



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERA COMERCIAL**

**Desarrollo de la planificación estratégica y diseño de un sistema de control  
y evaluación de gestión institucional de EMASEO EP. para el período**

**2015 – 2018**

**AUTORA: JAQUELINE IVONNE JIMÉNEZ NÚÑEZ**

**DIRECTOR  
ING. CHRISTIAN DÁVILA MSC.**

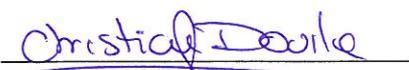
**NOVIEMBRE 2015  
QUITO - ECUADOR**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ingeniero **Christian Enrique Dávila Lara**, tutor designado por la Universidad Internacional del Ecuador UIDE para revisar el Proyecto de Investigación Científica con el tema: “DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE EMASEO EP. PARA EL PERÍODO 2015 – 2018” del estudiante **Jaqueline Ivonne Jiménez Núñez**, alumna de Ingeniería Comercial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos de fondo y los méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Comité Examinador designado por la Universidad.

Quito, Noviembre 30 del 2015

EL TUTOR

  
Ing. Christian Dávila Lara  
C.I. 1702159274

## CERTIFICACIÓN

Yo, JAQUELINE IVONNE JIMÉNEZ NÚÑEZ, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y, que se ha consultado la bibliografía detallada.

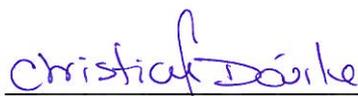
Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, sin restricción de ningún género o especial.



Firma del Graduando

Jaqueline Ivonne Jiménez Núñez

Yo, Christian Dávila Lara certifico que conozco a la autora del presente trabajo siendo responsable exclusivo tanto en su originalidad, autenticidad, como en su contenido.



Firma del Director de Trabajo de Grado

Ing. Christian Dávila Msc.

## **DEDICATORIA**

*A Dios y a mis hijos, Daniel y Viviana por su apoyo, paciencia y por darme la fortaleza necesaria para luchar y creer que todo lo que uno se propone lo puede conseguir.*

*Les AMO*

***Jaqueline Ivonne Jiménez Núñez***

## **AGRADECIMIENTO**

***A Ti Dios mío**, por darme la oportunidad de vivir y las fuerzas necesarias para culminar esta etapa.*

***A mis hijos**, Daniel y Viviana, por ser el motor que me da la fuerza para luchar y seguir esforzándome cada día más.*

***A Ti**, Mauricio Pazmiño, que sin esperar nada a cambio estuviste conmigo en los momentos más difíciles y formas parte de este logro.*

***A ustedes papitos**, que con su cariño y apoyo me han llenado de fortaleza para concluir con este gran reto.*

***A mis grandes amigos** Sandra y Pablo, por la ayuda incondicional en las innumerables noches de desvelo; su comprensión y paciencia fueron un pilar fundamental para la culminación de este proyecto.*

*Gracias de todo corazón*

**Jaqueline Ivonne Jiménez Núñez**

# ÍNDICE GENERAL

Resumen .....	xi
Abstract .....	xii
Introducción .....	xiii
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>1</b>
<b>1. EL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
<b>1.4 OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECÍFICOS .....</b>	<b>3</b>
1.4.1 Objetivo General .....	3
1.4.2 Objetivos Específicos .....	4
<b>1.5 JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>4</b>
1.5.1 Justificación Teórica .....	4
1.5.2 Justificación Práctica .....	5
1.5.3 Justificación Relevancia Social .....	5
<b>1.6 IDEA A DEFENDER .....</b>	<b>6</b>
1.6.1 Idea a Defender .....	6
<b>2. EL MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
2.2.1 Planificación Estratégica.....	8
2.2.2 Balanced Score Card .....	28
<b>2.3. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>31</b>
<b>2.4. FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....</b>	<b>35</b>
<b>3. METODOLOGÍA .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>37</b>
<b>3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>37</b>
<b>3.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>37</b>
3.3.1 Método de Observación .....	37
3.3.2 Método Inductivo .....	38
3.3.3 Método Deductivo .....	38
<b>3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR .....</b>	<b>38</b>
3.4.1 Técnicas .....	38
3.4.2 Instrumentos .....	39

3.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....	39
3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	39
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>42</b>
<b>4. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>42</b>
4.1 DESCRIPCIÓN DE EMASEO EP .....	42
4.1.1 Antecedentes .....	42
4.1.2 Ubicación geográfica .....	45
4.1.3 Funciones Principales .....	45
4.1.4 Organigrama funcional .....	46
4.2 BASE FILOSÓFICA DE LA EMPRESA .....	48
4.2.1 Visión .....	48
4.2.2 Misión .....	48
4.2.3 Principios y valores .....	48
4.2.4 Direccionamiento estratégico .....	48
4.3 ESTRUCTURA PRESUPUESTARIA .....	50
4.3.1 Composición del presupuesto .....	50
4.3.2 Fuentes de financiamiento .....	54
4.4 PROCESOS .....	54
4.4.1 Análisis de la cadena de valor .....	54
4.4.2 Análisis de recursos y capacidades de procesos operativos .....	61
4.5 ANÁLISIS FODA DE LA ORGANIZACIÓN .....	68
4.5.1 Matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas .....	68
4.5.2 Determinación de Factores Críticos de Éxito .....	69
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>72</b>
<b>5. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>72</b>
5.1 FORMULACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ..	72
5.1.1 Nueva misión de EMASEO EP .....	72
5.1.2 Nueva Visión de EMASEO EP .....	72
5.1.3 Valores Empresariales .....	72
5.1.4 Definición de objetivos estratégicos .....	73
5.1.5 Definición de indicadores y metas para cada objetivo estratégico ..	75
5.2 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA .....	76
5.3 PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	77
5.4 PROYECTOS DE INVERSIÓN .....	79
5.5 CRONOGRAMA VALORADO .....	80
<b>6. DISEÑO DE UN TABLERO DE CONTROL Y METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL .....</b>	<b>81</b>

<b>6.1 DISEÑO DE UN TABLERO DE CONTROL</b> .....	81
<b>6.2 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>	101
<b>6.2.1 Descripción del Proceso de Evaluación</b> .....	101
6.2.1.1 Objetivos del Proceso de Evaluación.....	101
6.2.1.2 Roles y Responsabilidades.....	101
6.2.1.3 Procedimiento de Evaluación.....	103
<b>6.2.2 Herramientas y técnicas de Evaluación</b> .....	104
6.2.2.1 Sistema de Indicadores.....	104
6.2.2.2 Análisis Documental.....	105
6.2.2.3 Formato de Informe de Cumplimiento de Actividades .....	105
<b>6.2.3 Criterios de Evaluación</b> .....	106
6.2.3.1 Cumplimiento de Metas.....	106
6.2.3.2 Ejecución Presupuestaria .....	106
6.2.3.3 Calificación Final.....	106
6.2.3.4 Rangos de Calificación.....	107
6.2.3.5 Penalizaciones.....	107
6.2.3.6 Plazos de entrega de la información.....	108
<b>6.2.4 Contenido del Informe de Seguimiento y Evaluación</b> .....	109
<b>CAPITULO VII</b> .....	111
<b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	111
<b>7.1 CONCLUSIONES</b> .....	111
<b>7.2 RECOMENDACIONES</b> .....	115
<b>GLOSARIO</b> .....	117
<b>GLOSARIO DE ABREVIACIONES</b> .....	117
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	118
<b>ANEXOS</b> .....	119

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Distribución del personal .....	39
Tabla 2.- Distribución del personal operativo .....	40
Tabla 3.- Estado de situación financiera .....	50
Tabla 4.- Ejecución presupuestaria de ingresos.....	51
Tabla 5.- Ejecución presupuestaria de gastos .....	52
Tabla 6.- Ejecución presupuestaria de ingresos.....	52
Tabla 7.- Ejecución presupuestaria de gastos .....	52
Tabla 8.- Cuentas bancarias .....	54
Tabla 9.- Cronograma para el análisis FODA .....	68
Tabla 11.- Matriz de determinación de Factores Críticos de Éxito.....	71
Tabla 12.- Indicadores y metas por objetivo estratégico.....	75
Tabla 13.- Estrategias objetivo estratégico 1 .....	77
Tabla 14.- Estrategias objetivo estratégico 2 .....	78
Tabla 15.- Estrategias objetivo estratégico 3 .....	79
Tabla 16.- Características del CMI .....	83
Tabla 17.- Matriz de objetivos y perspectivas .....	90
Tabla 18.- Matriz de indicadores de objetivos operativos .....	99

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.- Edificio Matriz EMASEO EP. ....	42
Ilustración 2.- Mapa de ubicación de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo	45
Ilustración 3.- Estructura organizacional de la EMASEO EP. ....	47
Ilustración 4.- Recolector carga posterior .....	55
Ilustración 5.- Barredora mecánica .....	55
Ilustración 6.- Hidrolavadora mecánica.....	55
Ilustración 7.- Cadena de valor de los servicios de la EMASEO EP.....	58
Ilustración 8.- Diagrama de flujo del proceso de gestión de producción de los servicios de recolección de rsu, barrido y limpieza.....	60
Ilustración 9.- Mapa de procesos .....	61
Ilustración 10.- Despliegue de la función de planificación institucional .....	82
Ilustración 11.- Proceso de creación de valor.....	93
Ilustración 12.- Mapa estratégico EMASEO EP. ....	94
Ilustración 13.- Flujo de esquema de control .....	97

## Resumen

La aplicación de la planeación estratégica en el sector estatal se ha convertido en factor imprescindible debido a la gran necesidad que tienen las instituciones de alcanzar niveles eficientes en su gestión así como optimizar la calidad del gasto público. El plan estratégico para EMASEO EP propone como objetivos el incremento de tres factores básicamente: cobertura del servicio, aplicación de las mejores prácticas ambientales y la eficiencia operacional. Para el cumplimiento de estos objetivos, el diseño de la estrategia corporativa se enfoca en dos perspectivas: de servicio y ambiental. El desarrollo de estas líneas de acción se gestionará a través de los planes tácticos, cada uno de los cuales presenta sus correspondientes objetivos y actividades, indicadores y metas específicas que apalancan la consecución de los objetivos empresariales. El sistema de seguimiento y evaluación de la planificación integra dos componentes: un tablero de control y una metodología para realizar el monitoreo y la evaluación de la gestión institucional. EL tablero de control se realizó mediante la metodología del Balanced Score Card, o Cuadro de Mando Integral. El uso del BSC o CMI permitirá a EMASEO EP realizar el monitoreo constante de las metas, así como también de las iniciativas, presupuestos, decisiones, acciones o proyectos que viabilicen el cumplimiento de dichas metas. Complementariamente al BSC, para garantizar su sostenibilidad se propone una metodología de seguimiento y evaluación, cuyo fin consiste en la emisión de alertas tempranas para la formulación de acciones preventivas y correctivas dentro del ciclo de ejecución de la estrategia.

**PALABRAS CLAVES:** Análisis FODA, Plan Estratégico, Estrategias, Tablero de Control, Metodología de seguimiento y evaluación.

## **Abstract**

The application of strategic planning in the government has become an indispensable factor due to the high need of the institutions to reach efficient levels in their management and optimize the quality of public spending. The strategic plan for EMASEO EP proposes as objectives the improved of three areas: service coverage, application of best environmental practices and operational efficiency. To fulfill these objectives, the designs of a corporate strategy focus on two perspectives: service and environment. The development of these lines of action will be managed through tactical plans, each of which has its corresponding goals and activities, indicators and specific goals that leverage the achievement of business objectives. The monitoring and evaluation systems integrate two components: control board and methodology for control and evaluate the institutional management. The control board was performed using the methodology of Balanced Scorecard. The use of the BSC or CMI allow EMASEO EP to perform constant monitoring of targets as well as initiatives, budgets, decisions, actions or projects that make viable the implementation of those goals. In addition to the BSC, a monitoring and evaluation methodology is proposed to ensure sustainability; the purpose is give early warnings to prevent and take preventive corrective actions within the execution cycle of the strategy execution.

## Introducción

La Empresa Pública Metropolitana de Aseo de Quito, EMASEO EP, es la instancia municipal encargada del barrido y recolección de residuos sólidos domiciliarios e industriales no peligrosos, barrido del espacio público, baldeo de plazas emblemáticas y transporte de residuos del Norte, Centro, Sur, y Parroquias no descentralizadas de Quito.

Actualmente la cobertura de los servicios no alcanza a cubrir la demanda de la ciudadanía del DMQ, debido a factores como: la falta de disponibilidad de la flota vehicular, el exceso de maquinaria con desperfectos, procesos fuera de control y sobre todo la falta de una visión de largo plazo enfocada en el crecimiento de la población del DMQ. En este contexto se evidencia la necesidad de fortalecer la gestión institucional, partiendo del sistema de planificación desde el nivel estratégico, con el fin de contar con un direccionamiento claro que permita optimizar la gestión y garantizar el cumplimiento de la misión de EMASEO EP en forma eficaz, eficiente y sostenible.

Con este antecedente se propone la elaboración del Plan Estratégico de EMASEO EP para el periodo 2015 - 2018 y el diseño de un sistema de control y evaluación de la gestión institucional que permita generar alertas tempranas; y en caso de ser necesario, implementar acciones preventivas y/o correctivas que disminuyan el riesgo de incumplimiento de los objetivos y metas que se propone alcanzar.

El presente trabajo consta de siete capítulos. En el primero se define el problema, la justificación y la idea a defender que plantean el desarrollo del trabajo de tesis. En el capítulo dos se establece el marco referencial y el fundamento legal que definen el contexto del estudio planteado. Dentro del capítulo tres se describe la metodología, las técnicas e instrumentos que se utilizarán para el desarrollo de la investigación. El cuarto capítulo recoge el análisis de la situación actual de EMASEO EP. En los capítulos quinto y sexto se presenta la propuesta del Plan Estratégico y el diseño de un tablero de control y metodología de evaluación respectivamente; y, finalmente el capítulo siete contiene las conclusiones y recomendaciones del presente estudio.

# CAPÍTULO I

## 1. EL PROBLEMA

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

EMASEO EP cuenta con un sistema de planificación institucional, el mismo que de acuerdo al Reglamento Orgánico Funcional de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, está a cargo de la COORDINACIÓN DE PLANIFICACIÓN Y SISTEMAS DE GESTIÓN de la GERENCIA DE PLANIFICACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DE EMASEO EP, la cual tiene como misión: “Coordinar la administración de los sistemas de gestión organizacional (Empresarial, Ambiental y de Información) orientados a la planificación y control institucional que den soporte para la toma de decisiones, sujetos a los objetivos, lineamientos y metas establecidos en EMASEO EP”; sin embargo se ha detectado que el modelo de planificación aplicado no es el adecuado, se evidencia la falta de interrelación entre el nivel estratégico y el nivel ejecutor de la estrategia; acrecentado por procesos de seguimiento y evaluación deficientes que no permiten establecer e implementar oportunamente medidas preventivas y correctivas tendientes al cumplimiento de la programación de actividades y metas.

#### **Principales causas:**

El proceso de planificación institucional que se aplica en EMASEO EP, presenta las siguientes debilidades:

- Las herramientas con las que se cuenta actualmente, no permiten la aplicación de procesos eficientes de planificación, seguimiento y evaluación de la gestión institucional.
- Métodos de validación de planes deficientes.
- Desalineación entre el componente estratégico y el operativo.
- No existe una inter relación entre la planificación presupuestaria y la planificación operativa que permita optimizar la calidad de gasto en EMASEO EP.
- Falta de una cultura de planificación en los niveles directivo y operativo
- Falta de comunicación interna y externa

- Responsabilidades mal definidas.
- La gestión de proyectos en el marco de la inversión pública constituye uno de los pilares fundamentales que garantizan la provisión de servicios hacia la comunidad. Actualmente EMASEO EP no cuenta con procesos definidos para la formulación y desarrollo de proyectos.
- No se realiza gestión de Cooperación internacional.

Con respecto al proceso de control y evaluación de la gestión institucional, se han detectado las siguientes particularidades durante su ejecución:

- No se encuentra formalizado el canal de solicitud y recepción de la información.
- No existe evidencia documental de informes de seguimiento del POA, por parte de las unidades ejecutoras.
- El informe de seguimiento es de carácter general, no presenta información detallada con respecto a las actividades de tal manera que se puedan tomar decisiones oportunas para cumplir con la programación.
- No se realiza la evaluación del cumplimiento del Plan Operativo Anual en función de: tiempo, costo y calidad.
- Deficiencia en la formulación de indicadores.

**Principales consecuencias o efectos:**

- Planificación estratégica y operativa deficiente.
- Ejecución de planes ineficaz.
- Procesos de gestión institucional improductivos, con sus consecuentes costos de mala calidad.
- Desperdicio de recursos materiales y de talento humano.

**1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo la planificación estratégica y un sistema de control y evaluación influyen en el mejoramiento de la gestión institucional, permitiendo incrementar sus niveles de eficiencia operacional mediante la generación de valor agregado para la comunidad receptora de los servicios de forma sostenible y sustentable?

### **1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

1. ¿Qué información sobre la planificación estratégica, seguimiento y evaluación existe en EMASEO EP?
2. ¿Cómo se están llevando actualmente los procesos de planificación, control y evaluación de la gestión institucional?
3. ¿Cuáles son los parámetros y lineamientos de planificación, control y evaluación de la gestión institucional?
4. ¿Cuáles son las ventajas de realizar planificación estratégica, control y evaluación de la gestión institucional en la institución?
5. ¿Cuál es la desventaja de realizar planificación estratégica, control y evaluación utilizando metodologías anteriores?
6. ¿Qué tareas o actividades se ejecutarán en cada proceso de planificación estratégica, control y evaluación de la gestión institucional que se propondrá?
7. ¿Qué resultados se espera obtener en los procesos de planificación estratégica, control y evaluación de la gestión institucional?
8. ¿Se cuenta con la capacidad técnica y operativa para implementar un proceso de control y evaluación de la gestión institucional?

El presente trabajo de tesis busca generar una propuesta de Plan Estratégico para el periodo 2015 – 2018 en la Empresa EMASEO EP, que se enfoque en brindar un servicio de aseo y recolección de RSU de calidad a todos los ciudadanos a través de procesos eficientes en toda la cadena de prestación de los servicios; apalancados en una metodología de seguimiento y evaluación continua de los resultados y avances del plan.

### **1.4 OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECÍFICOS**

#### **1.4.1 Objetivo General**

Desarrollar la planificación estratégica y diseñar un sistema de control y evaluación de la gestión institucional de EMASEO EP para el período 2015 – 2018.

## **1.4.2 Objetivos Específicos**

- 1 Elaborar un diagnóstico de EMASEO EP a través de una matriz de análisis FODA.
- 2 Formular los objetivos estratégicos de EMASEO EP en función del análisis FODA.
- 3 Establecer las estrategias para cada objetivo señalado.
- 4 Definir los indicadores con sus respectivas metas.
- 5 Cuantificar la inversión y los costos requeridos para implementar el plan estratégico.
- 6 Formular la propuesta del Plan Estratégico que involucre a la Empresa en su conjunto.
- 7 Diseñar un tablero de control para el monitoreo y seguimiento de la ejecución de la estrategia por parte de la alta dirección.
- 8 Diseño de la metodología para evaluar la gestión institucional.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

### **1.5.1 Justificación Teórica**

La propuesta de implementación de un plan estratégico y un tablero de control bajo la línea investigativa de la gestión empresarial, busca la aplicación de los estudios de las ciencias administrativas que permitan estructurar eficientemente el plan estratégico de EMASEO EP, permitiendo a los miembros de la institución buscar los métodos administrativos más adaptables a las condiciones sociales y económicas que enmarcan la gestión integral de residuos sólidos dentro de la etapa de recolección.

En este contexto, dentro del proceso de diseño del plan estratégico en esta investigación se aplicarán diversos modelos teóricos con el propósito de realizar un diagnóstico interno y externo de la Empresa y posteriormente definir las líneas de acción que conducirán a la consecución de los objetivos, apalancados en sistema de control que permitirá el monitoreo oportuno del cumplimiento de las metas.

## **1.5.2 Justificación Práctica**

Debido al crecimiento que ha tenido el Distrito Metropolitano de Quito, es necesario optimizar la gestión de recolección de residuos sólidos para abastecer eficientemente a todos los habitantes del DMQ, mediante un plan estratégico que garantice el desarrollo de acciones tendientes a incrementar la cobertura del servicio, eficiencia operativa y la calidad del gasto.

Mejorar la productividad de la Empresa, no es sólo beneficioso para los miembros de la institución, sino también para la ciudadanía, ya que la prestación del servicio será más ágil, oportuna y con niveles óptimos de calidad.

Para lograrlo es necesario un claro direccionamiento estratégico que cubra todos los aspectos y que permita aprovechar las oportunidades que rodean la gestión de recolección de residuos sólidos de forma sostenible y sustentable. La tesis propuesta busca precisamente la elaboración de dicho plan, complementado con un sistema de control cuyo fin es monitorear periódicamente su ejecución para garantizar el cumplimiento de los resultados esperados.

## **1.5.3 Justificación Relevancia Social**

El sistema de gestión integral de residuos sólidos en el Distrito Metropolitano de Quito, tiene como fines los siguientes:

- a) Fomentar la cultura de aseo y limpieza del Distrito Metropolitano de Quito, como uno de los pilares fundamentales para alcanzar el Buen Vivir de la población y garantizar el ejercicio de sus derechos y los de la naturaleza;
- b) Desarrollar y garantizar el sistema integral de gestión de los residuos sólidos, desde la prevención en su generación hasta la disposición final;
- c) Prevenir y evitar los posibles riesgos y el peligro que puedan causar los residuos o su manejo a la salud de operadores, gestores y población en general, y al ambiente;

- d) Reducir la generación de residuos sólidos desde la fuente de generación;
- e) Fomentar la organización social, consciente de su responsabilidad en el ciclo de residuos sólidos, mediante el aprovechamiento de los mismos, su reutilización y reciclaje, generando economías de escala;
- f) Minimizar y mitigar el impacto en la salud y en el medio ambiente, ocasionado desde la generación hasta la eliminación de los residuos sólidos;
- g) Establecer mecanismos que garanticen a las y los ciudadanos su participación en la gestión y fiscalización del sistema de gestión integral de residuos sólidos;
- h) Promover el uso de tecnologías ambientalmente limpias y económicamente sustentables;
- i) Procurar la utilización de métodos de disposición final que permitan aumentar la vida útil de los rellenos sanitarios y su posterior eliminación;

En este ámbito la gestión integral de residuos sólidos en el Distrito Metropolitano se constituye en uno de los pilares fundamentales para alcanzar el Buen Vivir de los ciudadanos en el DMQ de forma sostenible y sustentable, integrando a la sociedad como un actor clave en esta gestión.

## **1.6 IDEA A DEFENDER**

### **1.6.1 Idea a Defender**

La aplicación de la planeación estratégica en la gestión empresarial tanto en el sector público como en el privado, permite mejorar la eficiencia (administración de los recursos de la organización), y por lo tanto incrementar las probabilidades de eficacia (los resultados que entrega la operación como consecuencia de una eficiencia adecuada) en un sector específico.

El proceso de planeación estratégica genera un mayor entendimiento de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se presentan en el contexto empresarial, por lo tanto la relación existente entre el desempeño y los resultados se acrecienta. Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.

Dentro de los beneficios que brinda la planeación estratégica podemos citar:

- Facilita la integración del componente estratégico con el táctico.
- Permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades.
- Facilita la asignación más efectiva de los recursos a las oportunidades identificadas.
- Provee una visión objetiva de los problemas gerenciales.
- Aumenta la capacidad de prevención de problemas.
- Ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común.
- Provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales.
- Disciplina en la ejecución de los planes.
- Seguimiento y evaluación continua y oportuna

En el caso particular de EMASEO EP, a partir del análisis interno y de la evaluación del macro ambiente externo, se desarrollará la estrategia que permita integrar el componente estratégico y operacional mediante un enfoque sistémico que apalancará la optimización de los procesos y el mejoramiento de la gestión institucional, la cual será evaluada periódicamente a través de un sistema de control y seguimiento que garantice la consecución de planes, programas y proyectos.

