Indicadores Claves de Desempeño.
- **MDMQ:** Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- **ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible
- **PEI 24-27:** Plan Estratégico Institucional 2024 – 2027.
- **PESTEL:** Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Legales.
- **PGIRS:** Plan de gestión Integral de Residuos Sólidos.
- **PTDS:** Planta de tratamiento de desechos sanitarios.
- **RS:** Residuos Sólidos.

- **SGP:** Secretaría General de Planificación.
- **SMART:** Específico, Medible, Alcanzable, Relevante, Temporal.

## M. ANEXOS

- Anexo Nro. 1. Matriz de Competencias y atribuciones de la EMGIRS EP.
- Anexo Nro. 2. Portafolio de servicios de la EMGIRS EP.
- Anexo Nro. 3. Análisis externo e interno de la EMGIRS EP.
- Anexo Nro. 4. Análisis FODA y CAME de la EMGIRS EP.
- Anexo Nro. 5. Análisis de Partes Interesadas de la EMGIRS EP.
- Anexo Nro. 6. Indicadores de la EMGIRS EP.
- Anexo Nro. 7. Riesgos de la EMGIRS EP.
- Anexo Nro. 8. Plan de Acción de la EMGIRS EP.
- Anexo Nro. 9. Matriz Estratégica de la EMGIRS EP
- Anexo Nro. 10. Alineación Proyecto - Objetivo.
- Anexo Nro. 11. Matriz Contribución Crítica.
- Anexo Nro. 12. Matriz Consolidada del PEI 24-27 en Excel.

## N. BIBLIOGRAFIA / FUENTES DE CONSULTA

- Andía, W., (2011). Planeamiento estratégico en el sector público. 2da. edición. El Saber Editores. Perú.
- Anónimo. CAMICON. 17 de 02 de 2020. <https://www.camicon.ec/la-camara-quito-el-canton-mas-poblado-del-ecuador-en-el-2020/> (último acceso: 01 de 08 de 2023).
- Anónimo. (7 de 10 de 2019). La tecnología puede convertir en riqueza los desechos de las ciudades. NOTICIAS ONU Mirada Global Historias Humanas.
- Anónimo. (17 de 02 de 2020). CAMICON. Recuperado el 01 de 08 de 2023, de <https://www.camicon.ec/la-camara-quito-el-canton-mas-poblado-del-ecuador-en-el-2020/>
- Anónimo. (08 de 02 de 2023). ecu11. Recuperado el 31 de 07 de 2023, de <https://ecu11.com/poblacion-de-quito-numero-actual-de-habitantes/>
- Anónimo (2021). Diagnóstico Estratégico del Distrito Metropolitano de Quito. Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, Quito.
- Ecuador, B. C. (2022). Monitoreo de los Principales Indicadores Internacionales. Quito: Banco Central del Ecuador.

- INEC. (2010). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- INEC Buenas cifras, m. v. (2023). Boletín técnico N° 06-2023-IPC Base: 2014. Quito: INEC.
- Lusthaus, C. (2002). Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño. Reino Unido: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.

## O. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

Santiago Antonio Andrade Piedra Naranjo  
Gerente General de la EMGIRS EP.

Elaborado por:	Cargo:	Firma
Carlos Suárez	Analista de Planificación	
Laima Alfaro	Analista de Planificación	
Cielo Izquierdo	Analista de Proyectos	
Revisado por:	Cargo:	Firma
Andrea Balseca	Líder de Planificación y Proyectos	
Validado por:	Cargo:	Firma
Santiago Burneo	Gerente de Planificación y Gestión Estratégica	

Quito, 12 de marzo de 2024.