

RESOLUCIÓN No. DEPMMQ-006-2024

EL DIRECTORIO DE LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO

CONSIDERANDO:

- Que,** el artículo 226 de la Constitución dispone que las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras y servidores que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley”;
- Que,** el artículo 241 de la Constitución señala que la planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los gobiernos autónomos descentralizados;
- Que,** el artículo 280 de la Constitución determina que *“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”*;
- Que,** el artículo 315 de la Constitución, establece que el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas;
- Que,** el artículo 4 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (en adelante “LOEP”), define a las empresas públicas como entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República;
- Que,** el artículo 5 de la LOEP, establece que la creación de empresas públicas se hará: *“(...) 2. Por acto normativo legalmente expedido por los gobiernos autónomos descentralizados (...)”*;
- Que,** el artículo 6 de la LOEP, establece que son órganos de dirección y administración de las empresas públicas, el Directorio y Gerencia General;



Quito renace

- Que,** el artículo 9 de la LOEP, establece que es atribución del Directorio “6. *Aprobar el Plan Estratégico de la empresa, elaborado y presentado por el Gerencia General, y evaluar su ejecución*”;
- Que,** el numeral 1 del artículo 34 la LOEP, dispone que “*Las empresas públicas deberán contar con su Plan Estratégico y Plan Anual de Contrataciones, debidamente aprobados. Los criterios generales del Plan Estratégico guardarán relación con las políticas del gobierno nacional o de los gobiernos autónomos descentralizados, el Plan Nacional de Desarrollo y los intereses del Estado. El Plan Estratégico será una de las herramientas para evaluar a los administradores de las empresas*”;
- Que,** el artículo 123 del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito (en adelante “Código Municipal”), define a las empresas públicas como “*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 (...)*”;
- Que,** el artículo 134 del Código Municipal, establece los deberes y atribuciones del Directorio de una empresa pública metropolitana, entre las cuales, se encuentran: “*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 (...)*”; y, “*o. Los demás que establezcan la ley de la materia y los reglamentos de la empresa pública metropolitana*”;
- Que,** el artículo 142 del Código Municipal señala que son atribuciones y deberes 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 (...)*”;
- Que,** mediante Ordenanza Metropolitana No. 0237 sancionada el 27 de abril de 2012, se creó la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito (en adelante “EPMMQ”), misma que fue reformada con Ordenanza Metropolitana No.383 sancionada el 02 de abril de 2013, actualmente incorporada al Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito;
- Que,** mediante memorando No. EPMMQ-DPCG-2024-0178-M de 21 de mayo de 2024, la Dirección de Planificación y Control de Gestión de la EPMMQ remite el “Informe Técnico de Formulación de la Planificación Estratégica



Institucional (PEI) 2024- 2027 de la EPMMQ”, mismo que recomienda *“Poner en conocimiento del Directorio de la EPMMQ el presente informe técnico y la propuesta de Planificación Estratégica Institucional (PEI) 2024 – 2027 de la EPMMQ, para la respectiva aprobación y su posterior implementación”*;

Que, mediante memorando No. EPMMQ-GAF-DF-2024-0523-M de 21 de mayo de 2024, la Dirección Financiera de la EPMMQ remite el “Informe Financiero – Plan Estratégico 2024- 2027 de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito”, el cual recomienda *“(…) al Gerente General de la EPMMQ elevar a conocimiento como insumo referencial previo a la aprobación de Plan Estratégico Institucional”*;

Que, mediante memorando No. EPMMQ-GJ-2024- 0230-M de 22 de mayo de 2024, la Gerencia Jurídica de la EPMMQ emite el pronunciamiento jurídico respecto al Plan Estratégico 2024- 2027 de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito, indicando que, *“Con base en los antecedentes expuestos, la normativa invocada y el análisis jurídico efectuado, es criterio de esta Gerencia Jurídica que, el señor Gerente General está facultado legalmente a poner a consideración y aprobación del Directorio de la EPMMQ la Planificación Estratégica Institucional 2024 – 2027, preparado por la Dirección de Planificación y Control de Gestión, conforme lo determinado en los artículos 9, numeral 4 y 6, el artículo 11 numeral 4 y el artículo 34 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas y los artículos 134 y 142 del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito.*

El Directorio de la EPMMQ, en caso de acoger favorablemente el planteamiento de la Gerencia General, deberá aprobar la Planificación Estratégica Institucional 2024 - 2027 de la EPMMQ mediante resolución motivada adoptada en la sesión ordinaria o extraordinaria que sea convocada para el efecto. Esta Gerencia Jurídica, se pronuncia exclusivamente sobre la factibilidad legal y procedimiento de aprobación de la Planificación Estratégica Institucional 2024 - 2027, así como también, sobre la competencia y atribución que posee el Directorio de la Empresa”;

Que, mediante oficio No. GADDMQ-AM-2024-0914-OF de 17 de mayo de 2024 2024, el Sr. Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito y Presidente del Directorio de la EPMMQ, convocó a la sesión ordinaria de Directorio para el día 27 de mayo de 2024, a fin de tratar, entre otros puntos: *“(…) Conocimiento y Aprobación del Plan Estratégico Institucional 2024- 2027 de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito”*;

Que, mediante oficios No. EPMMQ-SG-2024-0056-O y No. EPMMQ-SG-2024-0057-O de 22 de mayo de 2024, la Secretaría General de la EPMMQ,

notificó a los miembros del Directorio de la empresa el contenido de la convocatoria a la sesión ordinaria de Directorio de 27 de mayo de 2024;

Que, mediante oficio No. EPMMQ-GG-2024-0261-O de 23 de mayo de 2024, la Gerencia General de la EPMMQ remite los informes técnico, financiero jurídico inherentes al “*Plan Estratégico Institucional 2024- 2027 de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito*”, mismos que han sido validados y aprobados respectivamente por la Gerencia General de la EPMMQ;

Que, en Sesión Ordinaria de fecha 27 de mayo de 2024, el Directorio de la EPMMQ, entre otros puntos del orden del día, conoció del Plan Estratégico Institucional de la EPMMQ, aprobado y validado por la Gerencia General de la EPMMQ conforme consta en el oficio No. EPMMQ-GG-2024- 0261-O de 23 de mayo de 2024;

EN EJERCICIO de las atribuciones legales establecidas en el numeral 6 del artículo 9 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas; y, literales d) e) y o) del artículo 134 del del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito.

RESUELVE:

Artículo 1. - Aprobar el Plan Estratégico Institucional de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito 2024- 2027, presentado por la Gerencia General de la EPMMQ mediante Oficio No. EPMMQ-GG-2024-0261-O de 23 de mayo de 2024, el cual se adjunta a la presente Resolución.

Artículo 2.- Disponer a la Gerencia General de la EPMMQ la implementación de un sistema de control de gestión que permita dar cumplimiento oportuno y seguimiento a las metas y objetivos planteados en el Plan Estratégico Institucional 2024- 2027.

Artículo 3.- Disponer a la Gerencia General de la EPMMQ se reporte semestralmente al Directorio los avances del cumplimiento de las metas del Plan Estratégico Institucional de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito 2024- 2027.

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- Encárguese a la Gerencia General y Dirección de Planificación y Control de la Gestión el seguimiento y cumplimiento del Plan Estratégico Institucional de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito 2024- 2027.

SEGUNDA.- Encárguese a la Secretaría General de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito la socialización del instrumento jurídico.



TERCERA.- Encárguese a la Dirección de Comunicación Social la publicación de la presente resolución en la página web de la EPMMQ.

DISPOSICIÓN FINAL

La presente Resolución entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación sin perjuicio de su publicación en los canales institucionales respectivos.




Dada en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, a los 27 días del mes de mayo de 2024.



María José Vera Saltos
Delegada del Alcalde Metropolitano de Quito
PRESIDENTA DEL DIRECTORIO
Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito



Víctor Hugo Villacrés Endara
Gerente General de la EPMMQ
SECRETARIO DEL DIRECTORIO
Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito

Rol	Nombre	Cargo	Sumilla
Elaborado por:	Natalya Mejía	Secretaria General de la EPMMQ	
Revisado por:	Galo Torres	Gerente Jurídico de la EPMMQ	
Revisado por:	Franklin Plazas	Asesor de la Gerencia General de la EPMMQ	



EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO – EPMMQ


PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024 - 2027

Este documento contiene el Plan Estratégico Institucional de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito.



Versión 2


El presente documento no puede ser reproducido, distribuido, comunicado públicamente, archivado o introducido en un sistema de recuperación de información, o transmitido, en cualquier forma y por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotográfico, grabación o cualquier otro), total o parcialmente, sin el previo consentimiento por escrito de la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito- EPMMQ.

© 2024. Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito - EPMMQ. Todos los derechos reservados.