## **CAPÍTULO II**

### **2. EL MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO REFERENCIAL**

Para el desarrollo del trabajo de tesis se ha tomado como referencia modelos de gestión de ciudades como Curitiba y Medellín ya que han alcanzado grandes resultados dentro de la gestión de residuos sólidos y se han convertido como referentes a nivel de Latinoamérica.

Con respecto al modelo de gestión de la ciudad de Curitiba, el manejo de la basura evolucionó como un mecanismo tradicional de la separación de residuos desde la fuente evolucionando a un sistema de recolección y preselección donde se articulan dos componentes: el reciclado de materiales inertes para producir ingresos y la generación de empleo. La Unidad del Ambiente, recolecta 2,500 toneladas diarias de basura separada, mismas que son trasladadas a las 20 usinas o plantas de acopio, que son unidades autónomas y funcionan mediante un modelo cooperativo y proporcionan empleo bien remunerado a todos sus miembros. El proceso demuestra que el 70% de la basura es en realidad material reciclable con el cual se activan muchas industrias verdes.

En el caso de Medellín, el modelo de planificación se basa en procesos de investigación e innovación buscando oportunidades de sostenibilidad, crecimiento y desarrollo en todos sus componentes (tecnológicos, físicos, logísticos, humanos y financieros) para lograr una empresa altamente productiva, con imagen corporativa positiva y con una gran credibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional.

#### **2.2. MARCO TEÓRICO**

##### **2.2.1 Planificación Estratégica**

La planeación estratégica es el proceso de establecer objetivos y determinar el medio más apropiado para el logro de los mismos, previo el emprendimiento de acciones específicas.

Esta breve introducción es comprensible si tomamos en cuenta que, en el contexto de su evolución, la planeación estratégica inició por ser concebida como *“una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo a una situación concreta”* Von Neuman y Morgerstern hasta ser vista desde varios puntos de vista, todos necesariamente en conexión:

1. Como el porvenir de las decisiones actuales: La planeación estratégica observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y, al escoger una o varias alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.
2. Procesos: Se inicia el establecimiento de metas organizacionales, se definen estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación exitosa de las estrategias. Esto lleva a la necesidad de mantener una postura de continua adaptación al ambiente.
3. Filosofía: Es una actitud, una forma de vida, requiere dedicación, una visión hacia futuro que permite a la alta dirección planear continua y sistemáticamente como parte integral de su gestión.
4. Estructura: Una planes estratégicos, de mediano plazo, y planes operativos.

La comprensión del planteamiento actual acerca de la planeación estratégica es posible a través de conceptos como el Steiner, quien nos habla de un sistema de planeación estratégica formal formada por cuatro tipos de planes: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Este concepto de una estructura de planes lo define de la siguiente manera:

*La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía<sup>1</sup>.*

---

<sup>1</sup> Steiner, George A. (1983, p.21). **Planeación Estratégica**. México D. Continental.

Con el afán de profundizar en el concepto se alude al siguiente concepto adicional:

*En cuanto proceso, constituye un conjunto de acciones que comprometen al personal de una entidad en la búsqueda de claridades respecto a las estrategias a adoptar para llegar a la visión de la organización, teniendo en cuenta el potencial institucional actual y futuro... En cuanto a instrumento, constituye un marco conceptual que orienta a la gestión institucional con el objeto de llegar a realizar la visión (Imagen Futura) de la Entidad, el cual se plasma en el Plan Estratégico Institucional<sup>2</sup>*

Concluyendo, haremos referencia al planeamiento estratégico entendiéndolo como un proceso en la medida que reúne una serie de actividades cuyo fin es la generación de estrategias alternativas hacia el logro de la visión de la organización; y es un instrumento, porque además sirve como guía y orientador de la gestión hacia el logro de la visión.

Finalmente, se desprende de lo señalado que, para comprender con amplitud el concepto de planeación estratégica, se deben tomar en cuenta seis aspectos básicos acerca de la estrategia:

1. La misma debe ser comprendida como un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador;
2. La estrategia permite establecer el propósito de una organización en términos de objetivos de largo plazo, planes de acción y asignación de recursos.
3. La estrategia permite identificar claramente el dominio competitivo de la organización (el negocio en el que está)

---

<sup>2</sup> Ministerio de Economía y Finanzas. **Instructivo para la Formulación del Plan Estratégico Institucional de los Pliegos Presupuestarios del Sector Público**. Resolución Directoral No. 009-2000-EF-76.01. Perú, Lima 2000, p 4.

4. La estrategia constituye el desarrollo de una ventaja competitiva en función de la comprensión de debilidades y amenazas y el aprovechamiento oportuno de fortalezas y oportunidades.
5. Se convierte en un sistema lógico para identificar tareas ejecutivas y administrativas; y,
6. Constituye una forma de definir la contribución económica de la compañía a nivel de los diversos grupos de interés

## **1. Planeación para Planear**

La labor previa del proceso de planeación estratégica aplicada implica resolver un sinnúmero de preguntas cuya respuesta determina el éxito o fracaso final de todo el proceso de planificación. En este contexto, las preguntas más comunes a resolver previo el inicio del referido proceso son las siguientes:

- ¿Cuánto compromiso existe con el proceso?
- ¿Quién se debe involucrar?
- ¿Cómo involucrar a los interesados ausentes?
- ¿De qué manera se ajusta al año fiscal de la organización al proceso de planeación?
- ¿Cuánto tiempo empleará?
- ¿Qué información se necesita para planear de manera exitosa
- ¿Quién necesita analizar los datos?

Para que un equipo de planeación sea efectivo, debe ser capaz de observar y procesar su propia dinámica de grupo ello le permitirá garantizar verdadero compromiso organizacional en torno al proceso, lo cual los llevará a invertir tiempo y esfuerzo en el mismo.

.Los elementos de la fase de planeación para planear son los siguientes

- Determinar el aprestamiento organizacional para la planeación estratégica
- Fomentar el compromiso por parte del CEO o director ejecutivo de la compañía.
- Identificar al grupo que integra el equipo de planeación
- Educar a toda la organización, en particular el equipo de planeación

- Determinar los métodos que informaran a todos aun cuando no participen en el proceso
- Realizar la contratación para lograr una planeación estratégica exitosa.

## **2. Monitoreo del Entorno y consideraciones para su aplicación**

El modelo de planificación estratégica aplicada implica fases discretas y continuas. Los procesos continuos consisten en el monitoreo del entorno y las consideraciones para su aplicación, es decir, abordar aquellos aspectos que requieren atención inmediata por parte del grupo de planeación.

En este contexto el monitoreo del entorno es necesario para suministrar información a la compañía durante el trabajo diario, y en particular, para brindar información a los equipos responsables de la planificación. Bajo esta directriz el referido monitoreo toma en cuenta dos aspectos fundamentales:

1. Los tipos de información obtenida y la forma en que se la debe utilizar, y
2. La efectividad del sistema de compilación, almacenamiento, procesamiento, integración y difusión de la información del entorno perteneciente a la organización.

- **El entorno interno de la organización**

Entre los factores a considerar como parte del entorno interno de la organización se encuentran los cambios en la estructura de la compañía, en su cultura, en su clima, en su productividad y, en sus fortalezas y debilidades distintivas. Además el entorno interno incorpora las estructuras y sistemas de planeación de control diario dentro de la organización, el control de inventarios, la distribución y el control de calidad.

En lo que hace referencia a consideraciones para aplicación y la organización de la información acerca del entorno, es necesario señalar que ésta actividades forma parte de un proceso continuo que bien puede ser organizado de la siguiente manera:

- Identificar las necesidades de información de la empresa

- Generar una lista de fuentes de información de acuerdo a estas necesidades
- Identificar a quienes participarán en el proceso de monitoreo de la información
- Asignar tareas de monitoreo
- Almacenar y difundir información.

- **Análisis de grupos de interés**

El paso final en la actividad de búsqueda de valores es el análisis de los grupos de interés; los mismos se hallan conformados por individuos, grupos y organizaciones que recibirán el impacto del plan estratégico o que posiblemente se interesan en el proceso y la planeación de la organización. Este estudio incluye a todos aquellos quienes consideran que tienen interés en el futuro de la empresa desde la perspectiva de sus valores, sus recursos, estatus, libertad de acción, relaciones y actividades que puedan verse afectadas por los cambios o modificaciones en la dirección estratégica de la organización. Ello evidentemente desde la visión de que no todas las expectativas de estos grupos quedarán necesariamente satisfechas, puesto que ello dependerá de las consecuencias de la búsqueda de tal satisfacción para la organización en su conjunto.

Ahora bien, dentro del análisis de los grupos de interés es necesario considerar los procesos de intercambio entre estos y la organización:

- Un intercambio de dinero por trabajo con los empleados incluidos gerentes.
- Un intercambio de dinero por bienes y servicios con los proveedores
- Un intercambio de bienes y servicios por dinero con los consumidores
- Un intercambio de dinero pagado posteriormente por dinero recibido ahora con los inversionistas y prestamistas
- Un intercambio de dinero pagado ahora por dinero recibido posteriormente con sus deudores
- Un intercambio de dinero por bienes y servicios y regulación con el gobierno

Según Ackoff (1981) p. 191, el tomar en cuenta este tipo de intercambios permitirá a la organización el ofrecer sus servicios a través del incremento de su capacidad para alcanzar sus propios objetivos de forma más eficiente y efectiva. En otros términos, según este autor, el propósito predominante de una compañía debería ser el de atender los intereses de todos sus grupos relacionados y no únicamente de sus inversionistas.

### **3. Formulación de Visión y Misión**

La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

A diferencia de la misión, la declaración de la visión contesta la pregunta “¿qué queremos ser?”, mientras que la misión contesta la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”. La razón de establecer la visión de una empresa, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden.

El establecer la visión de una empresa, también permite que ésta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

Una buena visión de empresa, debe tener las siguientes características:

- Debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
- Debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
- Debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.
- no debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.
- Debe ser retadora.
- Debe ser ambiciosa, pero factible.

- Debe ser realista, debe ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades.

Para formular la visión de una empresa, podemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?
- ¿cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?
- ¿hacia dónde nos dirigimos?
- ¿hacia dónde queremos llegar?

Bajo este contexto y, centrándonos en la formulación de la misión, debemos empezar señalando que ésta es congruente con los valores declarados por la organización. De ahí que la misión constituye una declaración de la razón de ser de la compañía y especifica el rol que ésta va a desempeñar en su entorno. La declaración de la misión en consecuencia, debe indicar claramente el alcance y dirección de las actividades de la organización y hasta donde sea posible, proporcionar un esquema para la toma de decisiones por parte de todos los miembros de la organización.

Ackoff plantea cinco características indispensables para que el enunciado de misión tenga valor:

1. La primera de ellas significa que la adopción de una misión debe cambiar el comportamiento de la empresa que la enuncia: debe contener una formulación de los objetivos de la empresa, en forma tal que los progresos en ese sentido puedan ser medidos.
2. La segunda, requiere establecer en forma individual, o única, lo que la empresa quiere; no lo que la mayoría de las empresas quieren: debe diferenciarla de las otras empresas.
3. La tercera, implica encontrar un concepto unificador que amplíe la visión que la empresa tiene de sí misma y la enfoque correctamente: debe definir el negocio en el que la empresa quiere estar, y no necesariamente aquel en el cual ya está.

4. La cuarta, lleva a establecer cómo se propone la empresa servir a sus clientes y proveedores, público en general, accionistas y empleados: debe ser significativo para todos los participantes de la empresa.
5. La quinta característica del enunciado de misión es que debe motivar a todos aquellos cuya participación se requiere: debe ser estimulante e inspirador.

Con este precedente, el desarrollo del enunciado llevará a la respuesta de las siguientes interrogantes:

- ¿Qué función desempeña la organización?

Como una manera de definir las necesidades que la organización trata de satisfacer. No obstante, el definir el qué sencillamente en términos de necesidades no es garantía de éxito, además es necesario tomar en cuenta qué bienes y servicios satisfarán estas necesidades

- ¿Para quién desempeña esta función?

La formulación de la misión exige una identificación clara de qué parte o segmento del potencial total de la base de clientes considera la organización como su mercado principal.

- ¿De qué manera trata de desempeñar la función?

En este caso, se analiza la manera en que la organización logrará sus metas, es decir, qué recursos y procesos utilizará para suplir las necesidades que ha identificado en su mercado. El cómo puede identificarse con una estrategia de marketing, una estrategia de distribución o cualquier variedad de procesos a través de los cuales la empresa puede desarrollar, producir, comercializar y distribuir productos y servicios a un grupo definido de consumidores o clientes.

- ¿Por qué existe esta organización?

A menudo estos enunciados constituye el resultado natural de la búsqueda de valores a nivel organizacional. El enunciado del por qué posibilita que la compañía ubique lo que hace en un contexto social y proporcione un enfoque

más significativo para sus actividades. A medida que se identifica en mayor medida la importancia del compromiso y satisfacción del empleado, el rol de los enunciados del por qué se hace cada vez más importante.

#### 4. Análisis de fuerzas conductoras

Un aspecto de singular importancia dentro de la formulación de la misión es la identificación de las fuerzas conductoras de la empresa, además de tal conocimiento, la priorización de estas fuerzas permitirá al equipo de planeación tomar con facilidad decisiones en torno a la estrategia. Tregoe, Zimmermann, Smith y Tobia (1989) identifican las siguientes ocho categorías:

- a. **Productos ofrecidos:** La organización se compromete fundamentalmente con un producto y/o servicio y limita su estrategia a incrementar la cantidad y calidad del mismo. Las características exclusivas de esta producción se tornan en su ventaja competitiva.
- b. **Mercado atendido:** Las organizaciones que atienden ciertos mercados reconocen que su ventaja competitiva más fuerte se encuentra en la calidad de la relación con los clientes y mercados que atienden.
- c. **Tecnología:** Las empresas impulsadas por la tecnología continuamente tratan de desarrollar productos y servicios que se basen en su tecnología
- d. **Capacidad de producción a bajo costo:** Las organizaciones con este tipo de capacidad luchar por generar bienes o servicios a un costo menor que el de sus competidores.
- e. **Capacidad de operaciones:** Una empresa con capacidad de operaciones busca su máxima utilización. Este tipo de organizaciones tiene el compromiso fundamental de mantener en funcionamiento su capacidad de producción existente.
- f. **Método de distribución/venta:** Los métodos de distribución y venta –como una red compleja de depósitos, entregas a domicilio- también permiten ventaja competitiva.
- g. **Recursos naturales:** Ciertas organizaciones se encuentran impulsadas en forma estratégica por su propiedad de recursos naturales como carbón, petróleo, madera, materias primas en general. La ventaja competitiva de

estas compañías se halla en la calidad, cantidad, ubicación y forma de los recursos naturales.

- h. **Utilidad/retorno:** Algunas empresas establecen su mayor prioridad en los márgenes de utilidad o retorno sobre la inversión y toman decisiones estratégicas con el fin de lograr estas metas. Este tipo de fuerza conductora es bastante diferente del interés habitual de todos los negocios en obtener utilidades.

## 5. Ventaja Competitiva

El análisis final dentro de la formulación de la misión exige la identificación de la ventaja o ventajas competitivas distintivas de la organización: es decir, qué calidad o atributo de la organización la separa de sus competidores? Peters (1984) p.213 sugiere que sólo existen tres verdaderos conjuntos distintivos de estas habilidades:

- Un enfoque de total satisfacción del cliente
- Un enfoque en la innovación continua
- Un enfoque en el compromiso decidido.

Según este autor estos tres conjuntos de habilidades constituyen la única fuente efectiva de ventaja sostenible a largo plazo, por lo tanto, es absolutamente indispensable el reconocimiento de estos factores como un principio básico en la declaración de la misión.

De lo señalado, resulta que la misión es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza sus energías y capacidades. Es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia. Sin la definición clara de la misión, ninguna organización puede progresar. Una declaración de misión es una descripción breve del propósito mayor, la razón más amplia que justifica la existencia de la organización.

Se desprende de ello que una misión bien formulada permite guiar las acciones, los sentimientos y da la imagen de que se sabe, a dónde se dirige la organización, así como del apoyo, tiempo y recursos vinculados a ella. De lo anterior se concluye que el propósito de una misión no es exponer fines concretos, sino dar una dirección general, una filosofía que motive y sirva de guía al desarrollo de la organización.

A continuación se exponen las seis razones básicas que justifican el que cualquier organización invierta tiempo, recursos y creatividad para formular su misión.

1. Asegura una continuidad relativa sobre los propósitos de la organización, evitando la búsqueda de propósitos contradictorios o conflictivos.
2. Sienta una base lógica general para la asignación de los recursos organizacionales.
3. Es la referencia más adecuada (tal vez la única) para derivar la formulación apropiada de objetivos, políticas y estrategias generales, que deben ser consistentes entre sí y con la misión.
4. Orienta la concentración de los esfuerzos de los talentos humanos y de los demás recursos organizacionales en un determinado rumbo, reduciendo la fragmentación costosa y contraproducente que ocurre en ausencia de una misión explícita, precisa y clara.
5. Permite a todas las unidades de la organización formular sus misiones específicas consistentes con la de la organización. La formulación general es una manera de transferir, apropiada y consecuentemente, los objetivos y metas específicas a las estructuras y procesos organizacionales. Desde esta perspectiva es la referencia más apropiada para definir programas y proyectos.
6. Permite establecer un entorno general y un clima organizativo que pueden servir como fuente de atracción y motivación, tanto interna como externamente.

## **6. Diseño de la Estrategia del Negocio**

El diseño de la estrategia del negocio es el proceso mediante el cual la organización define de manera específica el éxito en el contexto de los negocios en los que participará, la manera en que medirá este éxito, qué hacer para lograrlo y, el tipo de cultura organizacional que hace falta para alcanzarlo, en tanto exista una relación directa entre este diseño y la nueva declaración de la misión.

## 7. Perfil Estratégico:

Antes de examinar con detalle el proceso de diseño de la estrategia del negocio se hace necesario considerar varios factores clave. Estos constituyen el perfil estratégico de la organización, es decir el conjunto de criterios u orientaciones generales hacia la formulación de la estrategia. Dichos factores son:

- **Innovación:** Una visión de la organización del futuro debe dirigir el proceso de diseño de la estrategia del negocio; ello implica hacer realidad su sueño del futuro ideal. La cuestión en este punto se centra en determinar cuáles son las líneas de negocio y qué nuevas posibles actividades puede comprometerse la empresa.
- **Orientación hacia el riesgo:** Todas las acciones organizacionales implican cierto grado de riesgo. Como parte del diseño de la estrategia del negocio al equipo de planeación se le solicita determinar el grado de riesgo que por lo general, prefiere y puede tolerar la empresa. La orientación hacia el riesgo proviene de una combinación de fuerzas. El mercado puede imponer niveles de riesgo altos o bajos, el grupo de planificación debe evaluar con mucho detenimiento los riesgos inherentes a una posición deseada en el mercado; así mismo, en qué medida existe posibilidad de cambio y hasta qué punto habrá comodidad en la organización para aceptarlo. De igual manera, se debe efectuar una evaluación de los recursos disponibles para apoyar a la empresa en una situación de riesgo. En conjunto, la orientación personal para la toma de riesgos del grupo de planeación se convierte en la actitud de aceptación de riesgos por parte de la compañía.
- **Capacidad de construir el futuro en forma proactiva:** El diseño de la estrategia se debe realizar dentro del contexto de la construcción del futuro en forma proactiva. Aunque nadie puede pronosticar el futuro en su totalidad, se pueden anticipar aspectos significativos, se puede conceptualizar una condición ideal deseada y la empresa puede trabajar en forma proactiva, la organización asume la responsabilidad de su propio futuro.
- **Posición competitiva:** Un aspecto importante del diseño de la estrategia del negocio es definir la posición competitiva de la organización o su modelo general para la competencia en los mercados donde ha decidido competir.

Porter (1980) enumera tres estrategias genéricas para crear una posición competitiva:

- Diferenciación: creando algo que se considere en el mercado como exclusivo.
- Liderazgo en costos: formulando un conjunto de políticas funcionales dirigidas hacia este objetivo básico.
- Concentración: por segmento de línea de productos, mercado, geográfico, etc.

## **8. Elementos del diseño de la estrategia del negocio**

El proceso de diseño de la estrategia del negocio implica establecer claramente los objetivos medibles de la organización. Los resultados de dicho proceso son cuatro elementos importantes:

- Identificar las principales líneas de negocios (LDN) o actividades estratégicas que la empresa desarrollará para cumplir su misión.
- Establecer los indicadores críticos del éxito (ICE) que permitirán a la organización hacer seguimiento al progreso en cada LDN que trate de seguir.
- Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa logrará su visión de la condición futura ideal.
- Determinar la cultura necesaria para apoyar estas LDN, los ICE y las acciones estratégicas.

### **a. Líneas de Negocios**

El análisis LDN, permite que una compañía cambie su combinación de producto servicio, indicadores críticos de éxito ICE para cada LDN y luego, para la organización en general. Luego de identificar cada LDN, se debe acordar su dimensión relativa - en términos de ingreso bruto, marketing requerido, potencial de utilidades, inversión necesaria, etc. Los análisis LDN permiten que una empresa cambie su mezcla de productos/servicios, deseche aquellos que el equipo de planeación considera menos atractivos,

con un futuro más limitado, con un ciclo de vida rápido o que parecen incompatibles con la nueva acción estratégica de la compañía.

#### **b. Indicadores Críticos de Éxito**

Los ICE son las sub metas o medidas para determinar el progreso hacia el logro de la misión de la compañía. A medida que la organización conceptualiza su futuro, debe identificar los medios específicos para medir su progreso hacia ese futuro mediante la determinación de los indicadores críticos de éxito (ICE) para cada LDN y luego, para toda la empresa.

Se pueden seleccionar varios tipos de mediciones para hacer el seguimiento al progreso hacia el logro de las metas. Las mediciones seleccionadas durante el diseño de la estrategia del negocio deben ser relevantes para la misión de la compañía, para el negocio en el cual se involucrará y para los individuos responsables de lograr las metas definidas.

#### **c. Acciones Estratégicas**

Son tareas, procesos o metas que se consideran pasos necesarios en el logro del plan estratégico total de la organización, de ahí que pueden ser descritas como formas de cumplir la misión. Las acciones estratégicas pueden ser actividades concentradas a corto plazo o de gran alcance, a largo plazo, y mediante ellas se lleva a cabo desde el mejoramiento de procesos hasta el desarrollo de estructuras organizacionales complejas afines a la dinámica de la competencia en el mercado.

#### **d. Cultura**

Para determinar la cultura necesaria para implementar la estrategia, es necesario partir de dos cuestiones:

- ¿Qué nivel de comprensión deben compartir los miembros de la organización para apoyar las LDN, los ICE y las acciones estratégicas?
- ¿Cuáles son las especificaciones culturales necesarias para lograr el éxito?

De hecho la cultura resulta ser el contexto en el cual desarrollará la estrategia y la organización encontrará el medio en el cual aplicar la estrategia definida.

## **9. Auditoría del Desempeño**

Es un esfuerzo concentrado, consiste en el estudio de las fortalezas y debilidades internas de la empresa y las oportunidades y amenazas externas, que pueden tener un efecto positivo o negativo en la organización y en sus esfuerzos para alcanzar el futuro deseado.

- **DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas)**

La fase de auditoría del desempeño constituye un esfuerzo concentrado para identificar qué es y dónde se encuentra la organización en la actualidad. Ello implica un estudio profundo y simultáneo tanto de sus fortalezas y debilidades internas como de aquellos factores externos significativos que pueden impactar su futuro en forma positiva o negativa, es decir, las oportunidades y amenazas externas que afronta la empresa.

La sigla DOFA se refiere a estos cuatro factores internos y externos. Todos estos factores se deben tener en cuenta, puesto que constituyen una manera de validar el modelo de la estrategia de negocios. Se debe llevar a cabo un análisis de este tipo para cada una de las LDN reales y potenciales que la organización incluya en su modelo de la estrategia de negocios y luego, para toda la compañía, como una forma de verificación final de la vitalidad que caracteriza dicho modelo.

