



REPRESENTACIONES BANCOS MULTILATERALES EN ECUADOR

Quito, 18 de marzo de 2021
CAN/CEC 332/2021

Señora
Andrea Flores
Gerente General
EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO - EPMMQ
En su despacho

Ref.: Proyecto Primera Línea del Metro de Quito – Modelo de Operación Metro de Quito – Respuesta

Estimada Señora Gerente:

Aprovechando la oportunidad para saludarla, hacemos referencia a los oficios No. EPMMQ-GG-2021-0261-O y EPMMQ-GG-2021-0270-O, de fecha 3 y 5 de marzo de 2021 respectivamente, a través de los cuales pone en conocimiento de los Bancos Multilaterales que el Directorio de la Empresa Pública Metropolitana del Metro de Quito (EPMMQ), resolvió acoger la recomendación planteada por la EPMMQ, y disponer que la operación, mantenimiento, y en general, la explotación de la infraestructura, el material rodante y el equipamiento e instalaciones del Subsistema de Transporte Público Metro de Quito, empleen la figura de operación directa con asistencia técnica especializada por parte de un operador internacional.

Consideramos que la decisión respecto al modelo para la operación de Primera Línea del Metro de Quito tomada por el del Directorio de la EPMMQ, y bajo exclusiva responsabilidad de la Empresa y el Municipio, constituye un hito fundamental para la puesta en servicio del sistema. Esta era una decisión pendiente desde hace algunos años, que hace parte de la ruta crítica y permite el avance del proyecto.

Si bien la operación directa es el modelo más utilizado en los sistemas de metro en el mundo y existen referentes de buenas prácticas en la región, es esencial que, para el adecuado y oportuno inicio de operaciones, se resuelvan algunos desafíos relacionados con aspectos de: reestructuración empresarial, capacitación, contractuales y fortalecimiento de capacidades.

En este sentido, y en respuesta a su solicitud de recomendaciones respecto al modelo seleccionado, señalamos las que se describen a continuación. Hacemos énfasis en la recomendación previamente dada por las Representaciones de los Bancos Multilaterales en Ecuador a la Gerencia General de EPMMQ¹, en la que se aconsejaba, contar con una asistencia técnica o “Gerenciadora de Operación y Mantenimiento” de primer nivel por parte del Metro de Quito, como elemento absolutamente necesario en caso de decidir operar en forma directa²:

¹ Mediante comunicación de fecha 1 de Octubre de 2020.

² La resolución DEPMQ-005-2021 del Directorio, acoge la recomendación dada por las Representaciones de los Bancos Multilaterales.



1. **Asistencia técnica especializada:** Es recomendable que la empresa que preste la asistencia técnica cuente con un reconocido prestigio y experiencia a nivel internacional como operador de metros. Es deseable también que esta empresa acompañe a EPMMQ durante los primeros años de puesta en servicio, a medida que se hace una transferencia de conocimiento paulatina. Además, acogemos lo establecido en la Resolución sobre el proceso de contratación para implementar el modelo de gestión, el cual debe darse bajo criterios de transparencia, legalidad, trato justo, igualdad, concurrencia y publicidad, de acuerdo con la legislación local.
2. **Estructura organizacional:** Es necesario revisar la estructura actual de la EPMMQ en función de las nuevas responsabilidades que asumirá durante la etapa operativa. Se recomienda a la EPMMQ, que su dimensionamiento se realice observando necesidades de carácter técnico, y considerando el criterio de sostenibilidad financiera. Para apoyar esta tarea y avanzar correctamente con la operación, resulta esencial avanzar en la contratación de la asesoría para la reestructuración de EPMMQ y apoyo técnico, financiada con fondos de asistencia técnica del Banco Mundial. Esta contratación, así como la de la futura empresa a cargo de proveer la asistencia técnica especializada para la operación y mantenimiento, sentarán las bases para la adecuada organización institucional de EPMMQ en su rol de operador.
3. **Personal y mano de obra:** Es importante diseñar y ejecutar procesos eficientes de capacitación y contratación de personal operativo, ya que estos hacen parte de la ruta crítica para la puesta en operación. Para ello, es esencial que la EPMMQ evalúe alternativas contractuales que permitan contar con el personal idóneo conforme las necesidades del proyecto de forma que se puedan reducir los tiempos de capacitación a los futuros operadores de EPMMQ. Esto podría incluir explorar opciones de fases de apoyo en que la EPMMQ asuma gradualmente una mayor independencia de la asistencia técnica especializada a medida que crece en capacidad.
4. **Contratos de servicios especializados para la operación y el mantenimiento:** Es necesario definir los estándares de servicio y especificaciones técnicas que regirán los diferentes contratos ligados a actividades asociadas a la operación, como, por ejemplo, el mantenimiento de trenes y sistemas de señalización o comunicaciones, los cuales requieren de experiencia especializada. Dichos estándares de servicio deberán estar basados en buenas prácticas a nivel internacional para este tipo de sistemas. Se recomienda reforzar el apoyo a los equipos jurídicos y técnicos a cargo de estos procesos contractuales y cubrir riesgos del manejo de interfaces entre ellos dentro de la nueva estructura de la EPMMQ.
5. **Mecanismos de adquisiciones y contrataciones:** Es recomendable adoptar mecanismos que permitan hacer eficientes los procesos de adquisiciones (equipos, repuestos, materiales) y contrataciones de la empresa, con base en lecciones aprendidas de otras empresas públicas ecuatorianas. En este sentido, se recomienda evaluar los marcos de adquisiciones y contrataciones dispuestos en la normativa local a la luz de las necesidades operativas de la empresa y, de considerarse necesario, y factible, aplicar mecanismos de contratación específicos, en cumplimiento con lo permitido en la ley local. De igual manera, es aconsejable iniciar los procesos para certificar a la Empresa con estándares internacionales de transparencia y buenas prácticas como ISO37001.
6. **Sistema de recaudo:** Finalmente, es necesario que EPMMQ y la Secretaría de Movilidad resuelvan todos los aspectos pendientes en materia de integración del sistema de recaudo con otros modos de transporte de la ciudad. En específico, es clave definir



cuáles serán los medios de pago disponibles para los usuarios del sistema de transporte, y, también los mecanismos mediante los cuales el sistema de recaudo será incorporado al Metro de Quito, incluida la definición de cómo se realizará su operación.

Los Bancos Multilaterales reiteramos nuestro compromiso de continuar apoyando este proyecto como lo hemos venido haciendo años atrás desde su planteamiento inicial, y confiamos en que el mismo resultará exitoso ya que es muy importante para mejorar la calidad de vida de los quiteños y para que se constituya en un referente para la región.

Atentamente,

Adriana La Valley
Representante a.i.
BID

Juan Carlos Alvarez
Representante
Banco Mundial

Daniel Rivera
Representante
CAF

Neil Valentine
Jefe de Movilidad Urbana
BEI