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Versión: 2
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024 - 2027	
	Código: GOB-GG-PEI-001	Página 2 de 32


Firmas de Elaboración, Revisión y Aprobación:

Aprobado por:	Cargo:	Firma
Santiago Xavier Garcés Egas	Gerente General de la EPMMQ, Subrogante	 <p>Firmado electrónicamente por: SANTIAGO XAVIER GARCÉS EGAS</p>
Revisado por:	Cargo:	Firma
María Belén Gordillo Verdesoto	Directora de Planificación y Control de Gestión	 <p>Firmado electrónicamente por: MARÍA BELEN GORDILLO VERDESOTO</p>
Elaborado por:	Cargo:	Firma
David Ernesto Duque Córdova	Profesional 4 de Procesos	 <p>Firmado electrónicamente por: DAVID ERNESTO DUQUE CORDOVA</p>

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Versión: 2
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024 - 2027	
	Código: GOB-GG-PEI-001	Página 3 de 32

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	GLOSARIO	5
1.1.	Definiciones	5
1.2.	Abreviaturas	6
2.	INTRODUCCIÓN	7
2.1.	Marco Legal	7
3.	ALCANCE	11
4.	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	12
4.1.	Análisis Externo.....	12
4.2.	Análisis Interno	14
5.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	15
5.1.	Competencias, Atribuciones y Facultades	15
5.2.	Cadena de Valor.....	16
5.3.	Estructura Organizacional.....	17
5.4.	Catálogo de Productos y Servicios	17
6.	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	18
6.1.	Análisis FODA.....	18
6.2.	Partes Interesadas (Stakeholders).....	21
6.3.	Administración de Riesgos.....	22
7.	ELEMENTOS ORIENTADORES.....	23
7.1.	Propósito Estratégico.....	23
7.2.	Misión de la EPMMQ	25
7.3.	Visión de la EPMMQ	25
7.4.	Valores Institucionales.....	25
8.	ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	26
8.1.	Objetivos Estratégicos	26
8.2.	Mapa Estratégico.....	27
8.3.	Indicadores Clave de Desempeño (KPI)	28
9.	LÍNEAS DE ACCIÓN	28
10.	PROGRAMACIÓN ANUAL Y PLURIANUAL.....	28
11.	ARTICULACIÓN ESTRATÉGICA	29
11.1.	Articulación Estratégica de la EPMMQ.....	29
12.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	31
13.	ANEXOS.....	31
14.	BIBLIOGRAFÍA	32


	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Versión: 2
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024 - 2027	
	Código: GOB-GG-PEI-001	Página 4 de 32

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Acciones para implementación del PEI.....	11
Tabla 2.	Factores Externos del Macroentorno	12
Tabla 3.	Factores Externos del Microentorno	13
Tabla 4.	Factores Internos de la EPMMQ.....	14
Tabla 5.	Competencias, Atribuciones y Facultades de la EPMMQ	15
Tabla 6.	Cadena de Valor de la EPMMQ	16
Tabla 7.	Estructura Orgánica de la EPMMQ.....	17
Tabla 8.	Fortalezas y Debilidades de la EPMMQ.....	19
Tabla 9.	Oportunidades y Amenazas de la EPMMQ.....	20
Tabla 10.	Partes Interesadas (Stakeholders) de la EPMMQ.....	21
Tabla 11.	Identificación, Análisis y Evaluación de Riesgos de la EPMMQ	22
Tabla 12.	Objetivos Estratégicos de la EPMMQ	26
Tabla 13.	Alineación del PEI con Planes Nacionales, Locales, Sectoriales y Objetivos Globales	29

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Estrategias Genéricas	23
Figura 2.	Propósito Estratégico de la EPMMQ	24
Figura 3.	Mapa Estratégico de la EPMMQ.....	27
Figura 4.	Articulación Estratégica de la EPMMQ.....	29

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Versión: 2
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024 - 2027	
	Código: GOB-GG-PEI-001	Página 5 de 32

1. GLOSARIO

1.1. Definiciones

Cadena de Valor: Representación gráfica que define el conjunto de actividades interconectadas que una empresa lleva a cabo para producir un producto o servicio que les proporciona valor a sus clientes.

Indicadores Clave de Desempeño (KPI): Medidas o métricas utilizadas para evaluar el progreso de una organización hacia el logro de sus objetivos.

Misión: Es una declaración que describe el propósito fundamental, la razón de ser y las actividades principales de la empresa. Comunica qué hace la organización, para quién lo hace y cómo lo hace.

Objetivos Estratégicos: Son los propósitos o metas una empresa se propone alcanzar en el largo plazo para cumplir con su misión y visión.

Partes Interesadas: Son personas, grupos de personas o entidades que tienen un interés o están involucrados de alguna manera en el éxito o el resultado de la gestión de la empresa.

Plan: Es el instrumento que permite definir las acciones de la empresa hacia la consecución de objetivos y metas.


Plan Estratégico: Es un instrumento de planificación utilizado por una empresa para establecer sus objetivos y metas a largo plazo, para lo cual debe desarrollar estrategias y planes para alcanzarlos.

Propósito Estratégico: Declaración institucional del más alto nivel que se pone en marcha para lograr una ventaja competitiva que permita proveer de servicios públicos eficientes.

Riesgo: Posibilidad de que ocurran eventos o circunstancias que puedan tener un impacto negativo en el logro de los objetivos empresariales.

Valores: Son principios fundamentales que guían el comportamiento, las decisiones y las acciones de una empresa. Estos valores representan las creencias centrales y las normas éticas que deben seguir los colaboradores.

Visión: Es una declaración aspiracional que describe el estado futuro deseado de una empresa. Es una imagen clara y convincente de lo que la institución espera lograr a largo plazo.

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Versión: 2
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024 - 2027	
	Código: GOB-GG-PEI-001	Página 6 de 32

1.2. Abreviaturas

PEI: Plan Estratégico Institucional.

EPMMQ: Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito.

BSC: Balanced score card (cuadro de mando integral).

PESTEL: Factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

DMQ: Distrito Metropolitano de Quito.

MDMQ: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.


CAME: Corregir (debilidades), afrontar (amenazas), mantener (fortalezas) y explotar (oportunidades).

KPI: Key performance indicator (indicador clave de desempeño).

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

PMDOT: Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

PMMS: Plan Maestro de Movilidad Sostenible.

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Versión: 2
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024 - 2027	
	Código: GOB-GG-PEI-001	Página 7 de 32

2. INTRODUCCIÓN

El proyecto Primera Línea del Metro de Quito surgió como una iniciativa destinada a ofrecer soluciones a los desafíos de movilidad que enfrenta la ciudad de Quito. En este sentido, mediante Ordenanza Metropolitana No. 0237, sancionada el 27 de abril de 2012, y Ordenanza Metropolitana Reformativa No. 383, sancionada el 03 de abril de 2013, se crea la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito (EPMMQ) que tiene por objeto “(...) desarrollar, implementar y administrar el subsistema ‘Metro de Quito’, en el marco de las políticas y normas expedidas por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito”.


Con el propósito de cumplir con su objeto de creación, la EPMMQ requiere contar con elementos estratégicos que guíen la gestión empresarial hacia un futuro deseado. La Planificación Estratégica es una herramienta esencial que posibilita la definición del propósito estratégico, la misión, la visión y los valores de la institución. Este instrumento, más allá de ser un componente clave en la planificación empresarial, representa una función obligatoria para las Empresas Públicas, conforme con lo dispuesto en el Artículo 34, inciso 1 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas – LOEP.

Es así como se desarrolló un proceso participativo para la construcción del Plan Estratégico Institucional (PEI), el cual contó con los aportes de la alta dirección, equipo directivo y técnico de la empresa. En ese sentido, el presente documento servirá de guía de dirección, que le permita a la EPMMQ cumplir con sus potestades y competencias determinadas en el marco legal.

2.1. Marco Legal

Constitución de la República del Ecuador

- **“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. 241.** - La planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los gobiernos autónomos descentralizados.”
- **“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.”

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Versión: 2
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024 - 2027	
	Código: GOB-GG-PEI-001	Página 8 de 32

Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización

- **“Art. 3. Principios. – (...) e) Complementariedad. – Los gobiernos autónomos descentralizados tienen la obligación compartida de articular sus planes de desarrollo territorial al Plan Nacional de Desarrollo y gestionar sus competencias de manera complementaria para hacer efectivos los derechos de la ciudadanía y el régimen del buen vivir y contribuir así al mejoramiento de los impactos de las políticas públicas promovidas por el Estado ecuatoriano.”**


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. - 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.”

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Versión: 2
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024 - 2027	
	Código: GOB-GG-PEI-001	Página 9 de 32

Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

- **“Art.3 - El Estado garantizará que la prestación del servicio de transporte público se ajuste a los principios de seguridad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad, con tarifas socialmente justas.”**

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.”

Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito

- **“Art. 123.- 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. 134.- 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**

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Versión: 2
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024 - 2027	
	Código: GOB-GG-PEI-001	Página 10 de 32

presupuesto de la empresa pública metropolitana, en concordancia con la planificación estratégica del Distrito Metropolitano de Quito, así como evaluar su ejecución;”

- **“Art. 142.- 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. 209. - Potestades y competencias.** - Las potestades de la "Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito" serán las siguientes:

a. Planificar y realizar los estudios que se requieran para la construcción, equipamiento y explotación del Subsistema de Transporte Público Metro de Quito, y administrar los contratos que celebre el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito para la construcción y puesta en marcha del mismo.


La Empresa tendrá a su cargo, bajo su exclusiva responsabilidad, los procedimientos precontractuales correspondientes a los contratos referidos en el párrafo anterior hasta su adjudicación. El Alcalde o Alcaldesa del Distrito Metropolitano realizará las delegaciones que fuera del caso para la celebración, ejecución y administración de los referidos contratos, hasta su entrega - recepción y liquidación final.

La Empresa será la responsable de la elaboración de los documentos e informes que fueren necesarios para el cumplimiento de las condiciones de desembolso requeridas por las entidades financieras y para el uso de los recursos de los préstamos, en los términos establecidos en los reglamentos operativos y demás normativa que deberá expedir para el efecto;

b. Administrar, operar, mantener y, en general, explotar la infraestructura, el material móvil y el equipamiento e instalaciones del Subsistema de Transporte Público Metro de Quito;

c. Prestar servicios atinentes al objeto previsto en el literal anterior, a través de la infraestructura a su cargo, directamente o por cualquier medio permitido por el ordenamiento jurídico; y,

d. Las demás actividades operativas y de prestación de servicios relativas a las competencias que le corresponden al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, de conformidad con el ordenamiento jurídico nacional y metropolitano, en el ámbito del manejo integral del Subsistema de Transporte Público Metro de Quito.”