### **a. Fortalezas y Debilidades**

La auditoría del desempeño debe cubrir por menos cinco áreas claves.

- El estado de cada una de las LDN actuales de la organización y sus recursos no aprovechados en relación con cualquier LDN que se pueda agregar. Esto se determina mejor al revisar la situación de los ICE con respecto a cada una de las LDN existentes.

- El estado de sus sistemas de seguimiento, es decir, la disponibilidad de los ICE identificados en el diseño de la estrategia del negocio
- El perfil estratégico de la organización, en especial de sus niveles de creatividad, niveles usuales de toma de riesgos y enfoque con respecto a la competencia.
- Los recursos del sistema para ejecutar las diversas estrategias que ha empresa ha escogido a fin de lograr su misión, incluida su estructura y talento administrativo.
- Un análisis de la cultura organizacional actual, incluida su manera de realizar negocios.

#### **b. Oportunidades y amenazas externas**

La auditoría del desempeño debe incluir también información acerca de las fuerzas externas que puedan ejercer impacto en las metas de la organización. Para ello es conveniente un análisis integral del entorno que considera las siguientes perspectivas

- **Entorno General:** Las empresas funcionan en un entorno que con facilidad se lo divide entre:
  - **Entorno económico, social y político**
  - **Entorno específico de la organización** (en este último caso se hace alusión a la manera en que la empresa enfrenta a la competencia; generalmente se identifican tres modos de competir: diferenciación, costo y enfoque por segmentación)
- **Entorno Industrial:** una organización requiere conocer lo que está ocurriendo en el entorno de la industria en la que participa. Se entiende por industria al grupo de organizaciones que generan productos y servicios que son cercanos o sustitutos entre sí.
- **Entorno Competitivo:** en el entorno competitivo es necesario aludir al análisis de las cinco fuerzas de Porter que se enumeran y explican a continuación:

- i. **Competencia de productos sustitutos:** Presencia o introducción en el mercado de productos y/o servicios que proporcionen el mismo valor, es decir, que tengan las mismas características del producto / servicio ofertado por la organización.
- ii. **Entrada de nuevos competidores:** Se asume que en un sector en el cual se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su coste, tiende a ser más frecuente el ingreso de nuevos competidores. Para evitar este efecto, son creadas barreras de entrada que se enumeran en seguida:
  - 1. **Inversión necesaria:** el alto monto de inversión inicial limita el ingreso de nuevos competidores en el mercado.
  - 2. **Economías de escala:** existen sectores en los que la pequeña producción no es eficiente para la empresa por lo que es necesario producir a gran escala, ello evidentemente implica el riesgo de capacidad de producción superior a la demanda con el incremento de costos que ello supone.
  - 3. **Ventaja en costos:** las empresas que ya operan en un sector tienen la ventaja de abastecimiento de materia prima, economías de aprendizaje y otros derivados de ser los primeros en el mercado.
  - 4. **Diferenciación del producto:** Por el reconocimiento que el consumidor hace a un producto ya conocido, sobre todo cuando éste genera confianza.
  - 5. **Acceso a canales de distribución:** Por el reconocimiento de distribuidores de productos ya reconocidos en el mercado.
  - 6. **Barreras administrativas y legales:** impuestas por organismos y entidades gubernamentales
  - 7. **Represalias:** referidas a campañas de publicidad agresivas, buscas bajadas de precio que afecten directamente a la rentabilidad del competidor entrante.

### iii. Rivalidad entre competidores establecidos

Para determinar la intensidad de la competencia hay que considerar la influencia de los siguientes factores:

1. **Concentración:** número de empresas que compiten en un sector y el tamaño de las mismas
2. **Diversidad de competidores** en el contexto de la globalización
3. **Diferenciación del producto** en medio de la tendencia a la sustitución en caso de productos de iguales características
4. **Exceso de capacidad y barreras de salida**, es necesario considerar la capacidad de una empresa con el objetivo de emplear de la forma más eficaz los recursos de los que dispone. Junto a ello, existen costes que deben ser manejados cuando la organización decido salir de un sector.
5. **Economías de escala y relaciones entre costos fijos y variables**, un exceso de capacidad obliga a bajar precios, lo cual depende de la estructura de costos de la empresa

### iv. Poder de negociación de los compradores

Este análisis considera 1) la sensibilidad de los compradores al precio; y, 2) el poder relativo de negociación con el que cuentan considerando la concentración de los compradores con respecto a los proveedores, la información con la que cuentan y la integración vertical que puede darse entre oferentes.

### v. Poder de negociación de los proveedores

En este caso el poder de negociación de los proveedores es análogo al poder de negociación de los compradores, con la diferencia de que ahora los compradores son las empresas del sector.

- **Análisis de Brechas.**

Es una comparación de los datos generadores durante la auditoría del desempeño de la organización con aquellos indispensables para ejecutar su plan estratégico. Exige el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada

Existen cuatro enfoques básicos para el cierre de brechas

- Ampliar el marco de tiempo para lograr el objetivo
- Reducir la magnitud o alcance del objetivo
- Reasignar los recursos para lograr las metas
- Obtener nuevos recursos.

Cada uno de estos enfoques se debe considerar con cuidado cada vez que se encuentre una brecha y sea necesario cerrarla. El análisis de brechas es fundamental ya que contrasta de manera clara, los deseos de la organización frente a la realidad.

- **Implementación**

En esta etapa se formulan planes tácticos y operativos cuya estructura en términos generales debe observar el siguiente contenido:

- Una descripción clara del producto o servicio que se va a ofrecer
- El mercado objetivo al que se dirige el producto
- Los recursos necesarios para desarrollar producir y distribuir este nuevo producto o servicio (incluye análisis de recursos y capacidades<sup>9</sup>)
- Un análisis financiero realista y detallado en el cual se incluirán las proyecciones de ingresos, costos fijos y variables.
- Un cronograma para el proceso completo desde el inicio hasta la condición de operación completa.
- Un plan de marketing completo.

Es necesario destacar que al ser formulados estos planes es necesario tomar en cuenta que todas las partes de la compañía deben considerar que

hay actividades a distintos niveles que tienen como objeto el logro de la misión de la organización.

- **Planeación de Contingencias**

La planeación de contingencias implica lo siguiente

- Identificar las amenazas y las oportunidades internas más importantes para la organización, especialmente las que implican otros escenarios diferentes de los más probables.
- Desarrollar puntos de partida a fin de iniciar acciones para cada contingencia.
- Acordar cuales pasos se darán para cada uno de estos puntos de partida.

### **2.2.2 Balanced Score Card**

“El Balanced Score Card es un Tipo de valuación empresarial que se dedica en parte a la valoración del recurso humano y la gestión del capital intelectual. Igualmente, es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación empresarial, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de medición que permite definir y desarrollar las estrategias que deben emprender las empresas con el fin de lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo”. (Voguel, 2009)

Es una herramienta que permite traducir la visión de la organización, expresada a través de su estrategia, en términos y objetivos específicos para su difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos. Es conocida internacionalmente como el Balanced Score Card, aun cuando en español se le denomina con diversos vocablos: Tablero de comando, tablero de mando, cuadro de mando, cuadro de mando integral, sistema balanceado de medidas (Voguel, 2009).

Ayuda a las empresas a administrar mejor la creación de valor en el largo plazo, que busca realzar los inductores no financieros de creación de valor como son: las

relaciones estratégicas con proveedores, los procesos internos críticos, los recursos humanos y los sistemas de información, entre otros (Voguel, 2009). El Balanced Score Card (BSC) fue originalmente desarrollado, por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton Consulting, como una respuesta a las necesidades de Control sobre procesos y actividades que consumen recursos y para determinar el nivel de desempeño de las empresas con una visión estratégica de crecimiento vía ventas y vía costos con adecuados indicadores de rentabilidad y productividad. (Voguel, 2009).

El Tablero de Mando Integral (BSC) es el resultado de la evolución tecnológica y las propuestas de Kaplan y Norton para construir indicadores que midan la gestión empresarial en su conjunto y la gestión de procesos, uno a uno. Estos indicadores, son de carácter financiero y no financiero. (Norton & Kaplan, 2014).

Es "un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio", para "ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores." En el BSC es indispensable primero identificar, con razonabilidad y objetividad el modelo de negocio del cual se desprenderán los indicadores de acción y de resultados, que reflejarán las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa. Una vez construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del BSC.

Voguel (2009) señala que estos elementos proporcionan una imagen equilibrada del resultado actual y futuro de la empresa, cuyo objetivo fundamental es apoyar a las empresas a evaluar las acciones necesarias, mejorar los resultados incluyendo la inversión en las personas, los sistemas y los procesos, de hecho se trata de un Sistema de Gestión Estratégica.

Objetivos La construcción de indicadores del Tablero de Mando Integral o Balanced Score Card, diseñados para evaluar el desempeño empresarial y como complemento de indicadores de uso general debe buscar el logro de los siguientes objetivos:

- Alcanzar enfoque gerencial.
- Desarrollar liderazgo.
- Intervención estratégica.
- Educar a la organización.
- Fijar metas estratégicas.
- Alinear programas e inversiones para enlazarlo al sistema de incentivos.
- Mejorar el sistema de indicadores actuales.

Beneficios El logro de objetivos que no produzcan beneficios, no aportan nada en lo absoluto. Por tanto, si las instituciones implementan un Modelo de Gestión por BSC, los beneficios deben ser buscados y alineados:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción
- Favorece en el presente la creación de valor futuro
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

### **Componentes:**

- **Cadena de relaciones causa-efecto:** Expresan el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.
- **Enlace a los resultados financieros:** los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistemática de la estrategia, a través de cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje). Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.

- **Balance de indicadores de resultados e indicadores guía:** Además de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requieren un conjunto de indicadores que reflejan las cosas que se necesitan hacer bien, para cumplir con los objetivos. Estos miden el progreso de las acciones que nos acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.
- **Mediciones que generen e impulsen el cambio:** La medición motiva determinados comportamientos, asociado tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno de permanente y acelerado cambio.
- **Alineación de iniciativas o proyectos:** Relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diferentes objetivos expresados a través de sus indicadores. Consenso del equipo directivo de la organización: El BSC es el resultado del dialogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo de cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.
- El marco metodológico general planteado por los autores Robert Kaplan y David Norton (Norton & Kaplan, 2014), puede expresarse, para efectos de su implementación en lo que denominamos “El modelo de las cuatro fases”. Esta secuencia de diseño e implantación ha sido adoptada por diferentes empresas, pues se asegura tanto la comprensión de las bases conceptuales de la metodología por parte de los diferentes actores de su desarrollo como la puesta en práctica de la herramienta en su contexto operacional asociado a la agenda ejecutiva de la organización que lo adopte.

### 2.3. MARCO CONCEPTUAL

**Planeación estratégica:** La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos,

políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.<sup>3</sup>

**Estrategia:** Conjunto de directrices y principios que orientan la aplicación, en determinado territorio, sector o período, de un conjunto de intervenciones de carácter operativo.<sup>4</sup>

**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.<sup>5</sup>

**Misión:** La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten motivados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión de la empresa; esta misión se transforma en el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.<sup>6</sup>

**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.<sup>7</sup>

**Presupuesto:** El concepto de presupuesto tiene varios usos, por lo general vinculados al área de las finanzas y la economía. El presupuesto es, en este

---

<sup>3</sup>Steiner, George A. (1983, p.21). *Planeación Estratégica*. México D. Continental.

<sup>4</sup>SENPLADES, (2012, p. 21). *Definiciones-conceptuales-del-Subsistema-de-Seguimiento-y-Evaluación*.

<sup>5</sup> *Visión y misión: Dos conceptos fundamentales*. <http://www.empresayeconomia.es/planificacion/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>

<sup>6</sup> *Visión y misión: Dos conceptos fundamentales*. <http://www.empresayeconomia.es/planificacion/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>

<sup>7</sup> *Análisis DAFO*. [https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)

sentido, la cantidad de dinero que se estima que será necesaria para hacer frente a ciertos gastos.<sup>8</sup>

**Programa:** Es la forma de viabilizar una determinada política pública. Un programa se origina en la identificación de problemas o necesidades a través de una planeación estratégica. Los objetivos de un programa están encaminados al desarrollo. En general, se puede considerar como un conjunto de proyectos.<sup>9</sup>

**Proyecto:** Una solución inteligente a un problema o necesidad identificada. Es un conjunto autónomo de recursos y medidas institucionales diseñadas para lograr una o varias metas u objetivos en un periodo de tiempo determinado.<sup>10</sup>

**Indicador:** Es la expresión cuantitativa o cualitativa de la realidad objeto de estudio, permite describir algún aspecto de la intervención y ayuda a valorar lo alcanzado en relación con un parámetro de referencia.<sup>11</sup>

**Meta:** Cuantificación de un objetivo por lograrse en un determinado período.<sup>12</sup>

**Tablero de Control:** es una herramienta del campo de la administración de empresas, aplicable a cualquier organización y nivel de la misma, cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. Se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector.<sup>13</sup>

**Seguimiento:** Recolección sistemática de información que sirve para verificar la realización progresiva, física y financiera de las intervenciones y sus resultados con el objetivo de comprobar el avance del programa o proyecto.<sup>14</sup>

**Evaluación:** Es la valoración sistemática y objetiva del diseño, puesta en práctica, resultados e impactos de una intervención. Emite juicios críticos sobre la validez, bondad y utilidad de la intervención.<sup>15</sup>

---

<sup>8</sup> **Definición de presupuesto.** <http://definicion.de/presupuesto/>

<sup>9</sup> SENPLADES. (2012, p. 24). *Definiciones-conceptuales-del-Subsistema-de-Seguimiento-y-Evaluación.*

<sup>10</sup> SENPLADES. (2012, p. 24). *Definiciones-conceptuales-del-Subsistema-de-Seguimiento-y-Evaluación.*

<sup>11</sup> SENPLADES. (2012, p. 23). *Definiciones-conceptuales-del-Subsistema-de-Seguimiento-y-Evaluación.*

<sup>12</sup> SENPLADES. (2012, p. 24). *Definiciones-conceptuales-del-Subsistema-de-Seguimiento-y-Evaluación.*

<sup>13</sup> **Tablero de Control.** [http://es.wikipedia.org/wiki/Tablero\\_de\\_control](http://es.wikipedia.org/wiki/Tablero_de_control)

<sup>14</sup> SENPLADES. (2012, p. 25). *Definiciones-conceptuales-del-Subsistema-de-Seguimiento-y-Evaluación.*

<sup>15</sup> SENPLADES. (2012, p. 22). *Definiciones-conceptuales-del-Subsistema-de-Seguimiento-y-Evaluación.*

**Eficacia:** Lo principal consiste en definir un objetivo previamente. La eficacia se basa en lo que se llama “operacionalización”: todo aquello que es tangible y que nos sirve para cumplir el objetivo que se ha planificado. Estrategias de marketing, planeamiento, establecimiento de métricas, estadísticas...pero sobre todo, buenas ideas, creatividad e innovación.<sup>16</sup>

**Eficiencia:** Consiste en utilizar los recursos adecuadamente, lo que implica que sepamos de antemano cuáles son nuestros costos, con el fin de no derrochar, pero tampoco ahorrarlos si son necesarios. Recordemos que los recursos no son sólo materiales, sino que también pueden ser intelectuales, es decir, “humanos”. Elegir un staff adecuado, capacitado, o personas que agreguen valor a lo que hacemos, es un forma de ayudar a nuestro negocio a que se acerque lo más posible a los parámetros más deseables.<sup>17</sup>

**Efectividad:** La efectividad engloba la eficacia y eficiencia. Es decir, ser efectivo implica ser eficaz y eficiente al mismo tiempo, y tratar de optimizar los recursos.<sup>18</sup>

**Impacto:** Efectos de mediano y largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa, colateral o inducidamente por una intervención, intencionalmente o no.<sup>19</sup>

**Ejecución presupuestaria:** Fase del ciclo presupuestario que comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización óptima del talento humano, y los recursos materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes, servicios y obras en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo.<sup>20</sup>

**Resultados:** Producto o efecto directo de una intervención.<sup>21</sup>

---

<sup>16</sup>**Eficacia + Eficiencia = Efectividad.** <http://socialmediaempresario.com/eficacia-eficiencia-efectividad-socialmedia/>

<sup>17</sup>**Eficacia + Eficiencia = Efectividad.** <http://socialmediaempresario.com/eficacia-eficiencia-efectividad-socialmedia/>

<sup>18</sup>**Eficacia + Eficiencia = Efectividad.** <http://socialmediaempresario.com/eficacia-eficiencia-efectividad-socialmedia/>

<sup>19</sup>SENPLADES. (2012, p. 23). **Definiciones-conceptuales-del-Subsistema-de-Seguimiento-y-Evaluación.**

<sup>20</sup>**Ejecución presupuestaria.** <http://finanzas.gob.ec/ejecucion-presupuestaria/>

<sup>21</sup>SENPLADES. (2012, p. 24). **Definiciones-conceptuales-del-Subsistema-de-Seguimiento-y-Evaluación.**

## 2.4. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Con respecto al sistema de planificación, control y evaluación de las empresas que conforman el sector público, dentro de la legislación se establece el siguiente marco legal:

- a. La Constitución de la República del Ecuador, en su art. 280, establece 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.”
- b. La Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, en su artículo 2, establece para cada entidad del sector público, tiene la obligación de elaborar el Plan Plurianual Institucional y los Planes Operativos Anuales que servirán de base para la Programación Presupuestaria.
- c. La Ley Orgánica de Empresas Públicas establece que son atribuciones del Directorio establecer las políticas y metas de la Empresa, en concordancia con las políticas nacionales, regionales, provinciales o locales formuladas por los órganos competentes y evaluar su cumplimiento; aprobar los programas anuales y plurianuales de inversión y reinversión de la empresa pública de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo.
- d. La Norma de Control Interno 200-02“Administración estratégica”, menciona que “Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del Organismo Técnico de Planificación.”
- e. La Secretaría General de Planificación del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito ha emprendido el proceso de actualización de las

metodologías, procedimientos, manuales e instrumentos para la elaboración de la planificación institucional de las entidades municipales.

- f. Por lo expuesto, con el propósito de cumplir a cabalidad la normativa citada anteriormente, EMASEO EP debe formular su Plan Estratégico que garantice el desarrollo de sus competencias y atribuciones prestando el servicio de recolección de residuos sólidos en forma eficaz y eficiente.

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El presente estudio se basa en un tipo de investigación aplicada, la misma que se caracteriza porque utiliza los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad. En nuestro caso se busca la aplicación de los conocimientos adquiridos sobre Planeación Estratégica como marco teórico referencial. No obstante aquello, el propósito de este trabajo es comprender las consecuencias prácticas de la aplicación de una teoría en el ámbito concreto de una empresa pública cuyas oportunidades de mejora son amplias.

Por lo señalado anteriormente se aplicará un tipo de investigación documental, que se realiza como su nombre lo indica, apoyándose en la consulta de fuentes bibliográficas. A esta tarea se agregará un tipo de investigación de campo, la misma que tiene como principal característica que el investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que se obtendrán los datos más relevantes a ser analizados, a través de la recolección de información que provienen entre otras, de entrevistas y observaciones.

#### **3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación será de tipo no experimental, ya que en este estudio no se pretende manipular variable alguna en el transcurso de la investigación, sino se basará en la información proporcionada por la empresa en los diferentes niveles jerárquicos y de operación.

#### **3.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo del problema, se aplicarán los siguientes métodos de investigación:

##### **3.3.1 Método de Observación**

Para el presente estudio se aplicará el método de observación mediante entrevistas personalizadas que se desarrollaran con el nivel jerárquico superior y operativo;

además de un conjunto de encuestas, tanto a los ciudadanos y empresas del sector industrial que intervienen en la cadena de gestión integral de residuos sólidos.

### **3.3.2 Método Inductivo**

El método inductivo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. A través de método, en base a la observación que nos permitirá estar en contacto directo con el objeto de estudio, se recopilará información acerca de los hechos esenciales; para posteriormente proceder con la derivación inductiva que partirá de estos hechos y datos para llegar a una generalización y contraste sobre la realidad encontrada.

### **3.3.3 Método Deductivo**

Se aplicará el método deductivo en base a la determinación de la existencia de un problema en EMASEO EP; en adición se ha logrado identificar cada una de sus causas y con la definición de los objetivos específicos se logrará dar una solución a cada una de estas. Cada uno de los objetivos específicos tendrá su respectiva solución enfocados en el cumplimiento de la misión de EMASEO EP conforme a la implementación de un plan de mejora que toma como base la responsabilidad social, ambiental y seguridad ocupacional.

## **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR**

### **3.4.1 Técnicas**

En el presente estudio se utilizarán las siguientes técnicas:

- La técnica documental para la recopilación de información de fuentes bibliográficas, internet, archivos de EMASEO EP, etc. que permita enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos.
- La técnica de campo para realizar la observación en contacto directo con el objeto de estudio al interior de EMASEO EP; y, además para acopiar de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

### 3.4.2 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizarán, son los siguientes:

- Revisión bibliografía
- Entrevistas
- Revisión de falencias dentro de la empresa

### 3.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

El procesamiento y análisis de datos se lo realizará de la siguiente manera:

- Revisión y codificación de guías de investigación.
- Paquetes informáticos de análisis de datos.
- Análisis y procesamiento de la información.

### 3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población constituyen los empleados con los que se definirán los parámetros a considerar dentro de la evaluación de los aspectos internos y externos de la empresa, como insumo para la formulación del FODA.

Actualmente en EMASEO EP laboran 1350 empleados, de los cuales el 80% es decir 1069 colaboradores realizan la gestión de barrido y recolección de residuos sólidos y el 20% restante realizan funciones administrativas.

Tabla 1.- DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL

CUADRO RESUMEN		
PERSONAL	EMPLEADOS	PROCENTAJE
ADMINISTRATIVO	281	20%
OPERATIVO	1069	80%

Fuente: Gerencia de Gestión del Talento Humano  
Elaborado por: Autora

Con respecto a los cargos que se desempeñan en la empresa, en el siguiente cuadro se presenta la distribución de funcionarios y trabajadores de acuerdo a cada puesto:

**Tabla 2.- DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO**

Descripción	Cantidad
Obrero barrido / Recolección	803
Choferes / Operadores	191
Ayudantes Equipo Pesado	18
Mecánicos	17
Ayudantes de Mecánica	26
Supervisores (jornal)	14
Servicios Generales	26
Personal Administrativo (contrato y nombramiento)	178
Otros (chofer administrativo, electricistas, peluqueros, cuidadores, guardianes, lubricadores, etc.)	77
<b>Total</b>	<b>1.350</b>

Fuente: Gerencia de Gestión del Talento Humano  
Elaborado por: Autora

En base a la población establecida de 1.350 empleados se calculará la muestra, mediante a la aplicación del siguiente procedimiento:

<p>Fórmula de Cálculo</p> $n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{(N - 1) e^2 + \sigma^2 Z^2}$	<p>n = el tamaño de la muestra. N = tamaño de la población. <math>\sigma</math> = Desviación estándar de la población, suele utilizarse un valor constante de 0,5. Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente se utiliza el 5% (0,05)</p>
---	--

En el estudio que estamos realizando los datos para el cálculo de la muestra son los siguientes:

n = tamaño de la muestra: ?

N = tamaño de la población: 1350 empleados

$\sigma$  = 0,5.

Z = Nivel de confianza 95% de confianza equivale a 1,96

e = Límite aceptable de error muestral 0,05

El cálculo se presenta a continuación:

$$n = \frac{1350 * 0,5^2 * 1,96^2}{(1350 - 1) * 0,05^2 + 0,5^2 * 1,96^2}$$

$$n = 299$$

## CAPÍTULO IV

### 4. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

#### 4.1 DESCRIPCIÓN DE EMASEO EP.

##### 4.1.1 Antecedentes

Ilustración 1.- EDIFICIO MATRIZ EMASEO EP.



Fuente: Gerencia de Operaciones

Durante varias décadas la Dirección de Higiene y Aseo Público<sup>22</sup> fue la encargada de la gestión de los Residuos Sólidos Urbanos (RSU) en Quito, hasta que el Concejo Metropolitano, mediante la Ordenanza No. 3054, sancionada el 18 de noviembre de 1993, creó la Empresa Municipal de Aseo, EMASEO.

Durante la década de los años 90, para recolectar la basura en todo el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), se había optado por contratar a empresas privadas

---

<sup>22</sup> Dependencia que se creó en 1930, para atender el servicio de barrido y evacuación de basuras en camiones recolectores, carros de presión, con disposición en diversas quebradas y en el Machángara. Tomado de: "Breve Historia de los servicios en la Ciudad de Quito", Museo de la Ciudad, 1997.

o particulares, que realizaban el trabajo en condiciones precarias, sin un control y en camiones pequeños y/o camionetas descubiertos, cuya capacidad se aumentaba improvisadamente con tablas, para lograr que carguen más basura.

A partir del 2000, los desechos del DMQ se depositaban en el llamado “Botadero de Zámiza”, sin ningún tratamiento, salvo algunas paletadas de cal para aplacar los malos olores, a cielo abierto y funcionando precariamente; casi 400 personas realizaban trabajos de “minado” donde se recuperaban algunos desechos para reciclarlos y así subsistir; el botadero enfrentaba además la oposición de las comunidades de los barrios urbanos aledaños: San Isidro, El Inca, Campo Alegre, Monteserrín; y de la parroquia de Zámiza. Todos reclamaban el inmediato cierre de este sitio debido a los problemas que ocasionaba: en el aire (por los olores que despedía), en el agua (de la quebrada de Porotohuayco, a la que se suman todos los lixiviados, que iban al río San Pedro aumentando sus problemas), en el suelo, en el ornato de la ciudad y en la proliferación de vectores.

Con todos estos problemas era prioritario cerrar el “Botadero de Zámiza”, e iniciar la construcción de un relleno sanitario moderno, EMASEO había efectuado varios estudios preliminares, sin embargo se debía diseñar un estudio más a fondo para identificar el mejor sitio para un relleno sanitario. En octubre del 2002, se resolvió ubicar el relleno sanitario en El Inga, se empezó a adecuar los estudios, resolver los problemas logísticos, contactar con las comunidades y en diciembre del 2002 se procedió con el cierre técnico del “Botadero de Zámiza”, se transformó radicalmente el sistema de disposición final tradicional por un moderno y técnico manejo de los residuos en la disposición final. Para ello se construyó el relleno sanitario de El Inga Bajo; y, el antiguo botadero se convirtió en la Estación de Transferencia Norte e inició sus operaciones como tal el 15 de enero de 2003 y se mantiene en funcionamiento.

Mientras eso sucedía, a lo largo de todo el 2002 EMASEO renovó su flota vehicular, se adquirieron 20 carros recolectores y 10 chasises nuevos en los que se montaron las mejores cajas compactadoras utilizadas hasta ese momento, y desde el año 2003, EMASEO comenzó a realizar recolección nocturna de residuos, en diversos sectores de la Ciudad, con el objeto de hacer más eficaz esta actividad con la reducción del tiempo de transporte de los mismos; sin embargo, por intervención

de las autoridades municipales locales de esa época, en junio de 2003 se decidió la contratación de la empresa Quito Limpio, para que se encargue del aseo del Centro y Sur de la Capital, por su parte las demás empresas privadas que venían laborando para EMASEO, cesaron en sus funciones.

En octubre de 2006 la Empresa Metropolitana de Aseo, inicio el proceso para obtener la Certificación Ambiental y en abril de 2007 la Dirección de Medio Ambiente del DQM, emitió el certificado de acreditación para la EMASEO.

Quito Limpio operó hasta el 30 de junio de 2010, el 1 de julio EMASEO EP activó la recolección en los sectores Centro y Sur de la Ciudad, inmediatamente se aplicaron acciones como: mantener las frecuencias de recolección de residuos urbanos dentro de los horarios correspondientes, implementar una campaña intensiva de comunicación de horarios y frecuencias de recolección y barrido e incorporar operativos de recolección en horario vespertino en las principales avenidas de la zona, así como la adquisición de nueva maquinaria, logro que fue posible gracias al establecimiento de convenios interinstitucionales. Al retomar la operación del Centro y Sur de la ciudad, EMASEO EP también empezó la administración del Centro de Operaciones de La Forestal, se construyó la nueva Estación de Transferencia del Sur, localizada en la Av. Simón Bolívar, sector San Martín. Fue creada para minimizar los costos de transporte de residuos hacia el Relleno Sanitario, cuenta con tecnología de punta que permite compactar eficientemente los residuos antes de su disposición final. Empezó a funcionar en julio del 2008<sup>23</sup>.

Finalmente el Concejo Metropolitano de Quito mediante Ordenanza Metropolitana Nro. 309 sancionada el 16 de abril de 2010 y publicada en el REGISTRO OFICIAL 186 de 5 de mayo de 2010, en el Artículo... (18) expide la “Creación de la empresa pública denominada “EMPRESA PUBLICA METROPOLITANA DE ASEO”.

---

<sup>23</sup> Unidad de Comunicación Social y Gerencia de Operaciones de EMASEO EP.

## 4.1.2 Ubicación geográfica

EMASEO EP cuenta se encuentra ubicado en la Av. Mariscal Sucre s/n y Mariana de Jesús (Junto a la Universidad Tecnológica Equinoccial).

Ilustración 2.- MAPA DE UBICACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE ASEO



Fuente: EMASEO EP – Gerencia de Operaciones

## 4.1.3 Funciones Principales

Las funciones principales o competencias de la EMASEO EP se encuentran establecidas en el ESTATUTO de la misma, expedido el 25 de junio de 2010 mediante Resolución del Directorio No. 17-DE-2010, en el cual se determina el objeto principal y el ámbito de acción de la empresa.

Artículo Tercero.- Objeto.- El objeto principal de la empresa pública metropolitana consiste en:

1. Operar el sistema municipal de aseo en el Distrito Metropolitano de Quito, dentro de las actividades de barrido y recolección de residuos sólidos.

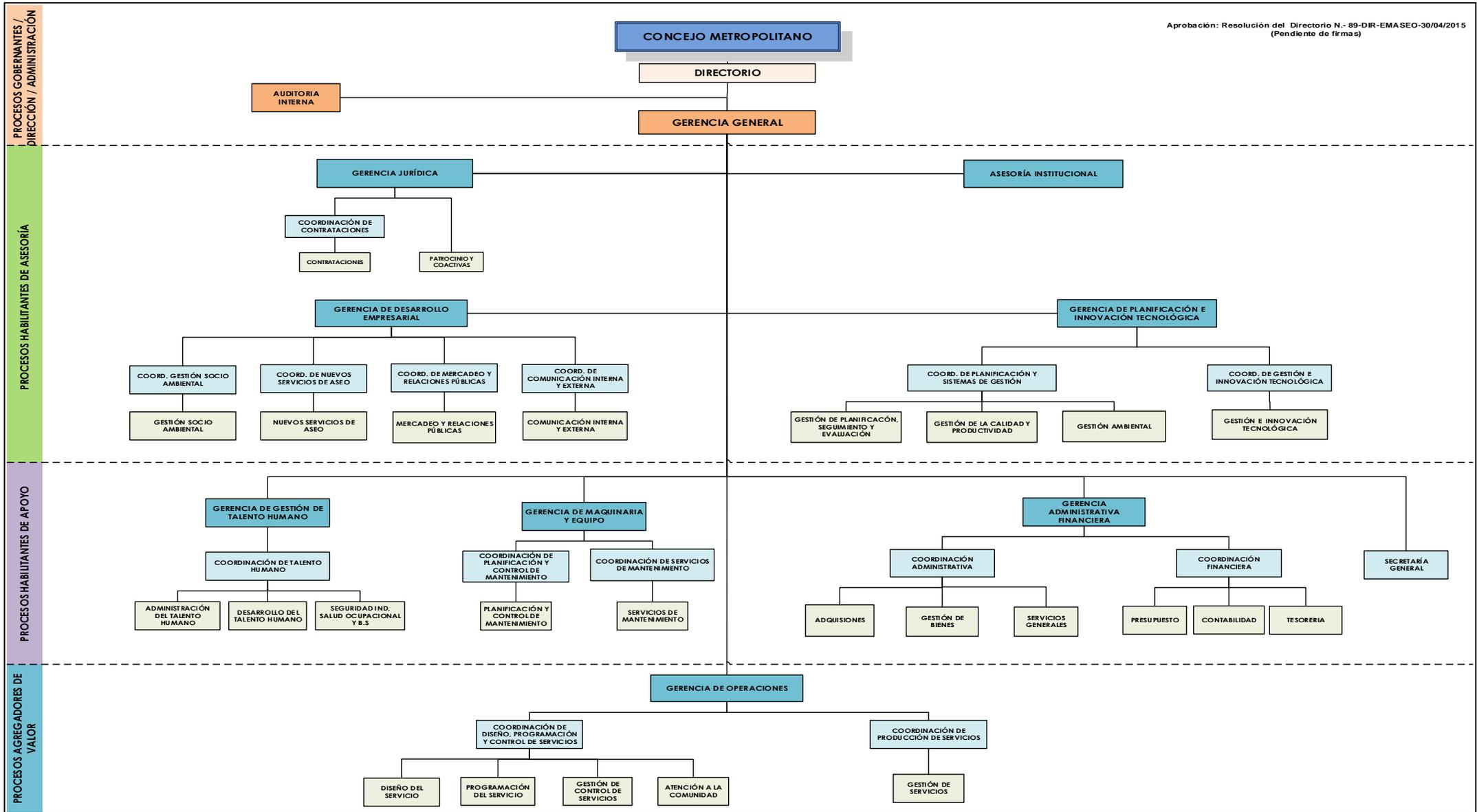
Artículo Cuarto.- El ámbito de acción de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo es:

1. El barrido de calles, con el fin de recoger los residuos sólidos orgánicos e inorgánicos arrojados por la población a la vía pública;
2. El lavado y limpieza de plazas públicas, mercados, ferias u otros sitios públicos de expendio de víveres y mercadería, autorizados por el Municipio del DMQ;
3. La recolección de los residuos sólidos domésticos, comerciales e industriales asimilables a domésticos;
4. El transporte de los residuos sólidos recolectados a los sitios técnicamente adecuados y estratégicamente ubicados para evitar la contaminación ambiental;
5. El control de la recolección y el transporte de los residuos sólidos; urbanos, cuando estos se hagan por parte de terceros; y
6. Apoyo a iniciativas de manejo de residuos sólidos y la recuperación de material reciclable, siempre y cuando esto no implique duplicación de competencias con otros niveles de ejecución.

#### **4.1.4 Organigrama funcional**

### Ilustración 3.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMASEO EP.

Aprobación: Resolución del Directorio N.- 89-DIR-EMASEO-30/04/2015  
(Pendiente de firmas)



Fuente: Reglamento Orgánico Funcional

## 4.2 BASE FILOSÓFICA DE LA EMPRESA

### 4.2.1 Visión

*“Operar un modelo de recolección y barrido innovador y tecnificado, basado en una gestión empresarial de calidad que promueva la reducción, la reutilización y el reciclaje de residuos sólidos en el Distrito Metropolitano, constituyéndose en un referente nacional”.*

### 4.2.2 Misión

*“Brindar el servicio público de recolección y barrido en el Distrito Metropolitano y contribuir al mejoramiento del ambiente y de la calidad de vida de sus habitantes”.*

### 4.2.3 Principios y valores



### 4.2.4 Direccionamiento estratégico

El Enfoque Estratégico se sostiene desde la perspectiva del USUARIO-CIUDADANO a partir de lo cual se identifica la propuesta de valor de la EMASEO EP:

#### **PERSPECTIVA AMBIENTAL:**

1. La separación clasificada desde la fuente de generación.
2. Opciones de reducción, reutilización y reciclaje de residuos sólidos en el DMQ.
3. Sitios de disposición temporal (centros de acopio, contenedores, puntos limpios).
4. Mecanismos fiables de recolección y transporte diferenciado.

## **PERSPECTIVA DEL SERVICIO:**

5. Alternativas para la gestión de residuos sólidos que satisfagan las necesidades colectivas oportunamente.
6. Recoger la basura en el horario y frecuencia que corresponde a cada sector.
7. Espacios públicos limpios como lugares de relación, identificación y de expresión comunitaria y cultural.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**

- Objetivo 1:** Afianzar el modelo de servicios de recolección y barrido de residuos sólidos urbanos.
- Objetivo 2:** Incorporar y articular la temática ambiental en el modelo de gestión empresarial de servicios.
- Objetivo 3:** Mejorar y consolidar la capacidad de gestión empresarial.
- Objetivo 4:** Incrementar el conocimiento científico y técnico interdisciplinario, aplicado a la gestión de residuos sólidos urbanos.
- Objetivo 5:** Lograr un mayor apoyo de los habitantes del Distrito Metropolitano a la gestión que realiza la EMASEO EP.

## **PROGRAMAS:**

- Objetivo 1:** Afianzar el modelo de servicios de recolección y barrido de residuos sólidos urbanos.
- Programa 1.1:** Producción de servicios
- Programa 1.2:** Control y vigilancia de la calidad
- Objetivo 2:** Incorporar y articular la temática ambiental en el modelo de gestión empresarial de servicios.
- Programa 2.1:** Fomento de la gestión integral de residuos sólidos urbanos.
- Programa 2.2:** Mejoramiento del desempeño ambiental de la empresa

**Objetivo 3:** Mejorar y consolidar la capacidad de gestión empresarial.

**Programa 3.1:** Desarrollo empresarial.

**Programa 3.2:** Gestión de información

**Objetivo 4:** Incrementar el conocimiento científico y técnico interdisciplinario, aplicado a la gestión de residuos sólidos urbanos.

**Programa 4.1:** Investigación interdisciplinaria e innovación tecnológica.

**Objetivo 5:** Lograr un mayor apoyo de los habitantes del Distrito Metropolitano a la gestión que realiza la EMASEO EP.

**Programa 5.1:** Comunicación social y relaciones públicas.

**Programa 5.2:** Participación ciudadana y sensibilización ambiental.

#### 4.3 ESTRUCTURA PRESUPUESTARIA

##### 4.3.1 Composición del presupuesto

Tabla 3.- ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

	2014 DICIEMBRE	2015 SEPTIEMBRE	DIFERENCIA
<b>ACTIVO</b>	35.764.300,58	35.388.911,03	-375.389,55
<b>PASIVO</b>	20.561.930,37	21.437.878,95	875.948,58
<b>PATRIMONIO</b>	15.202.370,21	13.951.032,08	-1.251.338,13

Fuente: Gerencia Administrativa Financiera  
Elaborado por: Autora

Los activos institucionales se han mantenido hasta el tercer trimestre del 2015, registrando una disminución del 1% en relación al cierre del 2014. El activo corriente de la institución, representa el 70% del activo total, mientras que el activo fijo institucional equivale al 23% del monto total del activo.

Por otro lado, las obligaciones de la institución, con corte al tercer trimestre del 2015, han aumentado en un 4% en relación al cierre del 2014. El pasivo corriente representa el 10% del pasivo total, mientras que el pasivo a largo plazo equivale al 86% del total del mismo, proveniente en su mayoría del crédito de USD \$20'358.900 recibido por parte del Banco del Estado, para la adquisición de equipos destinados a los Servicios de Aseo para el Distrito Metropolitano de Quito, suscrito el 8 de noviembre de 2013.

Los recursos presupuestarios de la empresa se ha destinado a cubrir la mano de obra, compra de repuestos mantenimientos de maquinarias de la flota vehicular, gastos administrativos de la empresa que constituyen los rubros de remuneraciones del personal administrativo las transferencias a juntas parroquiales, gastos financieros de la deuda, y mantenimientos de instalaciones e infraestructura de las Estaciones de la Occidental, la Forestal y los Cuartelillos; además, los gastos de inversión se han incrementado debido al ingreso del financiamiento del BEDE, para implementar la tercera fase de la Contenerización y Modernización de la Flota por un monto USD \$20'358.900.

**Tabla 4.- EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE INGRESOS  
Al 31 de Diciembre del 2014**

PARTIDA	DESCRIPCION	ASIGNACION INICIAL	REFORMAS	CODIFICADO	DEVENGADO	%
1	INGRESOS CORRIENTES	26.840.121,29	7.293.905,86	34.134.027,15	33.881.319,81	99%
2	INGRESOS DE CAPITAL	211.000,00	714.802,81	925.802,81	925.044,61	99%
3	INGRESOS DE FINANCIAMIENTO		28.346.196,92	28.346.196,92	28.346.196,92	100%
<b>TOTAL</b>		<b>27.051.121,29</b>	<b>36.354.905,59</b>	<b>63.406.026,88</b>	<b>63.152.561,34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Gerencia Administrativa Financiera  
Elaborado por: Autora

**Tabla 5.- EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE GASTOS  
Al 31 de Diciembre del 2014**

PARTIDA	PRESUPUESTO INICIAL	ASIGNACION INICIAL	REFORMAS	CODIFICADO	PRESUPUESTO COMPROMETIDO	%	PRESUPUESTO DEVENGADO	%
5	GASTOS CORRIENTES	6.854.448,99	4.275.883,67	11.130.332,66	10.067.070,12	90%	9.718.539,01	87%
6	GASTOS DE PRODUCCION	14.285.008,29	9.964.352,40	24.249.360,69	23.596.273,00	97%	22.239.939,84	92%
7	GASTOS DE INVERSION	2.692.396,55	10.150.400,76	12.842.797,31	2.756.534,88	21%	2.575.077,74	20%
8	GASTOS DE CAPITAL	2.949.267,46	9.847.940,76	12.797.208,22	1.487.950,63	12%	1.425.498,34	11%
9	APLICACIÓN FINANCIAMIENTO	270.000,00	2.116.328,00	2.386.328,00	2.386.328,00	100%	2.386.327,99	100%
<b>TOTAL</b>		<b>27.051.121,29</b>	<b>36.354.905,59</b>	<b>63.406.026,88</b>	<b>40.294.156,63</b>	<b>64%</b>	<b>38.345.382,92</b>	<b>60%</b>

Fuente: Gerencia Administrativa Financiera  
Elaborado por: Autora

**Tabla 6.- EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE INGRESOS  
Al 30 de Septiembre del 2015**

PARTIDA	DESCRIPCION	ASIGNACION INICIAL	REFORMAS	CODIFICADO	DEVENGADO	%
1	INGRESOS CORRIENTES	36.410.700,00	868.614,68	37.279.314,68	26.040.395,64	70%
2	INGRESOS DE CAPITAL	680.836,53	945.622,00	1.626.458,53	830.000,62	51%
3	INGRESOS DE FINANCIAMIENTO	25.548.281,54	2.955.969,37	28.504.250,91	28.003.262,57	98%
<b>TOTAL</b>		<b>62.639.818,07</b>	<b>4.770.206,05</b>	<b>67.410.024,12</b>	<b>54.873.658,83</b>	<b>81%</b>

Fuente: Gerencia Administrativa Financiera  
Elaborado por: Autora

**Tabla 7.- EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE GASTOS  
Al 30 de Septiembre del 2015**

PARTIDA	PRESUPUESTO INICIAL	ASIGNACION INICIAL	REFORMAS	CODIFICADO	PRESUPUESTO COMPROMETIDO	%	PRESUPUESTO DEVENGADO	%
5	GASTOS CORRIENTES	10.647.278,57	1.091.753,53	11.739.032,10	8.906.349,28	76%	7.638.087,68	65%
6	GASTOS DE PRODUCCION	23.507.203,96	1.339.847,00	24.847.050,96	19.768.975,51	80%	18.287.480,07	74%
7	GASTOS DE INVERSION	10.975.383,91	1.916.348,07	12.891.731,98	12.440.262,55	96%	907.902,19	7%
8	GASTOS DE CAPITAL	17.082.570,66	-1.250.468,55	15.832.102,11	15.528.519,20	98%	2.123.941,43	13%
9	APLICACIÓN FINANCIAMIENTO	427.380,97	1.672.726,00	2.100.106,97	2.077.380,97	99%	1.958.793,30	93%
<b>TOTAL</b>		<b>62.639.818,07</b>	<b>4.770.206,05</b>	<b>67.410.024,12</b>	<b>58.721.487,51</b>	<b>87%</b>	<b>30.916.204,67</b>	<b>46%</b>

Fuente: Gerencia Administrativa Financiera  
Elaborado por: Autora

## **Análisis del comportamiento presupuestario**

Al 31 de diciembre del 2014, los ingresos totales se ejecutaron en el 100%.

Por su parte, los ingresos corrientes alcanzaron una ejecución del 99% en relación a lo presupuestado, con lo cual fue posible financiar todos los gastos corrientes y atender normalmente todas las obligaciones relacionadas con los gastos de personal, servicios, adquisiciones y transferencias corrientes así como también financiar los gastos de capital y de inversión que la empresa requiere para su normal funcionamiento operativo; lo que permitió gestionar en forma eficiente las actividades de recolección y barrido de los residuos sólidos del Distrito Metropolitano de Quito.

Debido a la aplicación de los artículos 106 y 107 del Código de Planificación y Finanzas Públicas, el presupuesto inicial de la empresa no incluyó el incremento de la Tasa de Recolección de Basura por aplicación de la Ordenanza Metropolitana N° 0402, publicada en el Registro Oficial N°005 de 31 de mayo de 2013, así como tampoco el primer desembolso del crédito otorgado por el BDE.

Una vez aprobada por el Directorio la reforma al POA y Presupuesto 2014, en el mes de agosto de 2014, el Presupuesto Codificado ascendió a USD 63.406.026,88 de los cuales se comprometió el valor de USD 40.294.156,63 que representa el 64 % del total asignado y se devengó el valor de USD 38.345.382,93 que corresponde al 61% con relación al presupuesto codificado.

Es importante señalar que si desglosamos la asignación del BDE para adquisición de maquinaria y equipo, que debió ser reprogramada debido a la actualización de la ejecución del Convenio de Préstamo suscrito con el Banco del Estado, la ejecución de gastos en el año 2014 asciende al 94% en el valor comprometido y al 89% en el valor devengado.

El presupuesto del año 2015 fue aprobado por el Directorio según Resolución N° 87-DIR-EMASEO en sesión extraordinaria del 30 de diciembre del 2014 por un monto USD 62.639.818,07.

Al 30 de septiembre del 2015, los ingresos totales se han ejecutado en el 81%. Por su parte, los gastos totales alcanzan una ejecución del 46%.

### 4.3.2 Fuentes de financiamiento

La Tasa de Recolección de Basura es el ingreso que recibe la Empresa por la prestación del servicio de recolección y barrido en el distrito metropolitano de Quito.

Al 31 de diciembre 2014, este rubro significó el 97% de sus ingresos totales.

Los recursos económicos institucionales se gestionan a través de las cuentas bancarias aperturadas en las Instituciones Financieras a nivel nacional, conforme normativa vigente, de la siguiente forma:

**Tabla 8.- CUENTAS BANCARIAS**

Banco	Cuentas Corrientes	Nombre de la Cuenta	Tipo de Cuenta	Saldo Corte: al 05 /06/2015	Destino de Fondos
Central del Ecuador	1220016	EMPRESA PUBLICA METROPOLITANA DE ASEO	TR	3,317,600.79	Gastos Institucionales.
Central del Ecuador	1221032	EMASEO-EP/BEDE 11838-ADQ. EQUIPO-CN	CN	11,651,835.96	Ejecución de Fideicomiso suscrito con el Banco del Estado – Préstamo.
Central del Ecuador	1221033	EMASEO-EP/BEDE 11838 – ADQ. EQUIPOS-DN	DN	4,057,525.17	Ejecución de Fideicomiso suscrito con el Banco del Estado – Donación
Banco del Pichincha	3245266904	EMPRESA PUBLICA METROPOLITANA DE ASEO	CR	0	Ingresos Institucionales.