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Versión: 2
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024 - 2027	
	Código: GOB-GG-PEI-001	Página 11 de 32

3. ALCANCE

El Plan Estratégico Institucional (PEI) de la EPMMQ dispone de un horizonte de cuatro (4) años, a partir del año 2024 hasta el año 2027. Para su implementación, se realizarán las siguientes acciones:

Tabla 1. Acciones para implementación del PEI

ACCIONES	DESCRIPCIÓN
Comunicación y Alineación	<i>Comunicar y socializar el Plan Estratégico Institucional (PEI) aprobado a todos los colaboradores de la EPMMQ para asegurar su comprensión. Cada unidad, equipo y servidores(as) comprendan su rol en la implementación del plan a mediano y largo plazo.</i>
Definición de Objetivos y Metas	<i>Definir y formular objetivos tácticos y operativos con sus respectivos indicadores, metas y responsables que aporten al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales. Los objetivos tácticos se definirán en el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión (PGN), y los objetivos operativos en el Plan Operativo Anual (POA).</i>
Diseño de la estructura organizacional y procesos	<i>Realizar la reforma de la estructura orgánica de la empresa, así como el diseño, rediseño y mejora de los procesos institucionales que permitan el logro de los objetivos estratégicos.</i>
Asignación de recursos	<i>Asignación de los recursos necesarios (humanos, financieros, tecnológicos, de infraestructura, etc.) para garantizar y asegurar la ejecución de las estrategias, proyectos o iniciativas establecidas en el plan de cumplimiento.</i>
Desarrollo de capacidades y competencias	<i>Identificación de las capacidades y competencias de los colaboradores de la empresa que permita proporcionar la formación, desarrollo y capacitación profesional para garantizar y asegurar la ejecución de las estrategias, proyectos o iniciativas establecidas en el plan de cumplimiento.</i>
Establecimiento de un sistema de control y seguimiento	<i>Implementación de un sistema de control y seguimiento para evaluar el progreso y cumplimiento de los objetivos estratégicos y sus metas, basado en el modelo BSC 'Balanced Score Card' (Cuadro de Mando Integral). Se realizarán revisiones periódicas al plan para realizar ajustes de los elementos, según sea necesario.</i>
Fomento de la Cultura Organizacional	<i>Fomento de una cultura organizacional basada en los valores institucionales y enfocada en los resultados, liderazgo efectivo, mejora continua y colaboración para el cumplimiento del plan.</i>
Comunicación Continua	<i>Ejecución de un plan de comunicación abierto y continuo sobre el avance y progreso del plan, destacando los éxitos, abordando los desafíos y mejorando continuamente.</i>

4. ANÁLISIS SITUACIONAL

Consiste en efectuar el análisis de los factores externos (relacionados con el macro y microentorno) y factores internos que pueden beneficiar o afectar a la gestión institucional, con el fin de determinar la situación actual de la empresa. En ese sentido, se realizó el análisis externo / interno de la EPMMQ que se muestra a continuación.

4.1. Análisis Externo

Para determinar las cuestiones externas que inciden en la gestión de la EPMMQ, se realizó un análisis “PESTEL” y de “5 Fuerzas de Porter”. Con esta metodología, se evaluó de forma cualitativa y cuantitativa todos aquellos elementos del macro y microentorno externo que pueden representar una *Oportunidad* o *Amenaza*.

- Los factores y subfactores del macroentorno analizados son: *Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico* y *Legal*, siendo éstos:

Tabla 2. Factores Externos del Macroentorno

ANÁLISIS	FACTOR	SUBFACTOR
P	Político	Estabilidad política
		Políticas económicas y de desarrollo social
		Políticas del sector transporte
		Tratados comerciales y acuerdos internacionales
		Niveles de corrupción
E	Económico	Situación económica del país
		Previsiones de crecimiento del PIB
		Precios de materia prima, maquinaria e insumos
		Impuestos y exenciones
		Niveles de desempleo
S	Social	Crecimiento poblacional
		Indicadores de desarrollo social
		Hábitos y preferencias de consumidores
		Niveles de inseguridad
		Niveles de educación
T	Tecnológico	Innovación y desarrollo TI
		Acceso a nuevas tecnologías
		Costos de tecnologías de la información
		Niveles de bancarización
		Uso de inteligencia artificial
E	Ecológico	Recursos renovables disponibles
		Regulaciones ambientales
		Huella de carbono
		Buenas prácticas ambientales
		Procesos de producción

ANÁLISIS	FACTOR	SUBFACTOR
L	Legal	Seguridad jurídica
		Legislación para empresas públicas
		Regulaciones al sector transporte
		Leyes antimonopolio
		Protección de información y datos
		Seguridad jurídica

- Los factores y subfactores del microentorno analizados son: *Poder de Negociación con Clientes, Amenaza de Nuevos Competidores, Poder de Negociación con Proveedores, Productos o Servicios Sustitutos y Rivalidad del Sector*, siendo éstos:

Tabla 3. Factores Externos del Microentorno

FACTOR	SUBFACTOR
Poder de Negociación con Clientes	Número de clientes y usuarios
	Crecimiento del mercado y demanda
	Facilidad de cambio de proveedor y/o servicios
	Lealtad a la marca
Amenaza de Nuevos Competidores	Barreras de entrada de nuevos competidores
	Estrategias de la competencia
	Experiencia en el mercado
	Economías de escala del sector
Poder de Negociación con Proveedores	Número de proveedores alternativos
	Precio de productos y/o servicios de proveedores
	Poder de negociación con proveedores
	Calidad de productos y/o servicios de proveedores
Productos o Servicios Sustitutos	Mejor precio
	Mejor rendimiento o prestaciones
	Mejor diseño o imagen
	Mejores promociones
Rivalidad del Sector	Ritmo de crecimiento del sector
	Número y equilibrio entre competidores
	Barreras de entrada y adaptabilidad
	Ciclo de vida de productos y/o servicios

Los resultados de esta actividad se encuentran disponible en el [Anexo 1: Análisis Interno y Externo de la EPMMQ](#).

Conforme con la valoración cualitativa y cuantitativa realizada respecto al impacto que tiene cada uno de los factores y subfactores analizados, se pudo determinar las **Oportunidades y Amenazas** que inciden en la gestión de la EPMMQ, que se definen en la sección '6. Diagnóstico Institucional'.

4.2. Análisis Interno

Para determinar las cuestiones internas que inciden en la gestión de la EPMMQ, se realizó un análisis de los factores internos de la empresa. Con esta metodología, se evaluó de forma cualitativa y cuantitativa todos aquellos elementos que pueden representar una *Fortaleza* o *Debilidad*.

- Los factores y subfactores internos analizados son: *Gestión Estratégica, Gestión de Recursos Humanos, Gestión de Operaciones, Gestión de Negocios y Gestión Financiera*, siendo éstos:

Tabla 4. Factores Internos de la EPMMQ

FACTOR	SUBFACTOR
Gestión Estratégica	Planificación estratégica y operativa
	Estructura organizacional
	Calidad de productos y servicios
	Tecnología de la información
	Procesos internos
Gestión de Recursos Humanos	Subsistemas de RRHH
	Clima y cultura organizacional
	Desarrollo del personal
	Seguridad y salud ocupacional
Gestión de Operaciones	Contratación de bienes, obras y servicios
	Prestación del servicio
	Infraestructura, maquinaria y equipo
	Costos de operaciones
Gestión de Negocios	Estrategias de negocio
	Ingresos generados
	4P (precio, producto, plaza, promoción)
	Alianzas estratégicas
Gestión Financiera	Ejecución presupuestaria
	Controles financieros
	Estados financieros
	Indicadores financieros

Los resultados de esta actividad se encuentran disponible en el [Anexo 1: Análisis Interno y Externo de la EPMMQ](#).

Conforme con la valoración cualitativa y cuantitativa respecto al impacto que tiene cada uno de los factores y subfactores analizados, se pudo determinar las **Fortalezas** y **Debilidades** que inciden en la gestión de la EPMMQ, que se definen en la sección '6. Diagnóstico Institucional'.

5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

5.1. Competencias, Atribuciones y Facultades

Para cumplir con su objeto de creación, la EPMMQ tiene las siguientes competencias, atribuciones y facultades conforme con el marco jurídico vigente.

Tabla 5. Competencias, Atribuciones y Facultades de la EPMMQ

COMPETENCIA	NORMATIVA QUE SUSTENTAN LA COMPETENCIA	ATRIBUCIÓN	FACULTAD	PRODUCTOS / SERVICIOS
Desarrollo del Subsistema Metro de Quito	<i>Ordenanza Municipal No. 237 del 2012 y No. 383 del 2013, Artículo 3, inciso 1, literal a</i>	Planificar y realizar los estudios que se requieran para la construcción, equipamiento y explotación del Subsistema de Transporte Público Metro de Quito, y administrar los contratos que celebre el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito para la construcción y puesta en marcha del mismo.	Gestión	Planes y proyectos para la construcción, equipamiento y explotación del subsistema de transporte público Metro de Quito.
			Gestión	Estudios para la construcción, equipamiento y explotación del subsistema de transporte público Metro de Quito.
	<i>Ordenanza Municipal No. 383 del 2013, Artículo 2</i> <i>Ordenanza Municipal No. 237 del 2012, Artículo 3 literal c)</i>	a. Administrar, operar, mantener y, en general, explotar la infraestructura, el material móvil y el equipamiento e instalaciones del Subsistema de Transporte Público Metro de Quito; b. Prestar servicios atinentes al objeto previsto en el literal anterior, a través de la infraestructura a su cargo, directamente o por cualquier medio permitido por el ordenamiento jurídico.	Gestión	Contratos, convenios y demás instrumentos para la administración y explotación del subsistema de transporte público Metro de Quito
	<i>Código Orgánico Municipal, Artículo IV.2.235, literal d</i>	La Empresa Pública Metropolitana del Metro de Quito (EPMMQ), responsable de administrar y gestionar la construcción y operación del Metro de Quito	Gestión	Administración de contratos de construcción del subsistema de transporte público Metro de Quito
	<i>Código Orgánico Municipal, Artículo IV.2.16, literal g</i>	Emitir informes de seguimiento y evaluación de cumplimiento de los instrumentos de planificación, contratos, así como de las reglas de carácter técnico y operativo del Sistema Metropolitano de Transporte Público de Pasajeros, periódicamente y a requerimiento de las autoridades competentes del Distrito Metropolitano de Quito.	Gestión	Reportes de cumplimiento de la gestión para la construcción y equipamiento del Subsistema de Transporte Público Metro de Quito
Implementación y Administración del Subsistema Metro de Quito	<i>Código Orgánico Municipal, Artículo IV.2.18 numeral 3)</i>	Las empresas públicas metropolitanas prestarán el servicio de transporte público de pasajeros en virtud del acto normativo de su creación o la resolución del Administrador o Administradora del Sistema, por lo que no requerirán de otro título habilitante.	Gestión	Estrategias y planes de comercialización, marketing y publicidad del servicio de transporte público Metro de Quito.
			Gestión	Reportes de ventas y recaudación del servicio de transporte público Metro de Quito.
			Coordinación	Estudios y propuestas para la integración del subsistema Metro de Quito al Sistema de Transporte Público de Pasajeros
			Coordinación	Estudios y propuestas de políticas tarifarias para el subsistema de transporte público Metro de Quito