Fuente: Gerencia Administrativa Financiera  
Elaborado: Autora

## 4.4 PROCESOS

### 4.4.1 Análisis de la cadena de valor

EMASEO EP, es una Empresa Pública que por la naturaleza para la que fue creada, brinda el servicio de aseo y limpieza al Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), el mismo que se compone a su vez de los siguientes servicios:

#### Ilustración 4.- RECOLECTOR CARGA POSTERIOR



Fuente: Gerencia de Operaciones

#### RECOLECCIÓN

Pie de Vereda

Mayores Productores

Contenerización

Residuos Sólidos Voluminosos

Residuos Industriales no peligrosos

#### Ilustración 5.- BARREDORA



Fuente: Gerencia de Operaciones

#### BARRIDO

Barrido Mecánico

Barrido Manual

#### Ilustración 6.- HIDROLAVARORA



Fuente: Gerencia de Operaciones

#### LIMPIEZA

Hidrolavado.

Eventos Públicos / Privados

Parques Emblemáticos

Puntos Críticos

**Recolección a Pie de Vereda:** Es aquel servicio que se brinda puerta a puerta en calles y avenidas principales de la ciudad, en horarios diurno y nocturno, inter – diario (pasando un día).

**Recolección a Mayores Productores:** Es aquel servicio destinado a los establecimientos y generadores de grandes cantidades de residuos sólidos como: multifamiliares, conjuntos habitacionales, mercados, centros comerciales, colegios, mercados, universidades e industrias en general. Para ello se utilizan contenedores móviles ubicados dentro de centros educativos, centros comerciales y mercados

**Recolección Contenerizada:** Es aquel servicio de recolección de residuos asimilables o domésticos realizado mediante el uso de contenedores instalados, en los cuales los usuarios depositan sus residuos sólidos. Los contenedores están ubicados en el espacio público a nivel del suelo (superficie) o incrustados en el suelo (soterrados), con el fin de almacenar temporalmente los residuos. Los contenedores son vaciados automáticamente por camiones recolectores de carga lateral y los residuos sólidos son transportados hasta el respectivo centro de transferencia para su posterior disposición final.

**Recolección de Residuos Sólidos Voluminosos:** Es aquel servicio de recolección de los denominados tereques, mismo que EMASEO EP lo brinda de forma gratuita, los domingos de cada mes; sin embargo, para la recolección la ciudadanía es quien debe llevar su material voluminoso (con un máximo de hasta 5 costales).

**Recolección de Residuos Industriales no peligrosos:** Mediante este servicio se realiza la recolección o retiro de residuos considerados no peligrosos (similares a los residuos domésticos) generados en industrias (57 en la actualidad).

**Barrido Manual:** Es aquel servicio que se realiza frente a inmuebles de propiedad particular, municipal o pública, de servicio comunal, así como también a parques. Este servicio se lo realiza en calles y avenidas principales de la ciudad. Se utiliza una funda de barrido y se limpian aceras y bordillos.

**Barrido Mecánico:** Es aquel servicio que se realiza con la ayuda de máquinas barredoras en Aceras, parterres centrales y vías principales con alto tráfico de transporte público urbano. Esto incluye el servicio de recolección de papeleras alternando los sectores de atención de la recolección ordinaria.

**Limpieza en Eventos Públicos / Privados:** Es aquel servicio de limpieza antes, durante y después de eventos masivos, sean estos deportivos, públicos y especiales. Además se realiza el abastecimiento tanto de contenedores de recepción de residuos (incluyendo maquinaria y personal de limpieza) como baterías sanitarias.

**Limpieza de Parques Emblemáticos:** Es aquel servicio de limpieza que incluye barrido y recolección de residuos generados en parques y plazas de la ciudad de Quito consideradas como emblemáticos (57 en la actualidad), mismo que se lo realiza con la ayuda de herramientas como rastrillos, escobas, manillas metálicas y fundas plásticas.

**Limpieza de Puntos Críticos:** Este servicio es brindado por cada Administración Zonal. Se interviene con maquinaria y equipo pesado para retirar volúmenes de residuos sólidos considerables, abandonados de manera irresponsable en espacios públicos de la ciudad. En estas actividades incluso participa la comunidad a través de mingas.

**Hidrolavado:** Es aquel servicio en el que lava a presión de agua plazas, veredas y vías pública mal utilizadas como urinarios (puntos húmedos) y sectores con evidente suciedad. De igual manera se realiza la limpieza de piso de gres en el Centro Histórico y el retiro de chicles.

Bajo esta premisa la EMASEO EP ha definido la siguiente cadena de valor de los servicios de la EMASEO EP:

Ilustración 7.- CADENA DE VALOR DE LOS SERVICIOS DE LA EMASEO EP.



Fuente: Gerencia de Planificación e Innovación Tecnológica  
Elaborado por: Autora

La cadena de valor de los servicios de la EMASEO EP parte de las necesidades de la ciudadanía del Distrito Metropolitano de Quito, con respecto a servicios de aseo y limpieza. Una vez establecidas las necesidades y requerimientos se lleva a cabo la Gestión de la Operación que incluye los siguientes procesos descritos a continuación:

**Diseño y programación de servicios:** En este proceso se diseña y programa el servicio a ser ejecutado, incluyendo las planificaciones y recursos necesarios para su ejecución.

**Producción de servicios:** En este proceso se ejecutan los servicios de Recolección, Barrido y Limpieza, conforme a la planificación previamente establecida.

**Control de servicios:** En este proceso se lleva a cabo tanto el análisis de los servicios brindados en cuanto a calidad así como también, se evalúa el cumplimiento de los mismos respecto a lo planificado a fin de tomar las acciones necesarias para optimizar la ejecución de dichos servicios.

**Atención a la ciudadanía:** En este proceso se da atención a los reclamos, sugerencias y quejas de la ciudadanía respecto al servicio ofrecido a fin de dar una

respuesta o solución en el menor plazo posible, y con ello garantizar un servicio de calidad.

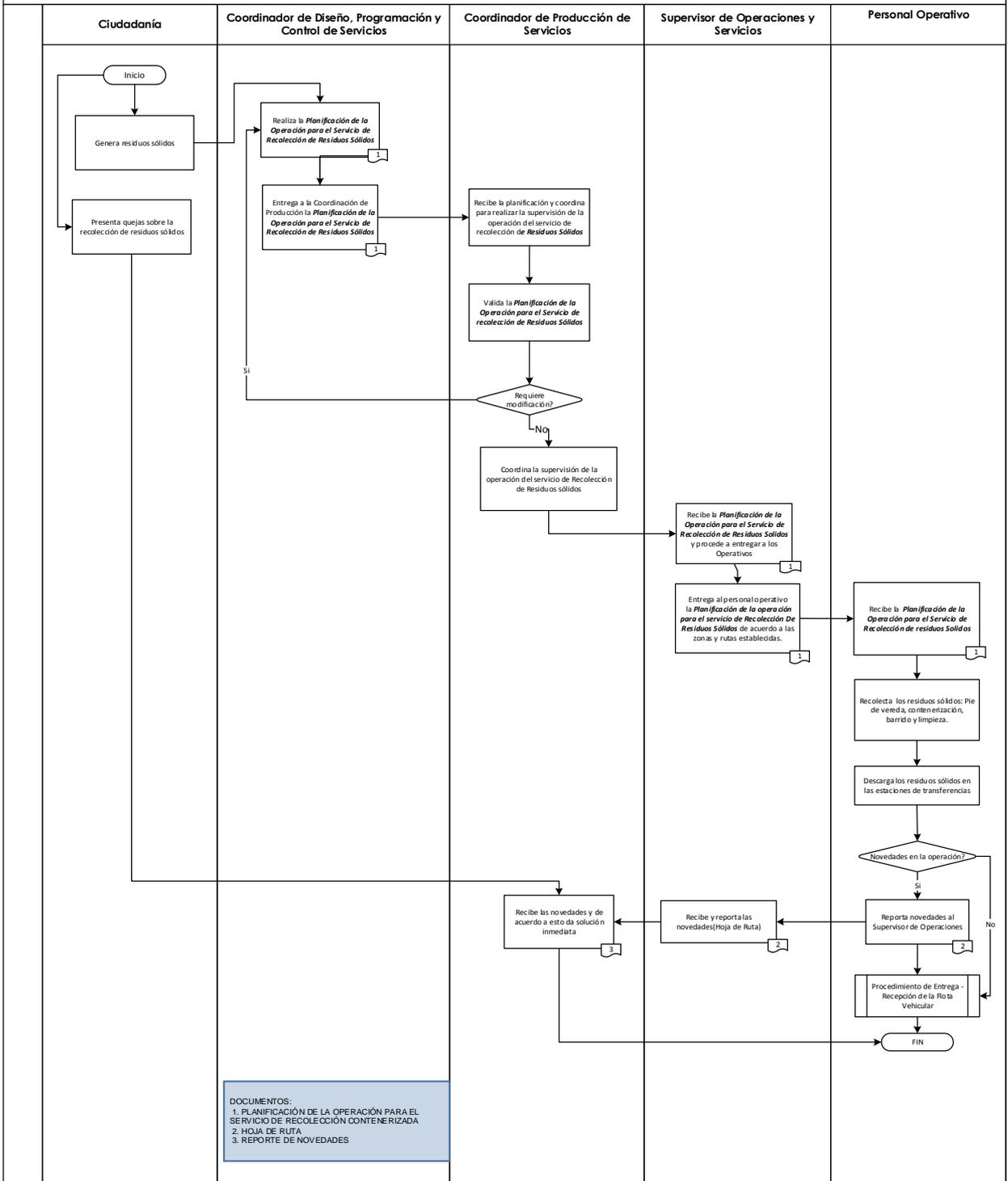
La adecuada gestión de los procesos de la cadena de valor entrega finalmente un servicio de calidad que cumpla con los requerimientos y necesidades de la ciudadanía.

A continuación, se presenta el diagrama de flujo del proceso de Gestión de Producción de los Servicios de Recolección de RSU, Barrido y Limpieza:

**Ilustración 8.- DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE PRODUCCIÓN DE LOS SERVICIOS DE RECOLECCIÓN DE RSU, BARRIDO Y LIMPIEZA**



<b>MACROPROCESO:</b> Gestión de Operación de los Servicios de Recolección de RSU, Barrido y Limpieza	<b>CÓDIGO:</b> GO	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
<b>PROCESO:</b> Gestión de Producción de Servicios	<b>CÓDIGO:</b> GO-02	<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b> Oct/2015



Fuente: Gerencia de Planificación e Innovación Tecnológica  
 Elaborado por: Autora

## 4.4.2 Análisis de recursos y capacidades de procesos operativos

Conforme a la Resolución del Directorio No 89-DIR-EMASEO aprobada el 30 de abril de 2015, la EMASEO EP ha definido su Mapa de Procesos bajo un esquema que ofrece una visión general del Sistema de Gestión Institucional.

El Mapa de Procesos establece la representación gráfica de sus procesos internos y sus interrelaciones generales, tal como se visualiza a continuación:



Fuente: Gerencia de Planificación e Innovación Tecnológica  
Elaborado por: Autora

A continuación se presenta una breve definición de los macro procesos y procesos que constituyen el Mapa de Proceso de la EMASEO EP y que son la base para la operación eficiente y eficaz de la Institución:

## **Procesos Gobernantes (Procesos Administrativos)**

Tienen la finalidad de orientar la gestión institucional a través de la formulación de políticas, objetivos, estrategias o normas, cuyos lineamientos aseguran el cumplimiento de las metas fijadas. El proceso gobernante establecido es el siguiente:

- **Gestión de las políticas y medidas adecuadas para garantizar el logro de los objetivos institucionales:** Establece los procesos y procedimientos para la Gestión de los Objetivos Institucionales (estratégicos y operativos) y la Auditoría Interna.

## **Procesos Agregadores De Valor (Procesos Operativos)**

Lo conforman aquellos procesos, que constituyen la razón de ser de la EMASEO EP, a través de los cuales generan, administran y controlan los servicios destinados a usuarios externos (ciudadanía), garantizando el cumplimiento de la misión institucional. Estos procesos son los siguientes:

- **Gestión de Operaciones:** Establece los procesos y procedimientos para la Gestión de Diseño, Programación, Producción y Control de Servicios. Se constituye de los siguientes procesos:
  - **Gestión del Diseño de Servicios:** Proceso enfocado al diseño, validación y optimización de las rutas de los servicios de aseo y limpieza que presta la EMASEO EP en el DMQ.
  - **Gestión de la Programación de Servicios:** Proceso enfocado a la programación de la logística para la producción de los servicios de aseo y limpieza de acuerdo al diseño de rutas establecidas.
  - **Gestión del Control de Servicios:** Proceso enfocado al control de la ejecución de la operación de los servicios de aseo y limpieza que brinda EMASEO EP.

- **Gestión de Atención a la Comunidad:** Proceso enfocado a la atención de los requerimientos y solventar las inquietudes de la comunidad con respecto a los servicios de aseo que brinda EMASEO EP.
- **Gestión de Producción de Servicios:** Ejecutar la programación de la operación de los servicios de aseo y limpieza que brinda EMASEO EP.

### **Procesos Habilitantes de Asesoría (Procesos Administrativos)**

Se caracterizan por brindar asesoría especializada diversa que apoya a los procesos Gobernantes, Agregadores de Valor creando la base técnica y legal para el desenvolvimiento de sus actividades. Estos procesos son los siguientes:

- **Gestión de Planificación e Innovación Tecnológica:** Establece los procesos y procedimientos para la Planificación, seguimiento y evaluación institucional (Planificación Estratégica y Operativa y administración de información para la toma de decisiones), la gestión ambiental y de la calidad, así como también, la gestión tecnológica de la Empresa. Se constituye de los siguientes procesos:
  - **Gestión de Planificación, Seguimiento y Evaluación:** Proceso enfocado en la ejecución y asesoramiento en cuanto a la elaboración, seguimiento y evaluación de la Planificación Institucional, sobre la base de un sistema de información ágil y oportuna para la adecuada toma de decisiones.
  - **Gestión de la Calidad y Productividad:** Proceso enfocado en la administración de la calidad y mejora continua con el fin de incrementar la eficiencia operacional de la Empresa para poder brindar servicios que cumplan con las expectativas del ciudadano.

- **Gestión Ambiental:** Proceso enfocado en el desarrollo, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión Ambiental (SGA) con el fin de mejorar la gestión administrativa y operativa de la EMASEO EP.
- **Gestión e Innovación Tecnológica:** Proceso enfocado en la administración de la infraestructura tecnológica que permita asegurar la disponibilidad, integridad, y confidencialidad de la información.
- **Gestión de Desarrollo Empresarial:** Establece los procesos y procedimientos para la Gestión Socio Ambiental, el desarrollo de nuevos servicios de aseo, el mercadeo y las relaciones públicas así como la comunicación inter e intra institucional. Se constituye de los siguientes procesos:
  - **Gestión Socio Ambiental:** Proceso enfocado al fortalecimiento de la corresponsabilidad social y ambiental en el Distrito Metropolitano de Quito a través de la aplicación de la Política Pública de Gestión Integral de los Residuos Sólidos.
  - **Gestión de Nuevos Servicios de Aseo:** Proceso enfocado al dimensionamiento, implantación y evaluación de los componentes estructurales y funcionales de los modelos de administración y operación de nuevos servicios de aseo y limpieza.
  - **Gestión de Mercadeo y Relaciones Públicas:** Proceso enfocado a la gestión de la identidad empresarial mediante el involucramiento del cliente interno y externo, y el establecimiento de estrategias para cubrir las necesidades y requerimientos de los principales segmentos de mercado establecidos en el DMQ.
  - **Gestión de Comunicación Interna y Externa:** Proceso enfocado a gestionar una comunicación intra institucional e interinstitucional que apoye a la ejecución de los procesos institucionales, además de

sensibilizar y lograr la participación de los funcionarios de la empresa y la ciudadanía.

- **Gestión de Asesoría Institucional:** Establece actividades de asesoría especializada a los procesos institucionales para la toma de decisiones.
- **Gestión Jurídica:** Establece los procesos y procedimientos para las Contrataciones, Patrocinio y Coactivas que se llevan en la Empresa. Se constituye de los siguientes procesos:
  - **Gestión de Contrataciones:** Proceso enfocado a la atención de los requerimientos y el asesoramiento a las inquietudes de la comunidad con respecto a los servicios de aseo que brinda EMASEO EP.
  - **Gestión de Patrocinio y Coactivas:** Proceso enfocado al asesoramiento y el soporte jurídico en materia procesal y extrajudicial, a fin de precautelar los intereses institucionales, ante las instancias jurisdiccionales y administrativas correspondientes.

### **Procesos Habilitantes de Apoyo (Procesos Administrativos)**

Tienen como propósito gestionar el soporte, provisión de recursos, prestación de servicios y logística, a los procesos Gobernantes y Agregadores de Valor a fin de viabilizar su gestión. Estos procesos son los siguientes:

- **Gestión de Maquinaria y Equipo:** Establece los procesos y procedimientos para la programación, ejecución y control del mantenimiento de la maquinaria y equipo utilizados para brindar los servicios a la ciudadanía. Se constituye de los siguientes procesos:
  - **Planificación y Control de Mantenimiento:** Proceso enfocado en la ejecución de actividades de la logística necesaria para realizar la planificación, programación y control del mantenimiento de la maquinaria y equipo de la Empresa.

- **Servicios de Mantenimiento:** Proceso enfocado en la ejecución de los servicios de mantenimiento, a fin de garantizar la disponibilidad de la maquinaria y equipo para cumplir con los servicios de aseo.
- **Gestión del Talento Humano:** Establece los procesos y procedimientos para la administración y desarrollo del Talento Humano, así como para velar por la Seguridad y Salud Ocupacional de los integrantes de la EMASEO EP. Se constituye de los siguientes procesos:
  - **Gestión de Administración del Talento Humano:** Proceso enfocado en actividades para la relación contractual, las remuneraciones y beneficios sociales del personal administrativo y operativo, de manera eficiente y oportuna, en sujeción a las normas legales vigentes
  - **Gestión de Desarrollo del Talento Humano:** Proceso enfocado en la gestión por competencias del personal de la Empresa, que permita el desarrollo personal y profesional, alineado al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
  - **Gestión de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Bienestar Social:** Proceso enfocado en la administración de los riesgos de trabajo y enfermedades ocupacionales del personal de la EMASEO EP, a través de modelos sistémicos que permitan elevar su calidad de vida y bienestar.
- **Gestión Administrativa Financiera:** Establece los procesos y procedimientos para la administración de bienes y servicios generales de la Institución, la gestión de adquisiciones y la administración financiera de la misma. Se constituye de los siguientes procesos:
  - **Gestión de Adquisiciones:** Proceso enfocado en la vigilancia y ejecución de actividades para la compra institucional de bienes, servicios, en términos de calidad y oportunidad.

- **Gestión de Bienes:** Proceso enfocado en el aseguramiento de la provisión y existencia de los recursos (suministros y materiales) bienes y existencias de bodegas (muebles e inmuebles, equipos de oficina, entre otros) de la institución.
- **Gestión de Servicios Generales:** Proceso enfocado en la provisión de servicios para la Empresa, tales como seguridad, transporte del personal, servicios básicos (agua, luz, teléfono), limpieza, instalaciones y áreas verdes, entre otros, en términos de calidad y oportunidad para el cumplimiento de sus actividades, así como la administración de la flota vehicular, transporte de personal y la provisión de recursos de hidrocarburos (combustible y lubricantes) para la misma.
- **Gestión de Tesorería:** Proceso enfocado en actividades para la correcta y oportuna administración de los recursos financieros y el cumplimiento oportuno y transparente de las obligaciones de la EMASEO EP.
- **Gestión de Presupuesto:** Proceso enfocado en la formulación, programación, ejecución, liquidación, evaluación y cierre presupuestario observando la normativa y las disposiciones legales pertinentes.
- **Gestión de Contabilidad:** Proceso enfocado en la generación y registro de los estados financieros a fin de que reflejen adecuadamente los derechos y obligaciones de la empresa, de acuerdo con la ley vigente.
- **Gestión de Secretaría General:** Establece los procesos y procedimientos para la administración de la documentación interna y externa a la Empresa. Se constituye del siguiente proceso:
  - **Gestión Documental:** Proceso enfocado en la ejecución de actividades de ingreso, registro, despacho y custodia de documentación (física y digital) interna y externa de la EMASEO EP.

## 4.5 ANÁLISIS FODA DE LA ORGANIZACIÓN

### 4.5.1 Matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

EMASEO EP desarrolló y sistematizó su propia metodología para la definición y calificación de los factores que comprenden el FODA.

En el siguiente cronograma se presenta las actividades realizadas para la definición de la matriz FODA y su correspondiente análisis:

**Tabla 9.- CRONOGRAMA PARA EL ANÁLISIS FODA**

ACTIVIDAD	ABRIL	MAYO			
	S4	S1	S2	S3	S4
Presentación de la metodología y cronograma al Gerente General para su aprobación	28				
Presentación de la metodología y cronograma a Gerentes, Coordinadores y Líderes		07			
Talleres con personal administrativo: GAF, GDE, GJ, GME, SG (Definición de factores - FODA)			13		
Talleres con personal administrativo: GGTH, GPIT, AI, GO (Definición de factores - FODA)			14		
Talleres con representantes del personal de la GO y GME designados por cada Gerente (Definición de factores - FODA)			15		
Registro de factores en el sistema FODA				18	
Calificación de factores del 19/05 - 08:00 al 20/05 - 20:00				19-20	
Elaboración del informe de resultados FODA				21	
Talleres con representantes del personal de la GO y GME designados por cada Gerente (Definición de variables - FODA)				22	
Priorización de variables para definición de estrategias					25-26
Taller para definición de estrategias planes programas y proyectos (Gerente General, Asesor, Gerentes, Coordinadores y Líderes)					29

Fuente: Gerencia de Planificación e Innovación Tecnológica  
Elaborado: Autora

El proceso de elaboración y análisis del FODA se realizó a través de las siguientes actividades:

1. Para la definición de los factores de análisis se realizaron talleres participativos con los miembros de la empresa, en los que se trabajó en la identificación y selección de dichos factores.
2. Registro de los factores en el “Sistema FODA” para su calificación como: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades o Amenazas.
3. Apertura del Sistema para la calificación de los factores por todo el personal de la EMASEO EP.
4. Los criterios establecidos para la calificación de cada factor fueron:
  - Se consideran Fortalezas si los resultados de la calificación son = 0 > al 70%.
  - Se consideran Debilidades si los resultados de la calificación son inferiores al 70%
  - Se consideran Oportunidades si los resultados de la calificación son = 0 > al 70%.
  - Se consideran Amenazas si los resultados de la calificación son inferiores al 70%
5. Análisis e informe de resultados.

Los resultados de la calificación de los factores se presentan en el **ANEXO 1**.

#### **4.5.2 Determinación de Factores Críticos de Éxito**

Una vez identificadas las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas se realizó el análisis aplicando la metodología FOFA – DODA, de acuerdo al siguiente esquema:

Tabla 10.- METODOLOGÍA DE ANÁLISIS FODA - DODA

		FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
		F1.	D1.
		F2.	D2.
		F3.	D3.
OPORTUNIDADES (+)		<p style="text-align: center;"><b>Estrategias</b></p> <p style="text-align: center;"><b>F – O</b></p> <p style="text-align: center;">Aprovecha las fortalezas para maximizar las oportunidades</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias</b></p> <p style="text-align: center;"><b>D – O</b></p> <p style="text-align: center;">Minimizar debilidades aprovechando oportunidades</p>
O1.			
O2.			
O3.			
AMENAZAS (-)		<p style="text-align: center;"><b>Estrategias</b></p> <p style="text-align: center;"><b>F – A</b></p> <p style="text-align: center;">Utilizar las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias</b></p> <p style="text-align: center;"><b>D – A</b></p> <p style="text-align: center;">Minimizar las debilidades y evitar amenazas</p>
A1.			
A2.			
A3.			

Fuente: Gerencia de Planificación e Innovación Tecnológica  
Elaborado por: Autora

El cruce de factores permitió la identificación de los Factores Críticos de Éxito para la definición de las Estrategias, Planes, Programas y Proyectos que se deben implementar para el fortalecimiento y mejora de la gestión empresarial, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 11.- MATRIZ DE DETERMINACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

	<b>DETERMINACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO</b>	<b>GERENCIA DE PLANIFICACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b>
<b>Relación de O y A</b>		
<b>Con Fortalezas: FO y FA</b>		
Optimizar la comunicación interna, priorizando información de varios ámbitos para mantener comunicados y activos a todos los colaboradores de la institución, a fin de generar retroalimentación constructiva.		
Implementar análisis costo beneficio para asignación del presupuesto, en base a las directrices y planes del ente rector (MDMQ)		
Mantenerse a la vanguardia del uso y aplicación de las TIC 's de tal manera que se puedan optimizar los procesos en los diferentes niveles organizacionales dentro de la institución.		
Potencializar el vínculo entre EMASEO EP y los actores de la cadena de gestión de residuos sólidos.		
Fortalecer el sistema de gestión ambiental dentro de EMASEO EP, definiendo un modelo que sea referente de aplicación en el sector público e incluya un enfoque sobre la responsabilidad social corporativa.		
Implementar un sistema de medición constante de la calidad del servicio, que se constituya como base para la mejora continua.		
Diversificar las fuentes de financiamiento a fin de gestionar proyectos sostenibles y sustentables de alto impacto.		
Implementar un sistema de administración por procesos enfocado en la mejora continua y eficiencia organizacional.		
Establecer un modelo integrador de gestión del talento humano, basado en la innovación y creatividad del capital humano de EMASEO EP.		
Establecer las posibles necesidades de infraestructura en base a la planificación y crecimiento de la ciudad.		
Mantener inventarios de seguridad de repuestos críticos para prevenir posibles desabastecimientos o incremento de sus costos, de tal manera de no afectar la normal operación de EMASEO EP.		
<b>Con Debilidades: DO y DA</b>		
Fortalecer el sistema de comunicación externa y posicionamiento de la imagen empresarial, con el fin de integrar a la comunidad y al resto de actores en la gestión de residuos sólidos.		
Previsión de recursos para renovar la flota vehicular según el nivel de obsolescencia, así como para la adquisición de unidades de reemplazo para solventar contingencias.		
Certificación en sistemas de gestión: calidad, ambiente, OHSAS		
Diversificar el portafolio de servicios para la gestión de residuos sólidos y fortalecer el sistema de atención de reclamos y quejas		
Concientizar a los colaboradores de EMASEO EP sobre las etapas de planificación, ejecución y control del ciclo presupuestario.		
Definir la TRB, con la inclusión de rubros para investigación y desarrollo entre otros.		
Desconcentrar las responsabilidades de administración en el COF		
Implementar un sistema de administración por procesos enfocado en la mejora continua y eficiencia organizacional.		
Establecer un modelo integrador de gestión del talento humano, basado en la innovación y creatividad del capital humano de EMASEO EP		

Fuente: Gerencia de Planificación e Innovación Tecnológica  
Elaborado por: Autora

## CAPITULO V

### 5. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

#### 5.1 FORMULACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

##### 5.1.1 Nueva misión de EMASEO EP

“Brindar servicios de aseo y recolección de residuos sólidos mediante procesos óptimos, oportunos y tecnicados, promoviendo la cultura ambiental para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del DMQ”.

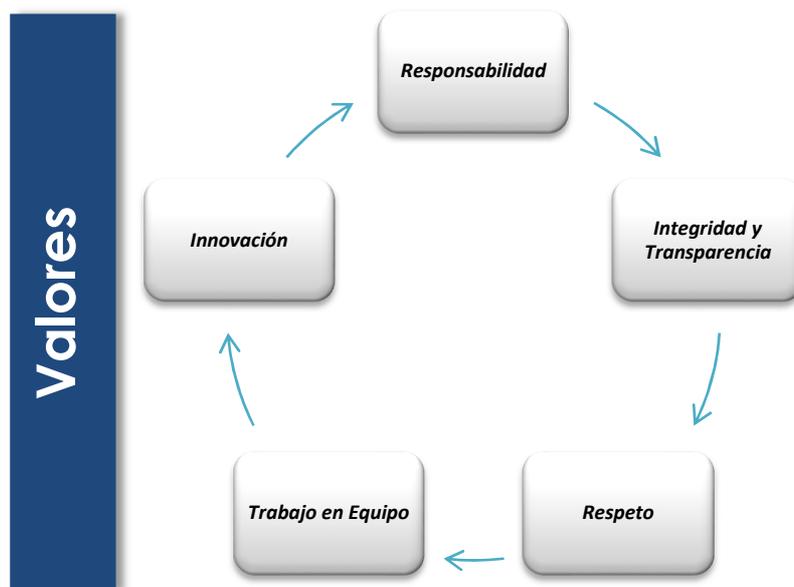
Misión

##### 5.1.2 Nueva Visión de EMASEO EP

Visión

“Al 2018 ser un referente a nivel nacional en la gestión integral de los servicios de aseo y recolección de residuos sólidos, a través de la permanente innovación de procesos enfocados en el desarrollo sostenible y sustentable del DMQ”.

##### 5.1.3 Valores Empresariales



- **Responsabilidad.-** Asumimos nuestras funciones y deberes, con la convicción de cumplirlas de manera eficaz, eficiente y oportuna, en el marco de los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Integridad y Transparencia.-** Promovemos los más altos estándares de integridad empresarial y humana, para garantizar una gestión objetiva y transparente en todas nuestras operaciones.
- **Respeto.-** Interactuamos reconociendo los intereses colectivos, la diversidad individual, la sostenibilidad de los recursos naturales y la institucionalidad.
- **Trabajo en equipo.-** Consideramos a nuestro personal como el factor crítico de éxito, procurando el máximo nivel de competencia profesional, con una sólida cultura de trabajo en equipo, para la consecución de resultados.
- **Innovación.-** Promovemos la innovación de procesos y sistemas de gestión, para optimizar la operación de los servicios.

#### 5.1.4 Definición de objetivos estratégicos

##### Objetivo Estratégico 1

Incrementar la cobertura de la prestación del servicio de aseo en el DMQ, en el marco de un ambiente sano y saludable.

##### **Fundamento**

Satisfacer íntegramente la demanda del servicio de recolección de residuos sólidos dentro del área de cobertura en el DMQ a través del diseño de nuevos servicios de aseo acorde a las necesidades de la ciudadanía, operando con maquinaria y equipo con tecnología de punta.

## **Objetivo Estratégico 2**

Incrementar la aplicación de las mejores prácticas ambientales, con la participación pública, privada y comunitaria, que optimice el sistema de reciclaje y aprovechamiento de los residuos sólidos.

### ***Fundamento***

Se enfoca en incrementar la recuperación de residuos reciclables en el Distrito Metropolitano de Quito a través de mecanismos de recolección selectiva, acopio, agregación de valor y comercialización de los materiales recuperados, que se ajusten a las necesidades de la ciudadanía, con aplicación de las mejores prácticas ambientales y la separación en la fuente; considerando a los recicladores de base como parte integrante de los sistemas de gestión de residuos sólidos.

EMASEO EP, desarrollará acciones orientadas a sensibilizar y capacitar a través de Campañas de Educación Ambiental dirigidas a niños, jóvenes y adultos del DMQ, a fin de fortalecer la conciencia ambiental; es decir, que les permita en el mediano plazo ser ciudadanos que preserven el Medio Ambiente y que trasladen la experiencia adquirida a nuevos espacios y ámbitos de la colectividad.

## **Objetivo Estratégico 3**

Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.

### ***Fundamento***

A través de una gestión eficiente de procesos, EMASEO EP se enfocará en elevar los índices de desempeño y productividad, buscando minimizar los costos y maximizar el rendimiento operacional.

### 5.1.5 Definición de indicadores y metas para cada objetivo estratégico.

Tabla 12.- INDICADORES Y METAS POR OBJETIVO ESTRATÉGICO

<b>Objetivo Estratégico 1:</b> Incrementar la cobertura de la prestación del servicio de aseo en el DMQ, en el marco de un ambiente sano y saludable.	
<b>INDICADORES</b>	<b>METAS</b>
Porcentaje de la población del DMQ que tiene acceso al servicio de recolección de residuos sólidos ordinarios.	Al 2018, al menos el 98% de la población del DMQ tiene acceso al servicio de recolección de residuos sólidos ordinarios.
Porcentaje de RSU recolectados bajo el mecanismo de Recolección Mecanizada.	Al 2018, recolectar al menos el 80% de RSU bajo el mecanismo de Recolección Mecanizada.
Número de parroquias urbanas y rurales del DMQ que disponen del Servicio de Recolección del RSU.	Al 2018, al menos 63 parroquias urbanas y rurales del DMQ, disponen del Servicio de recolección de RSU.

<b>Objetivo Estratégico 2:</b> Incrementar la aplicación de las mejores prácticas ambientales, con la participación pública, privada y comunitaria, que optimice el sistema de reciclaje y aprovechamiento de los residuos sólidos.	
<b>INDICADORES</b>	<b>METAS</b>
Porcentaje de recuperación de RSU del potencial reciclable, bajo el mecanismo de recolección diferenciada a pie de vereda.	Al 2018, recuperar al menos el 6,70% del potencial reciclable, de las zonas de intervención seleccionadas, bajo el mecanismo de Recolección a Pie de Vereda.
Porcentaje de recuperación de RSU del potencial reciclable, bajo el mecanismo de Recolección Mecanizada Diferenciada.	Al 2018, recuperar al menos el 2,40% del potencial reciclable de las zonas de intervención seleccionadas, bajo el mecanismo de Recolección Mecanizada Diferenciada.

### Objetivo Estratégico 3:

Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.

INDICADORES	METAS
Porcentaje de ejecución del presupuesto anual asignado para remuneraciones del personal.	Ejecutar el 100% del presupuesto anual asignado para el pago de remuneraciones del personal.
Porcentaje de ejecución del presupuesto anual asignado para gastos administrativos.	Ejecutar al menos el 90% del presupuesto anual asignado para Gastos Administrativos.

Fuente: Gerencia de Planificación e Innovación Tecnológica  
Elaborado por: Autora

## 5.2 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

La estrategia corporativa se enfoca en dos grandes perspectivas:

Perspectiva del Servicio: Satisfacer integralmente la demanda del Servicio de Aseo y Recolección de Residuos Sólidos en el Distrito Metropolitano de Quito a través de la implementación de nuevos servicios de aseo y la aplicación de las mejores prácticas ambientales con la participación pública, privada y comunitaria que optimice el reciclaje y aprovechamiento de los RS.

Perspectiva Ambiental: EMASEO EP como parte del Sistema de Gestión de Residuos Sólidos en el Distrito Metropolitano de Quito, está comprometida con el mejoramiento continuo de las condiciones ambientales del Distrito a través de la prevención y minimización de los impactos ambientales de nuestros procesos, instalaciones y operaciones en todas sus fases, con el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Incrementar la aplicación de mejores prácticas ambientales en servicios e instalaciones.
- Integrar la participación activa del sector público, privado y comunitario.
- Interiorizar en el personal de la Empresa, prácticas adecuadas que prevengan y/o reduzcan los impactos ambientales.
- Cumplir responsablemente las disposiciones legales ambientales.

### 5.3 PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS

La implementación de las estrategias que se presentan a continuación, se convierten en los aspectos críticos que viabilizan la consecución de los objetivos del plan.

En este sentido como factor básico de priorización de las estrategias, se estableció la temporalidad de inicio de su implementación. De esta manera los rangos de priorización son los siguientes:

- **Prioridad Alta:** inicia a partir de enero 2016
- **Prioridad Media:** inicia a partir de marzo 2016

**Objetivo Estratégico 1:** Incrementar la cobertura de la prestación del servicio de aseo en el DMQ, en el marco de un ambiente sano y saludable.

Tabla 13.- ESTRATEGIAS OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Nro.	ESTRATEGIAS	IMPORTANCIA
1	Innovar el portafolio de servicios de aseo del DMQ.	ALTA
2	Ampliar el Sistema de Recolección Mecanizada en el DMQ.	ALTA
3	Renovar la flota vehicular para solventar contingencias y asegurar la prestación del servicio.	ALTA
4	Diversificar las fuentes de financiamiento a fin de gestionar proyectos sostenibles y sustentables de alto impacto.	MEDIA
5	Gestionar en forma oportuna y eficiente la disponibilidad de repuestos, insumos y materiales para la flota vehicular.	ALTA
6	Diseñar nuevas alternativas para el aprovechamiento de RSU, en el marco de las proyecciones del crecimiento urbano y rural del DMQ.	ALTA

Fuente: Gerencia de Planificación e Innovación Tecnológica  
Elaborado por: Autora

**Objetivo Estratégico 2:** Incrementar la aplicación de las mejores prácticas ambientales, con la participación pública, privada y comunitaria, que optimice el sistema de reciclaje y aprovechamiento de los residuos sólidos.

**Tabla 14.- ESTRATEGIAS OBJETIVO ESTRATÉGICO 2**

Nro.	ESTRATEGIAS	IMPORTANCIA
1	Promover y desarrollar la cultura de producción limpia y responsabilidad ambiental empresarial.	ALTA
2	Establecer convenios interinstitucionales con el sector público, privado, comunitario y academia, orientados a la implementación de micro empresas, mediante capacitación y asistencia técnica en temas de reciclaje, medio ambiente y servicios de aseo.	ALTA
3	Fortalecer e incrementar el servicio de recolección diferenciada.	ALTA
4	Fomentar la separación clasificada desde la fuente de generación de residuos.	MEDIA

Fuente: Gerencia de Planificación e Innovación Tecnológica  
Elaborado por: Autora

**Objetivo Estratégico 3:** Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.

**Tabla 15.- ESTRATEGIAS OBJETIVO ESTRATÉGICO 3**

Nro.	ESTRATEGIAS	IMPORTANCIA
1	Implementar un sistema de medición constante de la calidad del servicio, que coadyuve a la generación de sinergias costo-efectivas entre empresa y usuarios de los servicios.	ALTA
2	Implementar un sistema de administración por procesos, con enfoque en la eficiencia organizacional y con orientación a la mejora continua.	ALTA
3	Establecer un modelo integral e integrado de gestión del talento humano, basado en la innovación y en el aprovechamiento objetivo del capital humano de la empresa.	MEDIA
4	Implementar políticas de orden técnico y administrativo, para la plena vigencia de la eficiencia operacional.	MEDIA
5	Fortalecer el sistema de Gestión Ambiental, para garantizar la aplicación de las Mejores Prácticas Ambientales en la provisión de los servicios.	ALTA
6	Incorporar las NTIC's a los servicios de recolección de residuos sólidos.	MEDIA

Fuente: Gerencia de Planificación e Innovación Tecnológica  
Elaborado por: Autora

#### **5.4 PROYECTOS DE INVERSIÓN**

Dentro de la etapa de implementación del Plan Estratégico 2015 – 2018, se ha planteado ejecutar los siguientes proyectos de inversión:

- Reestructuración y renovación del manejo integral de la flota vehicular y maquinaria de EMASEO EP.

- Contenerización Fase IV
- Recolección Diferenciada de Residuos Reciclables en el DMQ
- Modelo de Gestión de Residuos Sólidos en Parroquias Rurales del Distrito Metropolitano de Quito.
- Animales al Cielo

El presupuesto requerido asciende a USD. 67.505.499,70 Dólares de los Estados Unidos de América. En el **ANEXO 2**, se presenta el detalle de cada proyecto, con su respectiva descripción, desglose presupuestario y metas proyectadas.

### **5.5 CRONOGRAMA VALORADO**

En el **ANEXO 3** se presenta el cronograma valorado, cuyas características son las siguientes:

- Alinea los objetivos estratégicos con los objetivos tácticos, así como con los proyectos de inversión
- Contiene el detalle del presupuesto requerido para el cumplimiento de cada objetivo táctico, así como el periodo establecido para su cumplimiento.
- Presenta el desglose de los proyectos de inversión con su respectivo presupuesto y periodo de ejecución.

## **CAPITULO VI**

### **6. DISEÑO DE UN TABLERO DE CONTROL Y METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL**

#### **6.1 DISEÑO DE UN TABLERO DE CONTROL**

El tablero de control para EMASEO EP, se realizó mediante la metodología del Balanced Score Card, o Cuadro de Mando Integral.

##### **6.1.1 Construcción del cuadro de mando integral**

Según el libro *The Balanced Score Card: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".

Se desprende de lo señalado que el cuadro de mando integral – CMI (Balanced Score Card – BSC) es un sistema que contribuye a administrar mejor y crear valores a largo plazo, involucrando al personal, administradores, ejecutivos y proveedores, complementa los indicadores financieros y no financieros, logrando un balance en el que la organización, al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo puede construir su futuro de forma exitosa cumpliendo su misión y garantizando que todos

los trabajadores mantengan un sentido de pertenencia. A continuación se expone de manera gráfica el planteamiento relativo a la manera en que se ubica el CMI dentro del marco de gestión de la organización:

**Ilustración 10.- DESPLIEGUE DE LA FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**



Fuente: Gerencia de Planificación e Innovación Tecnológica  
Elaborado por: Autora

Resulta entonces que, además de comunicar la visión a todos en la organización, el CMI logra llevarla a cabo mediante acciones concretas, mismas que hacen posible el aprendizaje estratégico que convierte la visión en un proceso dinámico de retroalimentación permanente; ello a la vez propicia el hecho de que la empresa se pueda adaptar de forma rápida a las nuevas circunstancias del entorno y del mercado. Esto es posible en la medida en que su aplicación permite definir las hipótesis sobre las que se basa la estrategia e ir comprobándolas mediante un

mapa de enlaces causa-efecto entre los objetivos estratégicos, los indicadores de resultados y los guías o impulsores del resultado (factores críticos de éxito).

Se concluye de estas afirmaciones que el CMI es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y estrategia. De ahí que su uso permite una visualización completa de la organización, desde la perspectiva tanto del control de la gestión de la organización como desde la opción de análisis de tendencias y mejoramiento continuo. Con tal antecedente, a continuación se presenta resumen de las principales características del CMI:

**Tabla 16.- CARACTERÍSTICAS DEL CMI**

<b>CARACTERÍSTICAS DEL CMI</b>	<b>EXPLICACION</b>
<b>INTEGRAL</b>	Parte de un enfoque holístico. Utiliza varias perspectivas para ver la organización o los procesos como un todo
<b>BALANCEADA</b>	Garantiza el equilibrio de la estrategia, así como sus indicadores de gestión tanto financieros como no financieros
<b>ESTRATEGICA</b>	Relaciona los objetivos estratégicos entre si y los expresa en un mapa de enlaces causa – efecto.
<b>SIMPLE</b>	La complejidad de la organización y de su estrategia se simplifica al presentarla en un modelo único. Cuenta con herramientas de apoyo que le permiten desarrollar indicadores de gestión que faciliten traducir la visión y estrategia de la organización
<b>CONCRETO</b>	Refleja en indicadores específicos y relacionados los objetivos estratégicos y los inductores de actuación, lo que clarifica la estrategia.
<b>CAUSAL</b>	El mapa estratégico establece la relación causa – efecto, los inductores de actuación y los indicadores de resultados.

Fuente: Gerencia de Planificación y Sistemas de Gestión  
Elaborado por: Autora

Dados los argumentos expuestos, haremos alusión al CMI como un sistema de administración que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Siendo más específicos, el CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor? / Qué es lo que la organización debe aprender para ejecutar estos procesos y/o mejorar
- Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir? / Qué procesos se implementarán para la consecución de la estrategia y en suma, lograr la satisfacción del cliente.
- Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes? / Quiénes son los clientes escogidos que generarán crecimiento de ingresos.
- Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas? / Cuáles son los objetivos financieros de crecimiento y productividad.

A continuación una presentación de cada una de estas perspectivas:

### **1. Perspectiva Financiera**

Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa.

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales tales como los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado. Todas estas medidas tienden a la consecución del objetivo financiero clásico que es obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán orientados hacia la mejora sostenida del flujo de caja: cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero seguras e inmediatas. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes una vez que se han realizado las grandes inversiones. En este punto, el objetivo principal no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado.

## **2. Perspectiva del cliente**

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en una propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

La Perspectiva de Clientes centra su enfoque en la necesidad de la organización de cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran precios competitivos, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación. Cabe mencionar que todas las perspectivas están unidas entre sí, lo cual significa que para cubrir las expectativas de los accionistas, también se deben cubrir las de los consumidores de tal modo que estos últimos compren los productos de la organización y se genere una ganancia para la misma.

En tal sentido y, de manera general, el grupo de indicadores centrales desde la perspectiva del cliente son los siguientes:

- Cuota de Mercado
- Incremento de clientes
- Retención o adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- El tiempo
- Calidad
- Precios

### **3. Perspectiva del proceso interno**

Esta perspectiva responde a la necesidad de adecuar los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Cada empresa tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales.

- El proceso de innovación: Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos o servicios.
- El proceso operativo: Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- El servicio postventa: Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.

A ellos habría que agregar los procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad. Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

#### **4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento aseguran a la organización el desarrollo de una base o infraestructura sobre la cual resulta posible se alcancen los objetivos determinados en las restantes perspectivas; con tal enfoque, el modelo plantea los valores de este bloque como inductores que en suma, constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender.

Siendo un tanto más específicos, es necesario señalar que los activos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

En tal sentido los activos relativos a esta perspectiva son los siguientes:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, retención, entre otros.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y derechos o licencias, entre otros.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, motivación, delegación de autoridad y responsabilidad, entre otros.

### **6.1.2 Relación entre objetivos y perspectivas**

De la exposición anterior queda claro que un cuadro de mando integral define los objetivos y actividades a corto plazo que guiarán la operación de la organización y, adicional a ello, crearán valor para clientes y empresarios. El proceso de la creación de este cuadro por lo tanto, inicia con la definición de la relación objetivo-perspectiva. Para el caso de EMASEO EP a continuación se presenta dicha relación, partiendo del antecedente de las estrategias definidas como prioritarias, dada la coyuntura actual:

1. Innovar el portafolio de servicios de aseo del DMQ.
2. Ampliar el Sistema de Recolección Mecanizada en el DMQ.
3. Renovar la flota vehicular para solventar contingencias y asegurar la prestación del servicio.
4. Incorporar las NTIC's a los servicios de recolección de residuos sólidos.
5. Diversificar las fuentes de financiamiento a fin de gestionar proyectos sostenibles y sustentables de alto impacto.
6. Gestionar en forma oportuna y eficiente la disponibilidad de repuestos, insumos y materiales para la flota vehicular.
7. Diseñar nuevas alternativas para el aprovechamiento de RSU, en el marco de las proyecciones del crecimiento urbano y rural del DMQ.

8. Promover y desarrollar la cultura de producción limpia y responsabilidad ambiental empresarial.
9. Establecer convenios interinstitucionales con el sector público, privado, comunitario y academia, orientados a la implementación de micro empresas, mediante capacitación y asistencia técnica en temas de reciclaje, medio ambiente y servicios de aseo.
10. Fortalecer e incrementar el servicio de recolección diferenciada.
11. Fomentar la separación clasificada desde la fuente de generación de residuos.
12. Establecer el marco jurídico que permita fortalecer la gestión integral de residuos sólidos.
13. Implementar un sistema de medición constante de la calidad del servicio, que coadyuve a la generación de sinergias costo-efectivas entre empresa y usuarios de los servicios.
14. Implementar un sistema de administración por procesos, con enfoque en la eficiencia organizacional y con orientación a la mejora continua.
15. Establecer un modelo integral e integrado de gestión del talento humano, basado en la innovación y en el aprovechamiento objetivo del capital humano de la empresa.
16. Implementar políticas de orden técnico y administrativo, para la plena vigencia de la eficiencia operacional.
17. Fortalecer el sistema de Gestión Ambiental, para garantizar la aplicación de las Mejores Prácticas Ambientales en la provisión de los servicios.