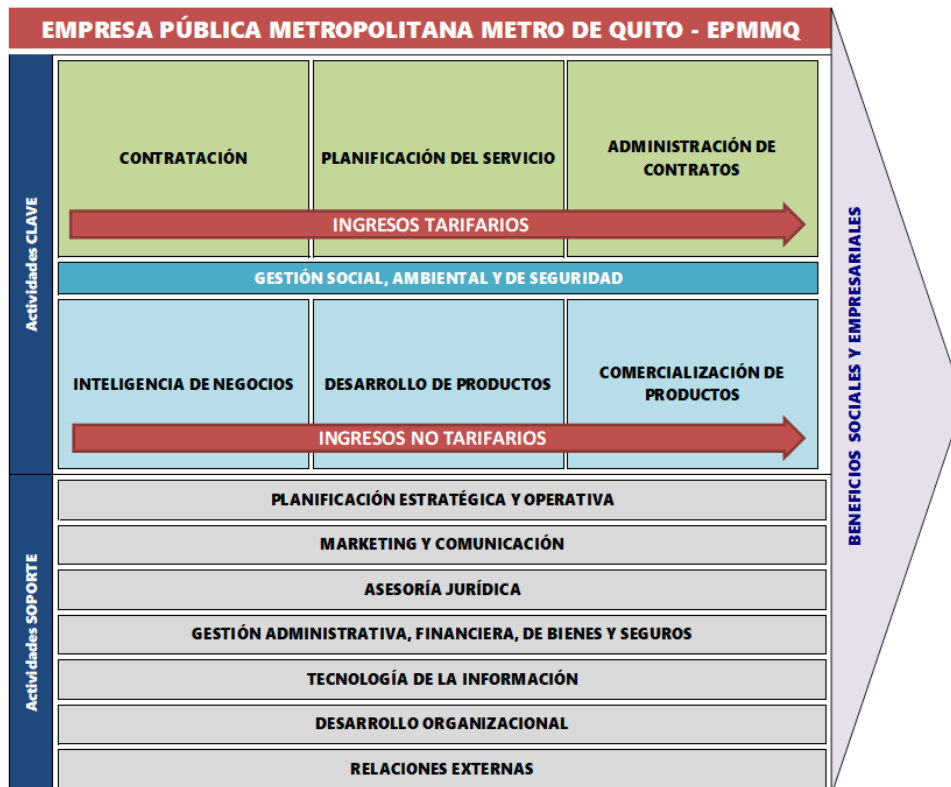
COMPETENCIA	NORMATIVA QUE SUSTENTAN LA COMPETENCIA	ATRIBUCIÓN	FACULTAD	PRODUCTOS / SERVICIOS
	<i>Ordenanza Municipal No. 237 del 2012 y No. 383 del 2013, Artículo 3, inciso 1, literal b</i>	Administrar, operar, mantener y, en general, explotar la infraestructura, el material móvil y el equipamiento e instalaciones del Subsistema de Transporte Público Metro de Quito;	Gestión	Planes de operación y mantenimiento del subsistema de transporte público Metro de Quito
	<i>Ordenanza Municipal No. 383 del 2013, Artículo 2</i>	a. Administrar, operar, mantener y, en general, explotar la infraestructura, el material móvil y el equipamiento e instalaciones del Subsistema de Transporte Público Metro de Quito;	Gestión	Informes y reportes de la operación y mantenimiento del subsistema de transporte público Metro de Quito
			Gestión	Medios y canales de atención a usuarios y clientes del subsistema de transporte público Metro de Quito
	<i>Ordenanza Municipal No. 237 del 2012, Artículo 3 literal c)</i>	b. Prestar servicios atinentes al objeto previsto en el literal anterior, a través de la infraestructura a su cargo, directamente o por cualquier medio permitido por el ordenamiento jurídico	Coordinación	Estudios y propuestas de mejora de la calidad del servicio de transporte público Metro de Quito
Gestión			Informes y reportes de la gestión de atención a clientes y usuarios del servicio de transporte público Metro de Quito	

Fuente: Matriz de Competencias de la EPMMQ

5.2. Cadena de Valor

De acuerdo con las competencias, atribuciones y facultades definidas, la EPMMQ dispone de la siguiente Cadena de Valor.

Tabla 6. Cadena de Valor de la EPMMQ

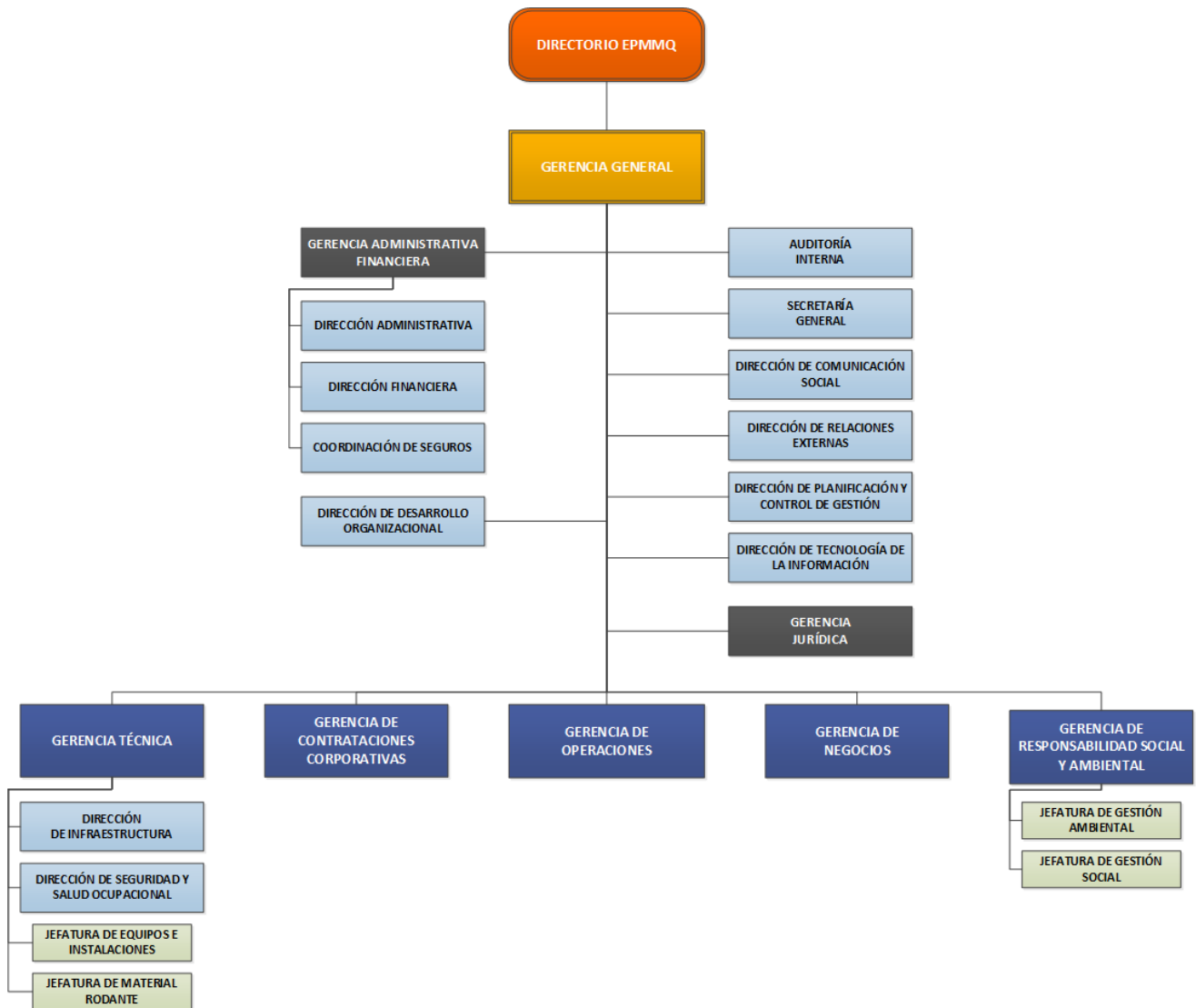


Fuente: Estatuto por Procesos de la EPMMQ

5.3. Estructura Organizacional

Para gestionar las actividades clave y de soporte de la Cadena de Valor y ejecutar sus procesos institucionales, la EPMMQ cuenta con la siguiente estructura organizacional.