El despliegue de estrategias requiere del planteamiento de objetivos más concretos (tácticos que se exponen a continuación en relación con las perspectivas del CMI antes mencionadas:

Tabla 17.- MATRIZ DE OBJETIVOS Y PERSPECTIVAS

OBJETIVOS Y PERSPECTIVAS		
OBJETIVOS	EXPLICACION	CONCLUSION FINAL
<i>Ob1. Garantizar y Fortalecer los diferentes servicios de EMASEO EP. mediante estrategias adecuadas para los diferentes sectores del DMQ</i>	La disponibilidad de servicios permite cumplir con los servicios de aseo en toda la zona de cobertura de EMASEO EP.	<p><b>Corresponde a perspectiva de cliente:</b> Busca crear valor para diferenciación de oferta de manera que ésta se ajuste a los requerimientos del cliente.</p>
<i>Ob2. Garantizar que la recolección de RSU a través de Sistemas no Mecanizados, sean brindados con calidad a todos las zonas del DMQ</i>	Brindar los servicios de aseo a la ciudadanía es la razón de ser de EMASEO EP.	
<i>Ob3. Implementar Sistemas Mecanizados de recolección de RSU en el DMQ</i>	Brindar los servicios de aseo a la ciudadanía es la razón de ser de EMASEO EP.	
<i>Ob4. Cubrir la demanda de Recolección con un Modelo de Gestión de Residuos de los Mayores Productores</i>	La segmentación según el nivel de producción de residuos permite establecer modelos diferenciados que se adaptan a las necesidades de cada grupo.	
<i>Ob5. Recuperar los residuos sólidos reciclables y orgánicos, e incluir formalmente a los gestores ambientales de menor escala en la cadena de valor</i>	Dentro de la cadena de gestión de residuos sólidos, el componente de reciclaje es un aspecto básico ya que incrementa la vida útil de los rellenos sanitarios y genera mayor desarrollo en la industria del reciclaje	
<i>Ob6. Renovar y posicionar la imagen e identidad de la Empresa, brindado información veraz y oportuna vinculada a la gestión y consecución de logros institucionales para lograr el apoyo y compromiso ciudadano para tener una ciudad más limpia.</i>	Crea sensación de pertenencia e identificación con marca y organización	
<i>Ob7. Administrar correcta y oportunamente los recursos financieros</i>	Relacionado con el uso óptimo de recursos financieros disponibles	<p><b>Corresponde a perspectiva financiera:</b></p> <p>Considera la estrategia de crecimiento, rentabilidad y riesgo desde la perspectiva del accionista</p>
<i>Ob8. Manejar eficientemente el ciclo presupuestario, programación, ejecución, liquidación, evaluación y cierre observando la normativa legal pertinente</i>	Mantener holgura financiera para la operación de la Empresa	

<b>Ob9. Administrar, controlar y proveer de manera oportuna y eficiente los bienes institucionales a través de la correcta aplicación de la normativa</b>	Crea soporte legal y regulatorio para implementar gestión por procesos	<b>Corresponde a Perspectiva de Procesos internos:</b> Se otorga prioridad dentro de la estrategia a procesos vinculados con la creación de satisfacción de los usuarios del servicio y representantes de la Empresa	
<b>Ob10. Garantizar el cumplimiento de la Normativa ambiental vigente, a través de las actividades establecidas en el Plan de Manejo Ambiental de la EMASEO-EP</b>	Promueve gestión responsable incluyendo actividades sustentables con el medio ambiente		
<b>Ob11. Garantizar el cumplimiento de obras y servicios necesarios para el buen funcionamiento de la Empresa</b>	Procesos de gestión integral de obras y servicios para el aprovechamiento de disponibilidad y funcionalidades		
<b>Ob12. Garantizar el cumplimiento del mantenimiento rutinario de la flota</b>	Permite contar con la flota vehicular disponible para cubrir las rutas		
<b>Ob13. Garantizar la funcionalidad de los servicios tecnológicos de la EMASEO EP, mediante el cumplimiento de los requerimientos generados por los usuarios internos</b>	Permite mantener operativa la red tecnológica de la Empresa		
<b>Ob14. Garantizar la operatividad de maquinaria y equipo en un 90%</b>	Permite contar con la flota vehicular disponible para cubrir las rutas		
<b>Ob15. Garantizar la provisión de bienes y servicios para la flota vehicular</b>	Crea soporte legal y regulatorio para implementar gestión por procesos		
<b>Ob16. Garantizar que los procesos de contratación gestionados para la EMASEO EP se adecuen a las disposiciones legales mediante el cumplimiento de la normativa vigente</b>	Uso óptimo de recursos durante ejecución de procesos		
<b>Ob17. Incrementar la eficiencia en la ejecución de los procesos de la gestión documental mediante el trámite y seguimiento oportuno de los documentos administrados</b>	Relacionado con la optimización de la gestión documental		
<b>Ob18. Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión institucional mediante la formulación, asesoramiento y control del portafolio de proyectos</b>	Permite crear sistema de gestión con enfoque en cumplimiento de los requisitos del cliente y accionistas		
<b>Ob19. Precautelar los intereses institucionales en todas las instancias mediante procedimientos eficientes de asesoría y soporte jurídico</b>	Crea soporte legal y regulatorio para implementar gestión por procesos		
<b>O20. Proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la Institución a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos, así como velar por el cumplimiento de las normas y</b>	La organización requiere de personal con perfil adecuado y en tiempos razonables de contratación		<b>Corresponde a perspectiva de aprendizaje y crecimiento:</b> Establece prioridades para la

<b>procedimientos vigentes, en materia de competencia.</b>		creación de un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización
<b>O21. Garantizar la efectividad de los procesos de la EMASEO EP mediante el desarrollo de nuevos sistemas</b>	Permite implementar plataforma tecnológica sobre la cual es posible nuevos desarrollos o mejora de los actuales (innovación y crecimiento)	
<b>O22. Fortalecer el Sistema de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Bienestar Social</b>	Permita minimizar los riesgos de trabajo y enfermedades ocupacionales del personal de la EMASEO EP, mediante el Sistema Nacional de Prevención de Riesgos Laborales	

Fuente: Gerencia de Planificación y Sistemas de Gestión  
Elaborado por: Autora

### 6.1.3 Diseño de Mapa Estratégico de la organización

El mapa estratégico es la representación gráfica de las relaciones causa efecto entre los objetivos y las iniciativas institucionales y proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción permitiendo anticipar la creación de valor por parte de la Institución y alcanzar su Visión Estratégica. El mapa estratégico es la representación gráfica de las relaciones causa efecto entre los objetivos y las iniciativas institucionales y proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción, permitiendo anticipar la creación de valor por parte de la Institución y alcanzar la Visión Estratégica.

Resulta entonces que, partimos del supuesto de que un eficiente modelo de calidad de gasto e inversión para la prestación del servicio permite que los usuarios estén satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe cómo garantizar la provisión de los servicios de aseo en el área de cobertura del DMQ. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente.

Esta arquitectura de causa efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desarrolla un mapa estratégico. La construcción de un mapa estratégico obliga a una empresa a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién. A continuación se grafica que establece esta relación:

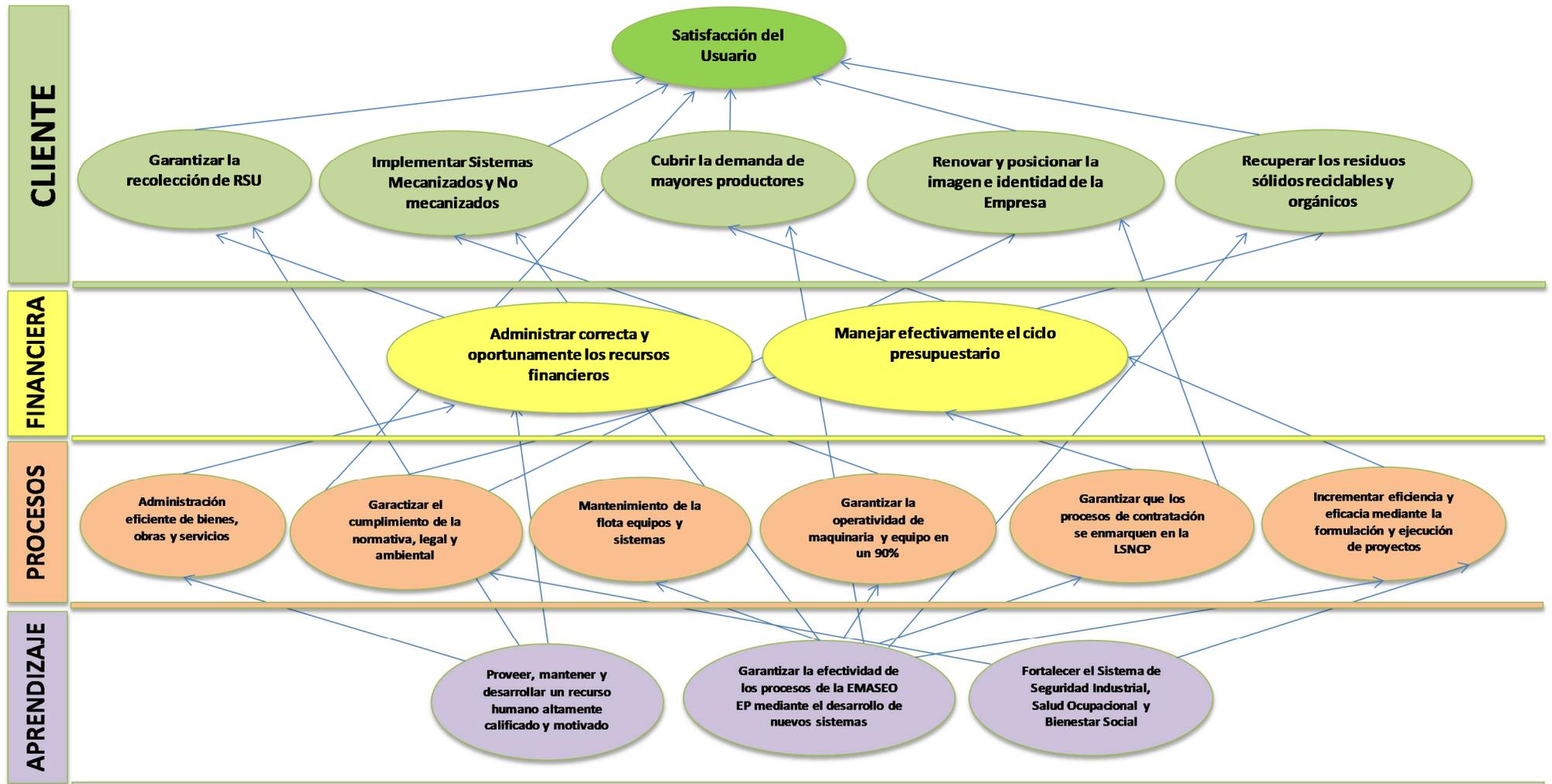
**Ilustración 11.- PROCESO DE CREACIÓN DE VALOR**



Fuente: Gerencia de Planificación y Sistemas de Gestión  
Elaborado por: Autora

En este contexto, la propuesta de mapa estratégico para el caso de EMASEO EP se presenta a continuación:

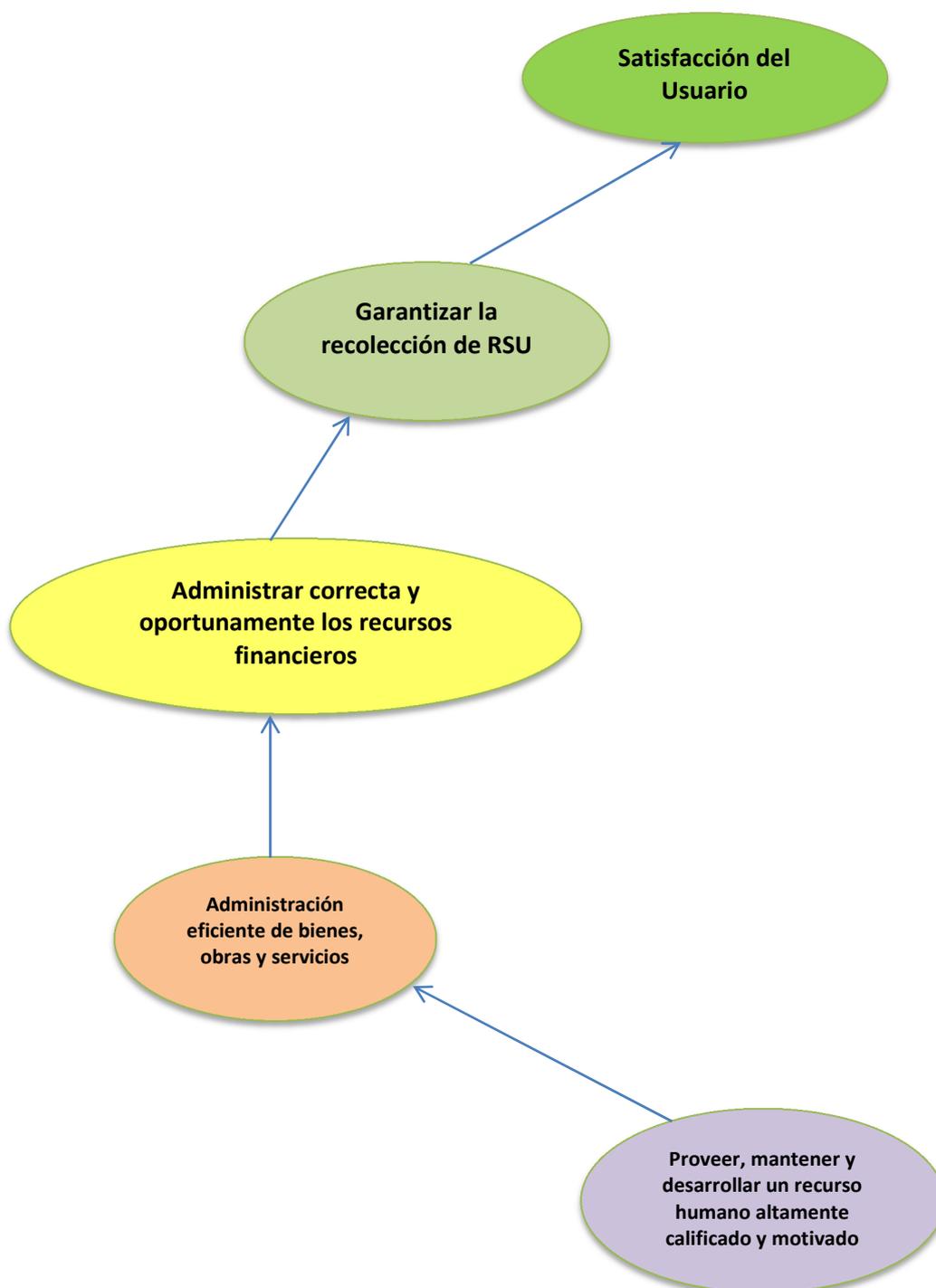
Ilustración 12.- MAPA ESTRATÉGICO EMASEO EP.



Fuente: Gerencia de Planificación y Sistemas de Gestión  
Elaborado por: Autora

El mapa estratégico expuesto, vincula objetivos correspondientes a las diferentes perspectivas, a través de una relación causa-efecto (SI...ENTONCES) que se constituye en un principio básico de análisis a través del cual es posible determinar si la formulación de los mismos es coherente con la estrategia de la compañía.

A continuación se realiza el análisis de una ruta que permiten verificar si esta relación es correcta:



La relación establecida entre objetivos para la definición de esta ruta es la siguiente:

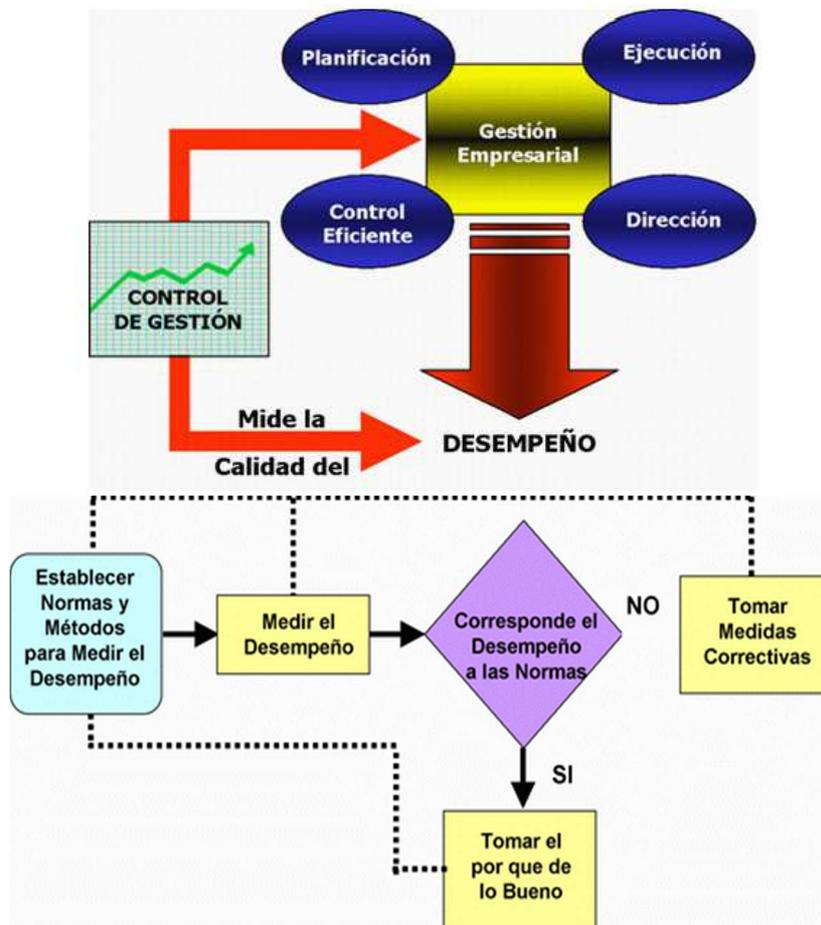
- Si existen funcionarios altamente calificados y motivados ENTONCES el personal administrará eficientemente los bienes, obras y la prestación de servicios.
- Si se administrara eficientemente los bienes, obras y la prestación de servicios, ENTONCES se utilizan eficientemente los recursos financieros.
- Si se utilizan eficientemente los recursos financieros ENTONCES se garantiza la prestación del servicio en todo el DMQ, y por consiguiente la satisfacción del usuario.

#### **6.1.4 Desarrollo del Mando Integral**

Como se ha hecho expreso a lo largo del desarrollo de este capítulo, la gerencia estratégica es un proceso a través del cual la organización planifica con claridad lo que desea lograr y utiliza estrategias para disminuir o anular la incertidumbre, a través de la incorporación de creatividad e innovación, respondiendo rápidamente, con opciones flexibles para resolver problemas que impactan la empresa, todo con el fin de tener éxito crear el futuro y agregar valor.

Ahora bien, haciendo énfasis en el concepto de control, es necesario mencionar el éste último consiste en un conjunto de acciones efectuadas con el propósito de actividades se realicen de conformidad con el plan. El flujo de todo esquema de control se expone a continuación:

Ilustración 13.- FLUJO DE ESQUEMA DE CONTROL



Fuente: Gerencia de Planificación  
Elaborado por: Autora

En tal contexto, los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización; citando una definición mucho más rigurosa, el indicador es una expresión matemática de lo que se quiere medir, basado en la relación entre factores o variables claves y que tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc.

$$\text{INDICADOR} = \frac{\text{a (unidad)}}{\text{b (unidad)}}$$

Conviene diferenciar ese concepto del correspondiente al índice, mismo que se define como el resultado o valor de la expresión matemática definida como indicador, al introducir y procesar datos correspondientes.

$$\text{ÍNDICE} = \frac{10 \text{ (toneladas)}}{100 \text{ (HH)}} = 0,1 \text{ toneladas / HH}$$

Resulta de ello que los indicadores de gestión pueden ser vistos como:

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- EL análisis de los indicadores conlleva a generar ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

Criterios para establecer indicadores de gestión:

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan:

- Relevante (que tenga que ver con los objetivos de la organización),
- Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación),
- Fácil de Comprender y Usar,
- Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo),
- Verificable y de Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

Con estos antecedentes se expone a continuación tabla de indicadores definidos para cada uno de los objetivos establecidos en la planeación de EMASEO EP:

Tabla 18.- MATRIZ DE INDICADORES DE OBJETIVOS OPERATIVOS

Objetivo	Indicador	Fórmula de Cálculo
<b>Ob1. Garantizar y Fortalecer los diferentes servicios de EMASEO EP. mediante estrategias adecuadas para los diferentes sectores del DMQ.</b>	Porcentaje de eventos y Campañas realizadas	Número de eventos y campañas realizadas / Número de eventos y campañas requeridos
<b>Ob2. Garantizar que la recolección de RSU a través de Sistemas no Mecanizados, sean brindados con calidad a todos las zonas del DMQ.</b>	Porcentaje de rutas atendidas oportunamente de los Servicios no Mecanizados	Número de rutas atendidas oportunamente / Total de rutas
<b>Ob3. Implementar Sistemas Mecanizados de recolección de RSU en el DMQ.</b>	Porcentaje de rutas de Recolección Mecanizada atendidas Oportunamente	Rutas atendidas oportunamente / Total de rutas
<b>Ob4. Cubrir la demanda de Recolección con un Modelo de Gestión de Residuos de los Mayores Productores.</b>	Índice de atención a usuarios Mayores Productores	Usuarios Mayores Productores atendidos / Total de Usuarios Mayores Productores
<b>Ob5. Recuperar los residuos sólidos reciclables y orgánicos, e incluir formalmente a los gestores ambientales de menor escala en la cadena de valor</b>	Recuperar al menos 200 TN de Residuos Reciclables (Orgánicos e Inorgánicos)	Sumatoria
<b>Ob6. Renovar y posicionar la imagen e identidad de la Empresa, brindado información veraz y oportuna vinculada a la gestión y consecución de logros institucionales para lograr el apoyo y compromiso ciudadano para tener una ciudad más limpia.</b>	Registro de noticias positivas de EMASEO (se contabilizará una noticia por tema y por medio)	Sumatoria
<b>Ob7. Administrar correcta y oportunamente los recursos financieros</b>	Porcentaje de ejecución de flujo de caja	Saldo inicial de caja + ingresos de caja / gastos
<b>Ob8. Manejar eficientemente el ciclo presupuestario, programación, ejecución, liquidación, evaluación y cierre observando la normativa legal pertinente</b>	Reporte bimensual de gestión presupuestaria	Sumatoria
<b>Ob9. Administrar, controlar y proveer de manera oportuna y eficiente los bienes institucionales a través de la correcta aplicación de la normativa</b>	Porcentaje de Bienes asignados	Bienes asignados/ Bienes adquiridos
<b>Ob10. Garantizar el cumplimiento de la Normativa ambiental vigente, a través de las actividades establecidas en el Plan de Manejo Ambiental de la EMASEO-EP</b>	Porcentaje de cumplimiento del PMA	Actividades cumplidas / actividades establecidas en el PMA
<b>Ob11. Garantizar el cumplimiento de obras y servicios necesarios para el buen funcionamiento de la Empresa</b>	Porcentaje de cumplimiento de la prestación de servicios requeridos por la Empresa	Servicios ejecutados/ Servicios requeridos
<b>b12. Garantizar el cumplimiento del mantenimiento rutinario de la flota</b>	Índice de eficacia del programa de mantenimiento preventivo	Número de mantenimientos realizados con conformidad / Número de Mantenimientos Planificados

<b>Ob13. Garantizar la funcionalidad de los servicios tecnológicos de la EMASEO EP, mediante el cumplimiento de los requerimientos generados por los usuarios internos</b>	Porcentaje de cumplimiento de requerimientos generados	de de	Requerimientos realizados /requerimientos generados
<b>Ob14. Garantizar la operatividad de maquinaria y equipo en un 90%</b>	Porcentaje Operatividad de la flota	de	Número de unidades Operativas / Total de unidades
<b>Ob15. Garantizar la provisión de bienes y servicios para la flota vehicular</b>	Porcentaje de compras realizadas		Número de solicitudes de compras procesadas / Total de solicitudes de compra solicitadas
<b>Ob16. Garantizar que los procesos de contratación gestionados para la EMASEO EP se adecuen a las disposiciones legales mediante el cumplimiento de la normativa vigente</b>	Porcentaje de Contratos Adjudicados		Procesos adjudicados / Procesos requeridos
<b>Ob17. Incrementar la eficiencia en la ejecución de los procesos de la gestión documental mediante el trámite y seguimiento oportuno de los documentos administrados</b>	Porcentaje de actividades cumplidas		Nº de Actividades Ejecutadas / Nº de Actividades Programadas
<b>Ob18. Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión institucional mediante la formulación, asesoramiento y control del portafolio de proyectos</b>	Número de proyectos implementados		Sumatoria
<b>Ob19. Precautelar los intereses institucionales en todas las instancias mediante procedimientos eficientes de asesoría y soporte jurídico</b>	Porcentaje de Requerimientos Atendidos	de	Requerimientos Atendidos / Requerimientos Ingresados
<b>O20. Proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la Institución a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, en materia de competencia.</b>	Porcentaje de Personal Capacitado		Personal Capacitado / Total del Personal
<b>O21. Garantizar la efectividad de los procesos de la EMASEO EP mediante el desarrollo de nuevos sistemas</b>	Desarrollo de Sistemas		Sumatoria
<b>O22. Fortalecer el Sistema de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Bienestar Social</b>	Porcentaje de Cumplimiento del SART	de	Actividades Cumplidas / Actividades Planificadas

Fuente: Gerencia de Planificación e Innovación Tecnológica  
Elaborado por: Autora

En el **ANEXO 4** se adjunta el archivo que contiene la “Relación entre Objetivos, perspectivas e indicadores de EMASEO EP.