Tabla 7. Estructura Orgánica de la EPMMQ



Fuente: Estatuto por Procesos de la EPMMQ

5.4. Catálogo de Productos y Servicios

Conforme con la estructura organizacional, la EPMMQ dispone de su Estatuto Orgánico en el que se determinan los procesos empresariales. En ese sentido se determina el catálogo de productos y servicios de cada proceso institucional que se encuentra en el [Anexo 2: Catálogo de Productos y Servicios de la EPMMQ](#).

6. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

6.1. Análisis FODA

El análisis FODA es un instrumento de diagnóstico que permite establecer las características positivas y negativas que inciden en la empresa, tanto del entorno externo como del interno. En ese sentido, se realizó un análisis para la identificación de las **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**.



INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Capacidades especiales, competencias y recursos con los que cuenta la empresa	Componentes que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Áreas que necesitan mejoras
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Factores positivos externos, que pueden significar la diferenciación y el desarrollo de la empresa	Situaciones que provienen del entorno, atentando contra la estabilidad y el crecimiento de la empresa

Elaborado por: Dirección de Planificación y Control de Gestión de la EPMMQ

Para realizar este análisis, se partió de una prospección de la situación actual por parte del equipo técnico de la EPMMQ para cada uno de los factores (externos e internos). Los resultados de esta actividad se encuentran disponible en el [Anexo 3: Análisis FODA de la EPMMQ](#).


	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Versión: 2
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024 - 2027	
	Código: GOB-GG-PEI-001	Página 19 de 32

Tabla 8. Fortalezas y Debilidades de la EPMMQ

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Disponer de un subsistema de transporte público de pasajeros con la mejor infraestructura, tecnología y servicios.	D1	Falta de conocimientos y experticia en el ámbito ferroviario para la explotación comercial de la PLMQ.
F2	La EPMMQ ha generado conocimientos y experticia en la administración de contratos para la construcción de un sistema de transporte de pasajeros Metro.	D2	La estructura organizacional y de puestos vigente no es óptima para administrar la etapa de explotación comercial de la PLMQ.
F3	La EPMMQ al ser una empresa pública tiene capacidad para normar, regular y controlar sus políticas y procesos internos.	D3	La falta de recursos financieros propios para cubrir costos operativos y de mantenimiento a largo plazo podría afectar la estabilidad y sostenibilidad del Metro de Quito.
F4	La implementación del proyecto Metro de Quito contribuye a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y disminución del uso de vehículos particulares.	D4	La propiedad de la infraestructura, maquinaria y equipos de la PLMQ no ha sido trasladada a la EPMMQ por lo que no existe control respecto al manejo de los bienes y seguros.
F5	Existen aliados estratégicos de la EPMMQ que soportan la gestión de la empresa en el ámbito técnico y financiero.	D5	No se ha conseguido la completa transversalización de la Cultura Metro en la EPMMQ y en el subsistema Metro de Quito.
F6	Existe un cumplimiento oportuno de la normativa y disposiciones de las autoridades ambientales en el marco del proyecto Metro de Quito.	D6	Existe un bajo nivel de cumplimiento de la planificación, ejecución presupuestaria y procesos de contratación.
		D7	La empresa no dispone de procesos estandarizados y documentados bajo una filosofía de mejora continua.
		D8	Existe una falta de capacitación técnica y administrativa específica para el desarrollo del personal de la empresa.
		D9	No se dispone de instrumentos técnicos y procesos de innovación para desarrollar y mejorar el clima y cultura organizacional.
		D10	Divergencia de conceptos y criterios en la aplicación del marco normativo interno y externo en la gestión de la empresa.
		D11	No se dispone de infraestructura y servicios tecnológicos adecuados para soportar los procesos y actividades de la empresa.
		D12	Espacio físico e instalaciones inadecuadas para el desarrollo de las actividades del personal de la empresa.


	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Versión: 2
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024 - 2027	
	Código: GOB-GG-PEI-001	Página 20 de 32

Tabla 9. Oportunidades y Amenazas de la EPMMQ

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Disponer de un sistema metro en la ciudad puede impulsar el desarrollo de infraestructura en las áreas circundantes, generando nuevas oportunidades comerciales y residenciales.	A1	La falta de integración tarifaria y física de los sistemas de transporte público de la ciudad afectaría directamente la demanda de usuarios del Metro de Quito.
O2	Mejora de los índices de calidad de vida de la ciudadanía debido a reducción de tiempos de viaje con el servicio Metro de Quito.	A2	Limitaciones en el financiamiento que se requiere para la operación, mantenimiento y ampliación del subsistema Metro de Quito.
O3	La reestructuración de rutas y frecuencias del sistema de transporte en superficie de la ciudad podría contribuir a mejorar la accesibilidad e interconexión del sistema Metro de Quito.	A3	La falta de políticas y protocolos de seguridad de la información puede generar una potencial vulnerabilidad de los datos de los usuarios del Metro de Quito.
O4	Alto interés de personas naturales y jurídicas para invertir en el Metro de Quito lo que generaría ingresos no operacionales.	A4	No existe un marco jurídico específico para los subsistemas subterráneos de transporte de pasajeros.
O5	Disponibilidad de herramientas tecnológicas para la automatización de procesos administrativos para la mejora de la experiencia del usuario y eficiencia de la empresa.	A5	Existencia de amenazas de conflictos internos / pandemia puede incidir en la reducción de la demanda y operación del sistema Metro de Quito.
O6	Incremento del uso de canales digitales para la realización de transacciones para la compra de bienes y servicios.	A6	Número limitado de proveedores / socios de negocio nacionales e internacionales para proveer de bienes y servicios para la operación de la empresa y PLMQ.
O7	La empresa puede formar personal con un bajo riesgo de fuga de talentos debido a la falta de profesionales en el ámbito ferroviario.	A7	Los altos niveles de inseguridad pueden generar afectaciones y siniestros a los bienes, infraestructura, usuarios y personal de la PLMQ.
O8	Disponer de un marco regulatorio ambiental que permita implementar estrategias e iniciativas para reducir la huella de carbono.	A8	No disponer los recursos económicos suficientes para cumplir con las obligaciones contractuales de la empresa.
O9	Posibilidad de generación de acuerdos interinstitucionales para mejorar la gestión de la empresa en el ámbito técnico y administrativo.	A9	Percepción negativa de la ciudadanía hacia las instituciones públicas debido a posibles hechos de corrupción.
O10	Amplia oferta de servicios y prestaciones para asegurar los bienes y personal de la empresa en pólizas de seguros ante cualquier evento adverso.	A10	Falta de una adecuada cultura y convivencia ciudadana que podría derivar en incidentes, accidentes y actos delictivos en el Metro de Quito.


6.2. Partes Interesadas (Stakeholders)

Las partes interesadas o stakeholders de la EPMMQ, son las personas u organizaciones que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por las decisiones o actividades¹ de la empresa. En ese sentido se realizó el análisis de las partes interesadas identificadas, conforme con el siguiente detalle:

Tabla 10. Partes Interesadas (Stakeholders) de la EPMMQ

TIPO	PARTE INTERESADA	ANÁLISIS DE NECESIDADES
ENTES DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría de Movilidad del MDMQ 	<i>Establecer políticas, planes y directrices para alinear a todos los actores que gestionan la movilidad en el DMQ y al Metro de Quito como eje articulador del sistema de transporte público de pasajeros de la ciudad.</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencias del MDMQ • Ministerio de Transporte y Obras Públicas • Ministerio de Finanzas • Contraloría General del Estado • Servicio Nacional de Contratación Pública • Servicio de Rentas Internas • Superintendencia de Compañías Valores y Seguros • Ministerio del Trabajo • Agencia Nacional de Transito • Agencia Metropolitana de Transito • Consejo de Participación Ciudadana y Control Social • Defensoría del Pueblo 	<i>Establecer políticas y directrices para el cumplimiento de requisitos, requerimientos normativos y/o compromisos conforme con el marco legal vigente.</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica 	<i>Garantizar la calidad, conservación y sostenibilidad de los recursos naturales, mediante el ejercicio efectivo de la rectoría, planificación, regulación, control, coordinación y gestión ambiental.</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción - Quito Honesto 	<i>Establecer mecanismos que permitan prevenir, identificar e investigar las acciones u omisiones que deriven en actos de corrupción en las entidades del MDMQ.</i>
SOCIOS DE NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none"> • Organismos Multilaterales de Financiamiento (OMF) 	<i>Concretar nuevos programas de financiamiento alineados a sus estrategias y metas de desarrollo.</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de bienes, obras y servicios 	<i>Establecer relaciones comerciales y fortalecer las actuales para la provisión de bienes, construcción de obras y/o prestación de servicios.</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Operadores internacionales de sistemas de transporte metro 	<i>Comercializar servicios de asistencia técnica especializada en transporte de pasajeros mediante sistemas Metro.</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes de negocios no tarifarios 	<i>Implementar estrategias comerciales y publicitar sus productos o servicios.</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Agencia Metropolitana de Control del MDMQ • Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 • Policía Nacional del Ecuador • Cruz Roja Ecuatoriana • Cuerpo de Bomberos del MDMQ 	<i>Coordinación y articulación de acciones para la actuación y atención de incidencias y situaciones de emergencia que puedan suscitarse en la operación del Metro de Quito.</i>

¹ Norma NTE INE-ISO 9001:2015, Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Versión: 2
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024 - 2027	
	Código: GOB-GG-PEI-001	Página 22 de 32


TIPO	PARTE INTERESADA	ANÁLISIS DE NECESIDADES
BENEFICIARIOS DEL SERVICIO	• Viajeros que utilizan el servicio de transporte público Metro de Quito	<i>Transporte público integrado, eficiente, de calidad y con una tarifa justa.</i>
	• Habitantes de la ciudad de Quito	<i>Existencia de una oferta de transporte público de pasajeros de calidad en la ciudad de Quito.</i>
	• Habitantes de la zona de influencia del Metro de Quito	<i>Servicio de transporte público accesible y disponible.</i>
	• Comercios de la zona de influencia del Metro de Quito	<i>Activación económica e incremento de las ventas en los comercios ubicados en la zona de influencia del Metro de Quito.</i>
CLIENTES INTERNOS	• Directorio de la EPMMQ	<i>Orientar la gestión de la EPMMQ de conformidad con las atribuciones establecidas en el marco legal vigente.</i>
	• Personal de la EPMMQ	<i>Prestar sus servicios a la EPMMQ con un adecuado clima y cultura organizacional.</i>

6.3. Administración de Riesgos

Los riesgos que pueden incidir o afectar negativamente al logro y cumplimiento del propósito estratégico, misión y visión de la EPMMQ, se identificaron, analizaron y evaluaron conforme con el siguiente cuadro.

Tabla 11. Identificación, Análisis y Evaluación de Riesgos de la EPMMQ

RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	TIPO DE RESPUESTA
<i>La reducción de los niveles de demanda de pasajeros que utilizan el servicio de transporte Metro de Quito causaría que no se alcancen los ingresos proyectados</i>	Valor: 3 PROBABLE	Valor: 5 CATASTRÓFICO	Valor: 15 ALTO	Mitigar
<i>El no alcanzar los niveles de ingresos no tarifados proyectados causaría que se genere una mayor asignación municipal</i>	Valor: 3 PROBABLE	Valor: 4 MAYOR	Valor: 12 MODERADO	Evitar
<i>La ocurrencia de desastres naturales y antrópicos en la PLMQ causaría pérdidas materiales y humanas</i>	Valor: 1 MUY POCO PROBABLE	Valor: 5 CATASTRÓFICO	Valor: 5 BAJO	Trasladar
<i>La falta de una cultura ciudadana en el Metro de Quito causaría que no se logre una adecuada convivencia y altos niveles de insatisfacción de los viajeros</i>	Valor: 3 PROBABLE	Valor: 4 MAYOR	Valor: 12 MODERADO	Evitar
<i>La ineficiente gestión empresarial con enfoque en la calidad del servicio y mejora continua causaría que la institución no cumpla con sus atribuciones y competencias y el marco legal vigente.</i>	Valor: 3 PROBABLE	Valor: 5 CATASTRÓFICO	Valor: 15 ALTO	Evitar

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Versión: 2
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024 - 2027	
	Código: GOB-GG-PEI-001	Página 23 de 32

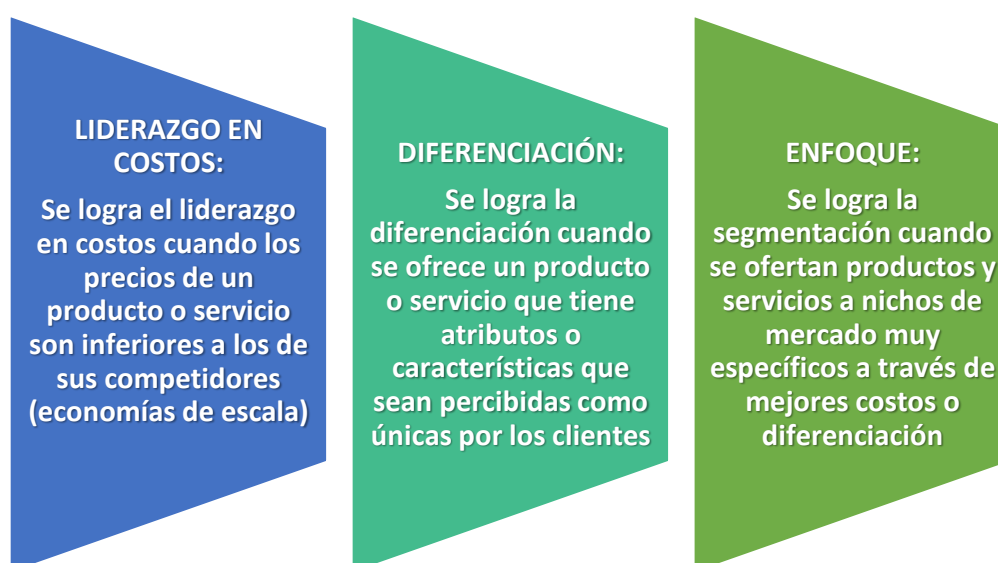
7. ELEMENTOS ORIENTADORES

7.1. Propósito Estratégico

El Propósito estratégico es una declaración del más alto nivel que se pone en marcha para **lograr una ventaja competitiva**, logrando así explotar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades y desarrollar nuevas capacidades para atraer, incrementar, mantener y fidelizar a los viajeros del servicio de transporte Metro de Quito y otros servicios no tarifarios. Esto permitirá lograr la sostenibilidad de la empresa en el mediano y largo plazo.

El autor Michael Porter describe tres estrategias competitivas genéricas que se diferencian, en función de la ventaja competitiva, y el ámbito en el que compiten. Estas estrategias son: Liderazgo en Costos, Diferenciación, y Enfoque².

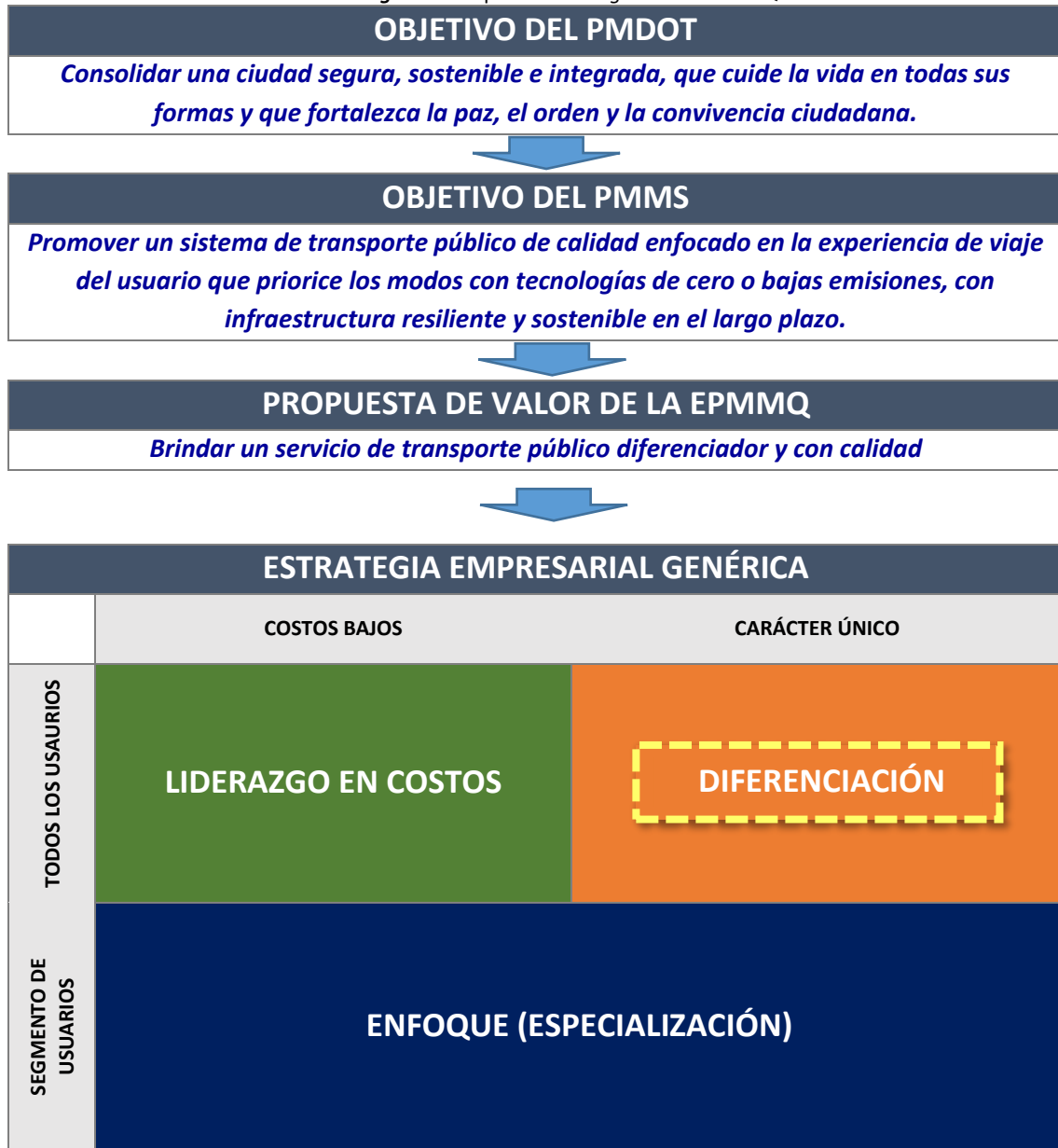
Figura 1. Estrategias Genéricas




En ese sentido, se ha definido el **Propósito Estratégico** de la EPMMQ enfocado en la fase de explotación comercial de la PLMQ, y que será la base del accionar institucional para cumplir con sus atribuciones y responsabilidades establecidas en el marco jurídico vigente.

² Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York, 1985.


Figura 2. Propósito Estratégico de la EPMMQ






PROPÓSITO ESTRATÉGICO:

Generar un nuevo paradigma de desarrollo de la ciudad orientado a la movilidad sostenible, basado en un servicio de transporte público de calidad, innovador, inclusivo, eficiente y seguro.

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Versión: 2
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024 - 2027	
	Código: GOB-GG-PEI-001	Página 25 de 32

La filosofía institucional se basa en la definición de elementos orientadores que permiten determinar cuál es la razón de ser de la EPMMQ, quiénes somos, qué hacemos y a dónde queremos ir, sobre la base de valores institucionales. Estos elementos permiten viabilizar el cumplimiento del Propósito Estratégico, alineados a objetivos superiores, para cumplir con las atribuciones y responsabilidades asignadas.


7.2. Misión de la EPMMQ



MISIÓN DE LA EPMMQ

Ser la columna vertebral del sistema integrado de transporte, asegurando un servicio público: innovador, sostenible, seguro e inclusivo para nuestros viajeros.

7.3. Visión de la EPMMQ



VISIÓN DE LA EPMMQ

Para el año 2027 ser una empresa referente a nivel regional en la gestión y administración de sistemas de transporte sostenible.

7.4. Valores Institucionales

 <p>PASIÓN: Damos lo mejor de nosotros</p>	 <p>RESILIENCIA: Juntos somos más fuertes</p>	 <p>CRECIMIENTO: Estamos en constante evolución</p>
 <p>RESPETO: Respetamos el medio ambiente</p>	 <p>COMPROMISO: Mantenemos un compromiso con la comunidad</p>	 <p>LIDERAZGO: Somos el motor de cambio cultural</p>

8. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

8.1. Objetivos Estratégicos

Definidos los elementos orientadores, se establecen los objetivos estratégicos que sirven como un marco de referencia para orientar las acciones y decisiones de la empresa hacia el logro de sus metas en los próximos cuatro (4) años.

Para ello, se realizó un análisis “CAME” de los factores definidos en el diagnóstico institucional que permitan **Mantener** las Fortalezas, **Corregir** las Debilidades, **Explotar** las Oportunidades y **Afrontar** las Amenazas, dando como resultado, la definición de las líneas de acción que la EPMMQ debe ejecutar para lograr su propósito estratégico, cumplir con su misión y alcanzar su visión para alcanzar su Visión. Los resultados de dicho análisis se encuentran disponible en el [Anexo 4: Análisis CAME de la EPMMQ](#).

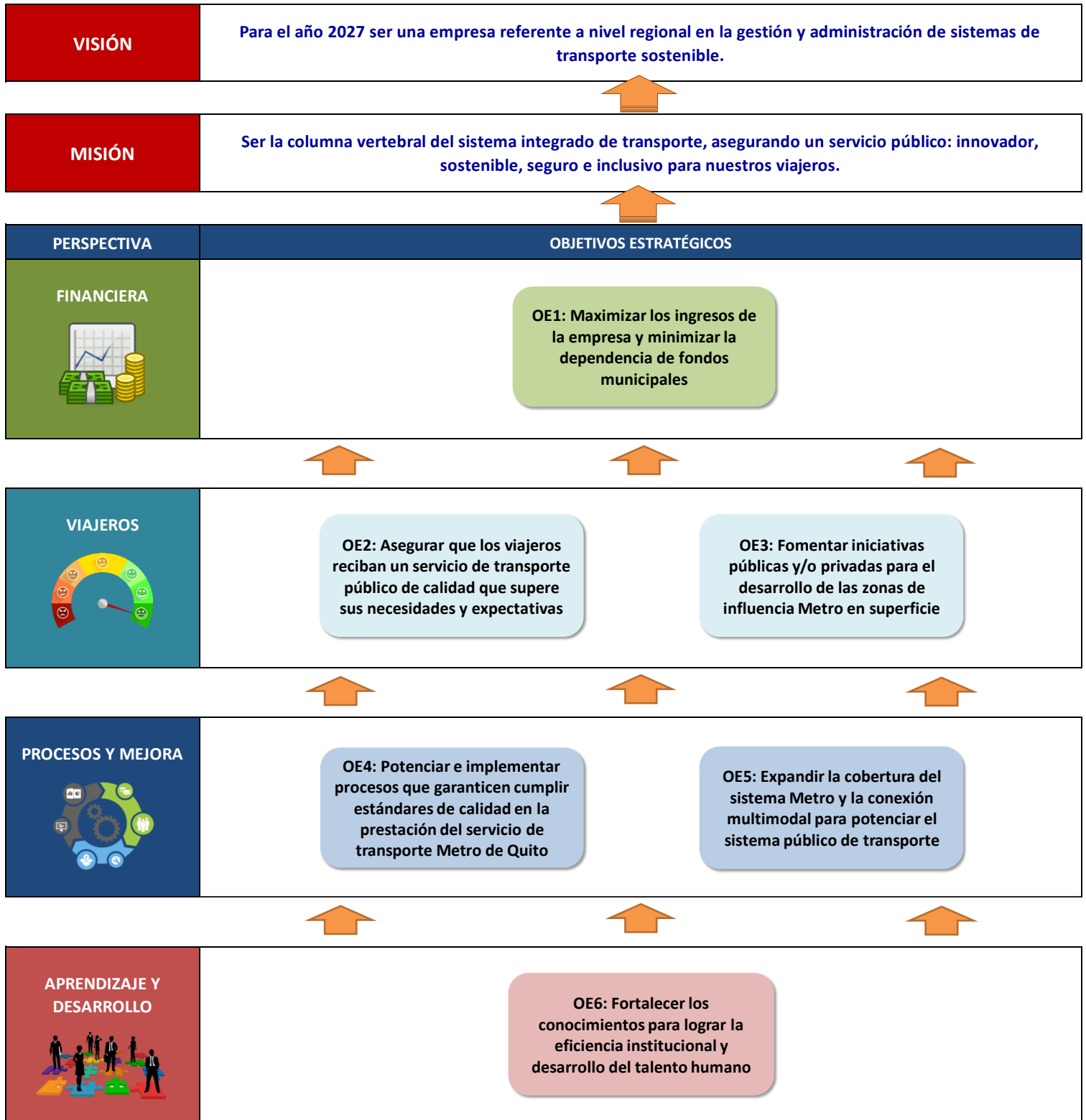
Con estas consideraciones, se planteó un total de seis (6) **Objetivos Estratégicos OE** con un horizonte de cuatro (4) años, los cuales fueron formulados y alineados a las perspectivas del modelo BSC ‘Balanced Score Card’ (Cuadro de Mando Integral). A continuación, se describen cada uno de los objetivos de la empresa:


Tabla 12. Objetivos Estratégicos de la EPMMQ

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EPMMQ		
PERSPECTIVA: FINANCIERA	OE1	<i>Maximizar los ingresos de la empresa y minimizar la dependencia de fondos municipales.</i>
PERSPECTIVA: VIAJEROS	OE2	<i>Asegurar que los viajeros reciban un servicio de transporte público de calidad que supere sus necesidades y expectativas.</i>
	OE3	<i>Fomentar iniciativas públicas y/o privadas para el desarrollo de las zonas de influencia Metro en superficie.</i>
PERSPECTIVA: PROCESOS Y MEJORA	OE4	<i>Potenciar e implementar procesos que garanticen cumplir estándares de calidad en la prestación del servicio de transporte Metro de Quito.</i>
	OE5	<i>Expandir la cobertura del sistema Metro de Quito y la conexión multimodal para potenciar el sistema público de transporte.</i>
PERSPECTIVA: APRENDIZAJE Y DESARROLLO	OE6	<i>Fortalecer los conocimientos para lograr la eficiencia institucional y desarrollo del talento humano.</i>

8.2. Mapa Estratégico

Figura 3. Mapa Estratégico de la EPMMQ



	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Versión: 2
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024 - 2027	
	Código: GOB-GG-PEI-001	Página 28 de 32

8.3. Indicadores Clave de Desempeño (KPI)

Para el cumplimiento de los seis (6) **Objetivos Estratégicos OE**, se realizará la medición a través de indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés), con la finalidad de monitorear su avance y progreso, identificar acciones de mejora, tomar decisiones informadas y ajustar estrategias según sea necesario.

Por lo tanto, se han definido los siguientes indicadores clave de desempeño, sus metas y responsables, de acuerdo con el [Anexo 5: Cuadro de Indicadores \(KPI\) de la EPMMQ](#).

9. LÍNEAS DE ACCIÓN

Definidos los seis (6) **Objetivos Estratégicos OE**, se definieron los riesgos que pueden impedir el logro de los objetivos, las estrategias que apalanquen el cumplimiento de los objetivos y los proyectos / iniciativas (líneas de acción) para su ejecución.

Por lo tanto, se han definido los riesgos, estrategias, y proyectos / iniciativas (líneas de acción), de acuerdo con el [Anexo 6: Plan de Ejecución de la EPMMQ](#).

10. PROGRAMACIÓN ANUAL Y PLURIANUAL

Establecidos los riesgos, las estrategias, y los proyectos / iniciativas (líneas de acción) en el plan de cumplimiento, se determina la programación anual y plurianual, de acuerdo con el horizonte del Plan Estratégico Institucional (4 años).

Por lo tanto, se ha definido la programación anual y plurianual de los proyectos / iniciativas (líneas de acción), de acuerdo con el [Anexo 6: Plan de Ejecución de la EPMMQ](#).

11. ARTICULACIÓN ESTRATÉGICA

Una vez que se han definido los elementos orientadores, a continuación, se presenta la articulación de los objetivos estratégicos de la EPMMQ a los planes nacionales, locales y sectoriales, así como a objetivos globales a nivel internacional. El detalle de la alineación estratégica se presenta a continuación:

11.1. Articulación Estratégica de la EPMMQ

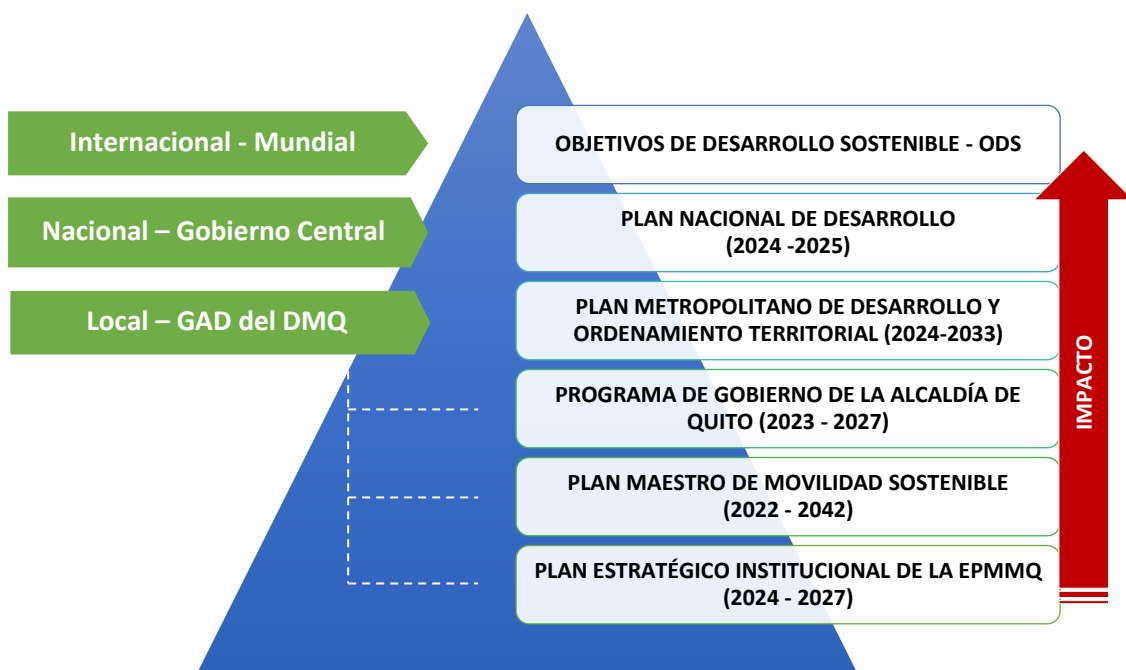
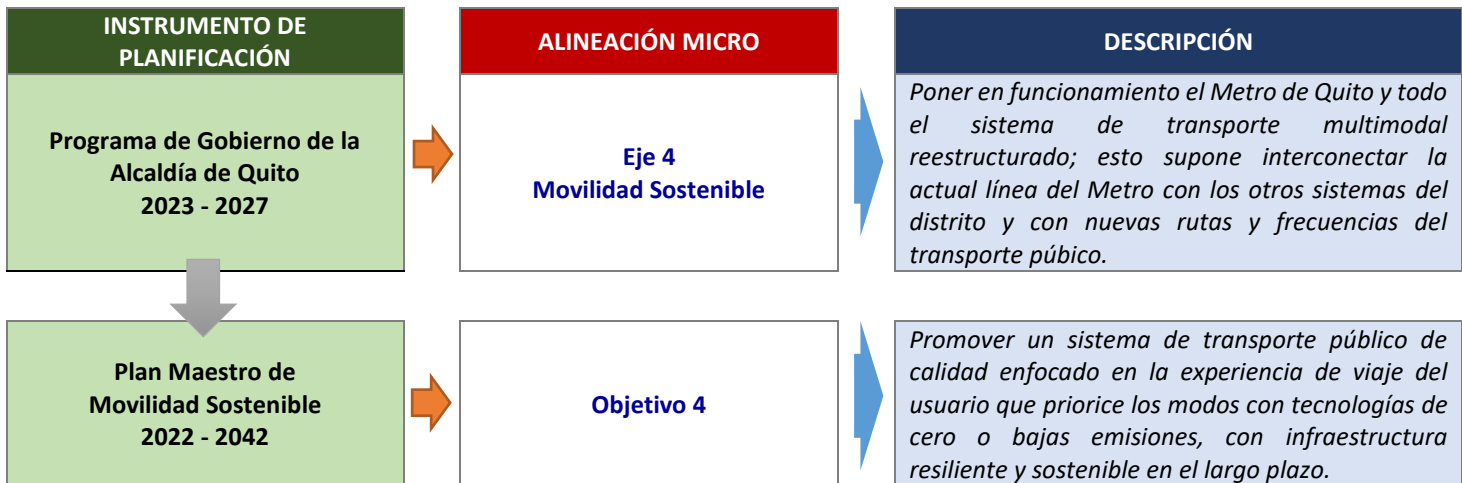
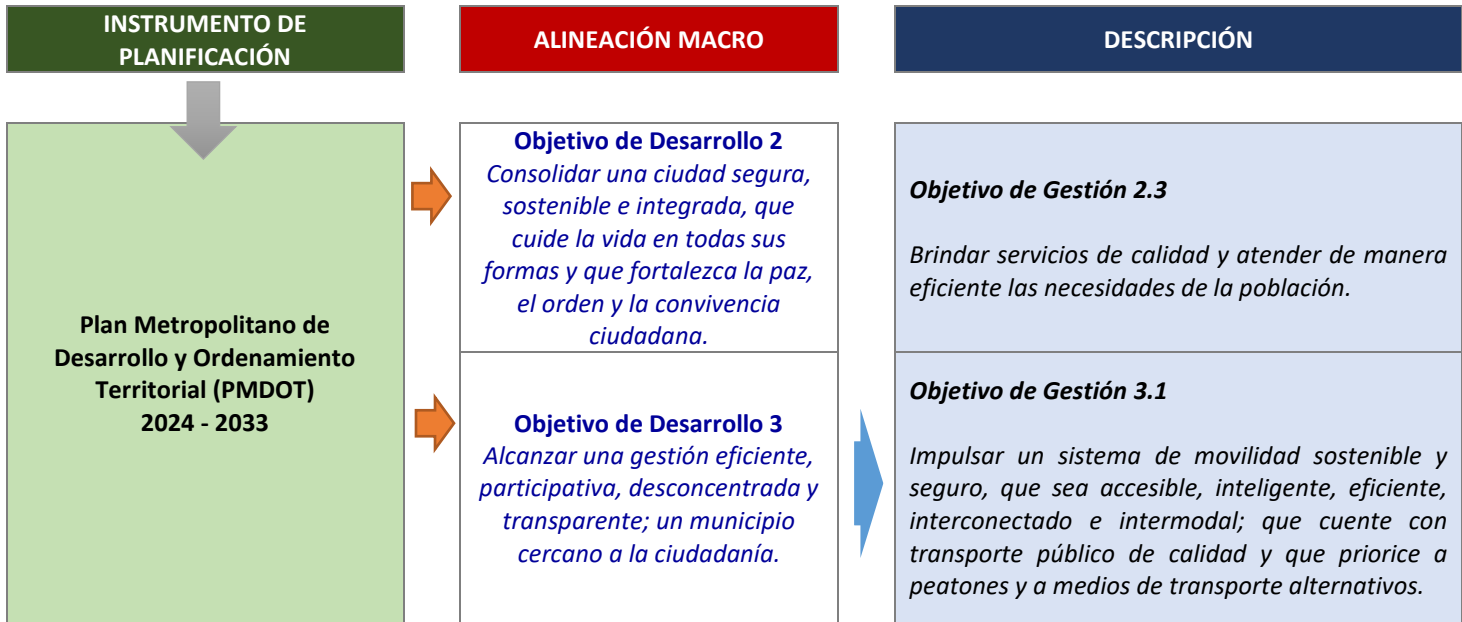



Tabla 13. Alineación del PEI con Planes Nacionales, Locales, Sectoriales y Objetivos Globales

INSTRUMENTO DE PLANIFICACIÓN	ALINEACIÓN MACRO	DESCRIPCIÓN
Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS	Objetivo 9: Objetivo 11:	<p>Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.</p> <p>Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles</p>
Plan Nacional de Desarrollo 2024-2025 (Plan de Desarrollo para el Nuevo Ecuador)	Objetivo Nacional 8 (Eje Infraestructura, Energía y Medioambiente) Objetivo Nacional 9 (Eje Institucional)	<p>Impulsar la conectividad como fuente de desarrollo y crecimiento económico.</p> <p>Propender la construcción de un Estado eficiente, transparente orientado al bienestar social.</p>



	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Versión: 2
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024 - 2027	
	Código: GOB-GG-PEI-001	Página 31 de 32

12. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

La EPMMQ realizará el seguimiento y control de la ejecución del Plan Estratégico Institucional (PEI) en forma periódica, mediante la evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos y sus metas, considerando los siguientes factores:

- Medición de las metas a través de indicadores clave de desempeño (KPI).
- Análisis de los resultados alcanzados de acuerdo con la medición realizada.
- Definición de acciones de mejora en el caso de no alcanzar las metas previstas.

Evaluación Periódica


La evaluación del Plan Estratégico Institucional (PEI) se realizará con corte al último día de cada período. Los resultados serán presentados a la Gerencia General y al Directorio de la EPMMQ para su conocimiento, a efectos de que se establezcan las disposiciones que permitan la aplicación de acciones de mejora.

Evaluación Anual

La evaluación del Plan Estratégico Institucional (PEI) se realizará con corte al 31 de diciembre del período fiscal. Los resultados serán presentados por la Gerencia General al Directorio de la EPMMQ para su conocimiento, a efectos de que se establezcan las disposiciones que permitan la aplicación de acciones de mejora.

13. ANEXOS

- **Anexo 1:** Análisis Interno y Externo de la EPMMQ.
- **Anexo 2:** Catálogo de Productos y Servicios de la EPMMQ.
- **Anexo 3:** Análisis FODA de la EPMMQ.
- **Anexo 4:** Análisis CAME de la EPMMQ.
- **Anexo 5:** Cuadro de Indicadores (KPI) de la EPMMQ.
- **Anexo 6:** Plan de Ejecución de la EPMMQ.

	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO	Versión: 2
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024 - 2027	
	Código: GOB-GG-PEI-001	Página 32 de 32

14. BIBLIOGRAFÍA

- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2023). Administración Estratégica (23a ed.). McGraw Hill.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2015). Guía Metodológica de Planificación Estratégica para Empresas Públicas de la Función Ejecutiva. SENPLADES.
- ISO. (2015). Norma ISO 9001:2015. Geneva, Switzerland: International Organization for Standardization.
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, NY: Free Press.