## 6.2 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

### 6.2.1 Descripción del Proceso de Evaluación

De acuerdo al Reglamento Orgánico Funcional de EMASEO EP., la Gerencia de Planificación e Innovación Tecnológica tiene entre sus competencias "Planificar y coordinar el seguimiento y evaluación de los procesos integrales de formulación de políticas y planificación institucional sobre la base de un análisis estratégico; la innovación de sus sistemas de gestión organizacional y tecnológicos, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales".

Considerando este marco legal se ha diseñado la metodología de Seguimiento y Evaluación de la Planificación Institucional.

#### 6.2.1.1 Objetivos del Proceso de Evaluación

El proceso de evaluación se ha formulado con el fin de cumplir los siguientes objetivos:

- Establecer los lineamientos para el proceso de seguimiento y evaluación de la planificación institucional a fin de estandarizarlos dentro de EMASEO EP.
- Establecer alertas tempranas que permitan a los gestores de los planes, programas y proyectos cumplir con la programación establecida mediante la implementación de acciones preventivas o correctivas.

#### 6.2.1.2 Roles y Responsabilidades

De conformidad con la normativa interna de EMASEO EP, los actores implicados en el proceso de seguimiento y evaluación de la planificación institucional son:

- **Gerente General:**
  - Aprobar el plan estratégico y planes operativos de la institución.
  - Revisar los resultados de los informes de seguimiento y evaluación de los distintos planes de la institución, con motivo de su inclusión en los informes anuales.

- Toma de decisiones con respecto a la planificación institucional.
- **Gerente de Planificación:**
  - Definir el marco común de trabajo en materia de seguimiento y evaluación de la planificación institucional.
  - Convocar a las reuniones de seguimiento y evaluación a los diferentes responsables del cumplimiento de los planes programados.
  - Requerir los informes de cumplimiento de actividades a las diferentes unidades de EMASEO EP.
  - Aprobar y remitir los informes de seguimiento y evaluación a las diferentes dependencias de EMASEO EP.
- **Líder de Planificación Institucional:**
  - Recopilar, analizar y consolidar la información y documentación para el cumplimiento del proceso de seguimiento y evaluación.
  - Realizar el seguimiento y evaluación a la planificación institucional, de acuerdo a la guía metodológica de seguimiento y evaluación.
  - Elaborar los informes de seguimiento y evaluación para la aprobación del Gerente de Planificación.
  - Asesorar a los responsables del cumplimiento de los planes, programas y proyectos en el proceso de registro y remisión de los informes de cumplimiento de la planificación institucional.
  - Participar en las reuniones de seguimiento y evaluación cuando exista la convocatoria pertinente.
  - Verificar el cumplimiento de la implementación de recomendaciones, acciones correctivas o preventivas descritas en los informes de seguimiento y evaluación.
- **Gerente Administrativo Financiero:**
  - Remitir a la Gerencia de Planificación mensualmente en formato digital la cédula presupuestaria con el respectivo desglose de valores devengados por Gerencia.

- **Responsables de planes, programas y proyectos:**
  - Asegurar el registro y remisión de la información y documentación necesarias para que esté disponible para el proceso de seguimiento y evaluación, conforme lo establecido en la presente guía metodológica.
  - Colaborar en el adecuado desarrollo del proceso de seguimiento y evaluación de la planificación institucional.
  - Participar en las reuniones de seguimiento y evaluación cuando exista la convocatoria pertinente.
  - Implementar las recomendaciones, acciones preventivas o correctivas descritas en los informes de seguimiento y evaluación.

#### 6.2.1.3 Procedimiento de Evaluación

El procedimiento de seguimiento y evaluación contiene la metodología y los criterios de seguimiento y evaluación que se aplicarán con el carácter de obligatorio para todas las Gerencias de EMASEO EP.

- Objeto de la evaluación

El seguimiento y evaluación de la planificación institucional, se centra en los planes, programas y proyectos elaborados y finalmente aprobados por la Gerencia General de EMASEO EP, o si se hubiesen producido modificaciones en los mismos, la última versión vigente. En este contexto, el seguimiento y evaluación tendrá por objeto analizar el grado de ejecución, los resultados e impactos logrados por los planes, programas y proyectos desarrollados durante el ejercicio fiscal.

- Periodicidad de la evaluación

Con el propósito de garantizar un cumplimiento eficaz de la planificación institucional, se establece la necesidad de realizar el proceso de seguimiento y evaluación mensualmente. Los resultados del seguimiento y evaluación de gestión deberán ser presentados dentro de los diez días subsiguientes al mes objeto de evaluación y los resultados del seguimiento y evaluación de

la ejecución presupuestaria deberán ser presentados el último día del mes subsiguiente objeto de la evaluación.

Por consiguiente, la puesta en marcha de este proceso debe realizarse considerando los plazos indicados, de forma sostenida durante todo el periodo.

## 6.2.2 Herramientas y técnicas de Evaluación

A continuación se detallan las herramientas y técnicas que se aplicarán para el seguimiento y evaluación de la planificación institucional:

### 6.2.2.1 Sistema de Indicadores

El diseño de indicadores constituye un ejercicio fundamental para el seguimiento y evaluación del desarrollo y resultados alcanzados por un plan, programa o proyecto. De esta manera y de acuerdo con la línea de trabajo establecida por la Gerencia de Planificación e Innovación Tecnológica, los indicadores han sido incorporados en la planificación operativa anual.

Los indicadores que se desarrollarán en la matriz del plan operativo anual son:

- *Indicadores de gestión*: para evaluar los resultados obtenidos en el corto plazo de acuerdo a la planificación establecida.
- *Indicadores estratégicos*: para evaluar el impacto logrado mediante las estrategias establecidas.

La medición de los indicadores se realizará mediante la técnica de semaforización, la cual nos permitirá conocer rápidamente la situación de cada unidad, y generar las alertas necesarias tendientes al cumplimiento de la planificación:



- ROJO: Rendimiento insuficiente, sus resultados son iguales o inferiores al 70%; advierte un retraso significativo de la gestión, el cual constituye un evidente conflicto en la implementación del Plan, por lo que será necesario establecer los correctivos y precauciones respectivas.
- AMARILLO: Rendimiento medio (sistema de alarma), sus resultados están en el rango del 70,01% al 90%; significa precaución, por lo que es necesaria una intervención inmediata para identificar las limitaciones de su avance.
- VERDE: Rendimiento satisfactorio, sus resultados son están en el rango del 90,01% al 100%; evidencia un gran avance o la culminación del plan en el tiempo planteado.

#### 6.2.2.2 Análisis Documental

El análisis documental permitirá llevar a cabo el seguimiento del marco de referencia relativo a la planificación operativa anual. Por ello integra la revisión, análisis y verificación de:

- Los informes de cumplimiento de actividades suscritos y aprobados por las Gerencias.
- Documentación de respaldos de las actividades ejecutadas.
- Registro de información del sistema QLIK VIEW.
- Registro de información del sistema SISMAC

#### 6.2.2.3 Formato de Informe de Cumplimiento de Actividades

Con el fin de estandarizar y facilitar el proceso de seguimiento y evaluación se ha diseñado el formulario de Informe de Cumplimiento de Actividades que obligatoriamente deberán utilizar las unidades para remitir mensualmente los resultados obtenidos **ANEXO 5**.

## 6.2.3 Criterios de Evaluación

Los criterios de evaluación constituyen el conjunto de aspectos clave que serán analizados en el proceso de seguimiento y evaluación.

A continuación se detallan los criterios que se emplearán para este proceso:

### 6.2.3.1 Cumplimiento de Metas

Se evalúa el cumplimiento o avance de la ejecución de las metas programadas en el plan operativo anual aprobado por el Gerente General y el Directorio de EMASEO EP.

La calificación responde al siguiente procedimiento:

- Se cuantifica el porcentaje de avance de cumplimiento de cada meta.
- La calificación final es el valor promedio ponderado de la calificación de cada meta.

### 6.2.3.2 Ejecución Presupuestaria

La calificación de este parámetro corresponde a la relación entre el presupuesto devengado con respecto al presupuesto programado.

La calificación final es el valor promedio ponderado de la calificación de cada rubro programado.

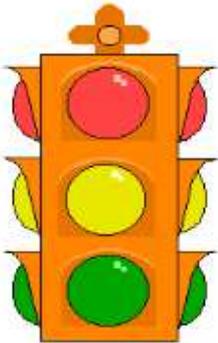
### 6.2.3.3 Calificación Final

La calificación final corresponde al resultado del promedio ponderado de los criterios de evaluación, cuyo peso es el siguiente:

<b>CRITERIO DE EVALUACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
Cumplimiento de metas	80%
Ejecución presupuestaria	20%

#### 6.2.3.4 Rangos de Calificación

Con el propósito de valorar los resultados finales correspondientes a la calificación de cada Gerencia, se utilizará la técnica de semaforización la que nos permitirá conocer rápidamente la situación de cada unidad:

	<p><b>ROJO:</b> Rendimiento insuficiente, sus resultados son iguales o inferiores al 70%.</p> <p><b>AMARILLO:</b> Rendimiento medio (sistema de alarma), sus resultados están en el rango del 70,01% al 90%</p> <p><b>VERDE:</b> Rendimiento satisfactorio, sus resultados son están en el rango del 90,01% al 100%</p>
---	---

Una vez que se cuente con los resultados de evaluación de cada unidad, se elaborará un ranking con las calificaciones obtenidas por cada Gerencia.

#### 6.2.3.5 Penalizaciones

Se penalizará con una reducción de 5 puntos porcentuales a la calificación final, en las siguientes circunstancias:

- Retraso en la entrega del informe de cumplimiento de actividades.
- Información incompleta o mal registrada en el formulario de cumplimiento de actividades
- Inasistencia a reuniones de seguimiento y evaluación convocadas por la Gerencia de Planificación e Innovación Tecnológica.
- Falta de colaboración en la entrega de información o documentación adicional que sea requerida por la Gerencia de Planificación e Innovación Tecnológica para el proceso de seguimiento y evaluación
- Falta de implementación de recomendaciones establecidas en los informes de seguimiento y evaluación.
- Más de tres reformas y reprogramaciones al POA.

#### 6.2.3.6 Plazos de entrega de la información

- Informes de cumplimiento de actividades

Las Gerencias de EMASEO EP, deberán entregar los informes de cumplimiento de actividades mensualmente aprobados, durante los cinco primeros días posteriores a la finalización de cada mes.

El incumplimiento de esta remisión de información se penalizará conforme lo establecido en el numeral “Penalizaciones” de este instructivo metodológico.

- Informes de seguimiento y evaluación

La Gerencia de Planificación e Innovación Tecnológica remitirá los correspondientes informes de seguimiento y evaluación mensualmente:

*Gestión.*- Durante los primeros diez días posteriores a la finalización del mes objeto de evaluación.

*Presupuesto.*- Dentro de los tres días posteriores a la recepción del Informe de ejecución Presupuestaria definitivo remitido por la GAF.

- Cédula presupuestaria y reporte de valores devengados

La Gerencia Administrativa Financiera remitirá el reporte de gastos devengados provisionales, hasta el tercer día posterior al periodo evaluado conforme al siguiente detalle:

- Gerencia
- Partida presupuestaria
- Valor devengado

La Gerencia Administrativa Financiera remitirá el reporte de gastos devengados definitivos, en el plazo que establece la normativa vigente y la política institucional.

## 6.2.4 Contenido del Informe de Seguimiento y Evaluación

En este apartado se define la estructura y el contenido de los informes de seguimiento y evaluación.

De manera general el documento de referencia debe presentar la siguiente estructura:

- Aspectos generales:

Se indicará el periodo de seguimiento y evaluación y las áreas evaluadas.

- Evaluación del cumplimiento de la gestión:

En este nivel se evaluarán los indicadores de gestión establecidos en el plan operativo anual, para conocer sus avances e identificar problemas que puedan ocurrir durante la ejecución.

- Evaluación de la ejecución presupuestaria:

Se evaluarán los resultados de la gestión presupuestaria del periodo mediante el análisis y medición de la ejecución de los gastos y metas presupuestarias así como de las variaciones observadas, señalando sus causas, en relación con los programas, proyectos y actividades aprobados en el correspondiente Presupuesto.

- Resultados y ranking de cumplimiento de la planificación operativa anual:

En este apartado se presentarán los resultados de la evaluación obtenidos por cada Gerencia, mediante un ranking de calificaciones descendente de mayor a menor.

- Recomendaciones:

A partir de la información cualitativa y cuantitativa analizada, el informe de seguimiento y evaluación contendrá las recomendaciones oportunas para corregir o prevenir desviaciones que se puedan presentar en el ciclo de ejecución de la planificación institucional.

- Implementación de recomendaciones

El Líder de Planificación Institucional emitirá recomendaciones a cada Gerencia según el reporte de calificaciones. El incumplimiento en la implementación de las recomendaciones contenidas en los informes de seguimiento y evaluación se penalizará, conforme lo establecido en el numeral “Penalizaciones” de este instructivo metodológico.

## CAPITULO VII

### 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1 CONCLUSIONES

Dentro del proceso de planeación estratégica se hace necesario alinear los objetivos empresariales hacia todos los niveles de la organización. En este contexto, el plan estratégico de EMASEO EP reúne las líneas de acción enfocadas en optimizar la gestión institucional para garantizar que la prestación del servicio de recolección de residuos sólidos en el DMQ se brinde cumpliendo estándares de calidad y en armonía con el medio ambiente. De acuerdo a este marco las conclusiones más importantes obtenidas en este trabajo son las siguientes:

- Como problema se identificó que el modelo de planificación aplicado en EMASEO EP no es el adecuado, se evidencia la falta de interrelación entre el nivel estratégico y el nivel ejecutor de la estrategia; acrecentado por procesos de seguimiento y evaluación deficientes que no permiten establecer e implementar oportunamente medidas preventivas y correctivas tendientes al cumplimiento de la programación de actividades y metas
- La adopción de un plan estratégico en EMASEO EP, responde a la necesidad de cumplir con los requerimientos ciudadanos del MDMQ sobre la gestión eficiente de recolección residuos sólidos.
- El desarrollo del trabajo de investigación se sustenta en la teoría de la planeación estratégica la aplicación del cuadro de mando en la gestión empresarial.
- La normativa legal obliga a EMASEO EP a formular su Plan Estratégico con el fin de garantizar el desarrollo de sus competencias y atribuciones prestando el servicio de recolección de residuos sólidos en forma eficaz y eficiente
- Durante el desarrollo del plan se aplicó la investigación de tipo documental, la cual tuvo como base la consulta de fuentes bibliográficas. A esta tarea se agregó la investigación de campo, mediante observación directa dentro del ambiente en donde se desarrolla la gestión empresarial.

- Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de la información fueron: revisión bibliografía, entrevistas y revisión de falencias dentro de la empresa.
- La construcción del plan estratégico contó con la participación activa de todos los miembros de la empresa. Se realizaron varios talleres tanto para el proceso de análisis como para la definición del nuevo direccionamiento estratégico.
- Con respecto al proceso de análisis del FODA, se aplicó una metodología y software diseñado al interior de la empresa para la formulación y calificación de las variables.
- Los factores críticos de éxito identificados son los siguientes:
  - Optimizar la comunicación interna, priorizando información de varios ámbitos para mantener comunicados y activos a todos los colaboradores de la institución, a fin de generar retroalimentación constructiva.
  - Implementar análisis costo beneficio para asignación del presupuesto, en base a las directrices y planes del ente rector (MDMQ)
  - Mantenerse a la vanguardia del uso y aplicación de las TIC 's de tal manera que se puedan optimizar los procesos en los diferentes niveles organizacionales dentro de la institución.
  - Potencializar el vínculo entre EMASEO EP y los actores de la cadena de gestión de residuos sólidos.
  - Fortalecer el sistema de gestión ambiental dentro de EMASEO EP, definiendo un modelo que sea referente de aplicación en el sector público e incluya un enfoque sobre la responsabilidad social corporativa
  - Implementar un sistema de medición constante de la calidad del servicio, que se constituya como base para la mejora continua.
  - Diversificar las fuentes de financiamiento a fin de gestionar proyectos sostenibles y sustentables de alto impacto.
  - Implementar un sistema de administración por procesos enfocado en la mejora continua y eficiencia organizacional.

- Establecer un modelo integrador de gestión del talento humano, basado en la innovación y creatividad del capital humano de EMASEO EP
  - Establecer las posibles necesidades de infraestructura en base a la planificación y crecimiento de la ciudad
  - Mantener inventarios de seguridad de repuestos críticos para prevenir posibles desabastecimientos o incremento de sus costos, de tal manera de no afectar la normal operación de EMASEO EP
  - Fortalecer el sistema de comunicación externa y posicionamiento de la imagen empresarial, con el fin de integrar a la comunidad y al resto de actores en la gestión de residuos sólidos.
  - Previsión de recursos para renovar la flota vehicular según el nivel de obsolescencia, así como para la adquisición de unidades de reemplazo para solventar contingencias.
  - Certificación en sistemas de gestión: calidad, ambiente, OHSAS
  - Diversificar el portafolio de servicios para la gestión de residuos sólidos y fortalecer el sistema de atención de reclamos y quejas
  - Concientizar a los colaboradores de EMASEO EP sobre las etapas de planificación, ejecución y control del ciclo presupuestario.
  - Definir la TRB, con la inclusión de rubros para investigación y desarrollo entre otros.
  - Desconcentrar las responsabilidades de administración en el COF
  - Implementar un sistema de administración por procesos enfocado en la mejora continua y eficiencia organizacional.
  - Establecer un modelo integrador de gestión del talento humano, basado en la innovación y creatividad del capital humano de EMASEO EP
- Los objetivos estratégicos buscan **incrementar**: la cobertura del servicio, la aplicación de las mejores prácticas ambientales y la eficiencia operacional.
  - La estrategia corporativa se enfoca en dos grandes perspectivas:
    - La de servicio: Satisfacer integralmente la demanda del Servicio de Aseo y Recolección de Residuos Sólidos en el Distrito Metropolitano de Quito a través de la implementación de nuevos servicios de aseo y la aplicación de las mejores prácticas ambientales con la

participación pública, privada y comunitaria que optimice el reciclaje y aprovechamiento de los RS.

- Ambiental: EMASEO EP como parte del Sistema de Gestión de Residuos Sólidos en el Distrito Metropolitano de Quito, está comprometida con el mejoramiento continuo de las condiciones ambientales del Distrito a través de la prevención y minimización de los impactos ambientales de nuestros procesos, instalaciones y operaciones en todas sus fases.
- Como factor crítico de priorización de las estrategias, se estableció la temporalidad de inicio de su implementación. De esta manera los rangos de priorización son los siguientes:
  - Prioridad Alta: inicia a partir de enero 2016
  - Prioridad Media: inicia a partir de marzo 2016
- El presupuesto para ejecutar el plan estratégico asciende a USD. 116'678.260,41
- Los proyectos de inversión que apalancan la ejecución del plan son:
  - Reestructuración y renovación del manejo integral de la flota vehicular y maquinaria de EMASEO EP.
  - Contenerización Fase IV.
  - Recolección Diferenciada de Residuos Reciclables en el DMQ.
  - Modelo de Gestión de Residuos Sólidos en Parroquias Rurales del Distrito Metropolitano de Quito.
  - Animales al Cielo.
- El tablero de control para EMASEO EP, se realizó mediante la metodología del Balanced Score Card, o Cuadro de Mando Integral. El uso del BSC o CMI permitirá a EMASEO EP realizar el seguimiento de las metas como también de las iniciativas, presupuestos, decisiones, acciones o proyectos que viabilicen el cumplimiento de dichas metas. La perspectiva de cliente busca crear valor para diferenciación de oferta de manera que ésta se ajuste a los requerimientos del cliente. La perspectiva financiera considera la estrategia de crecimiento, rentabilidad y riesgo desde la perspectiva del accionista. La perspectiva de procesos internos, otorga la prioridad dentro de la estrategia a procesos vinculados con la creación de satisfacción de los usuarios del servicio y representantes de la Empresa. Finalmente la perspectiva de

aprendizaje y crecimiento, establece prioridades para la creación de un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

- Para instrumentar el proceso de seguimiento y evaluación del cumplimiento de la planificación institucional, se ha establecido una metodología que con su aplicación garantizará que se emitan alertas tempranas para la formulación de acciones preventivas y correctivas dentro del ciclo de ejecución de la estrategia.
- La máxima autoridad de la Empresa debe establecer los lineamientos claros para la ejecución del plan en todos los niveles de la organización y en todas sus etapas desde la preparación hasta su cierre.

## **7.2 RECOMENDACIONES**

Después de haber elaborado el Plan Estratégico de EMASEO EP, se pueden dar las siguientes recomendaciones para optimizar la gestión empresarial:

- Para que el diseño de la Planificación Estratégica tenga éxito debe existir el involucramiento de todas las personas de la organización y no únicamente del nivel directivo.
- Es de suma importancia socializar la misión, visión, valores, objetivos y estrategias a todos los miembros de la organización con el fin de crear compromiso en todos y cada uno de los trabajadores de EMASEO EP.
- El desarrollo de competencias del talento humano es de gran importancia para la empresa, ya que estos resultados se verán reflejados en un manejo más eficiente de los recursos brindando el servicio de recolección de residuos sólidos con mayor calidad
- El Gerente General y los mandos medios deben estar atentos ante cualquier cambio que se produzca en el entorno, y para ello es fundamental la revisión periódica del plan propuesto.
- Es necesario preparar planes operativos cuyo propósito es viabilizar el plan estratégico, de esta manera los planes tácticos se basan en el plan estratégico.

- Se deben establecer controles para asegurar que la instrumentación de los planes se realice conforme a lo establecido y evaluar los resultados periódicamente mediante el cumplimiento de los planes.
- Es importante que la empresa a través de sus directivos determinen objetivos y metas reales para los indicadores.
- Es importante que la empresa automatice el proceso de planificación.
- Para que el uso del BSC sea más efectivo, los directivos deben liderar y dar seguimiento a los planes y programas que han sido formulados, de esta forma se incrementa la probabilidad de éxito con respecto a las metas propuestas. Debe existir por lo menos una reunión semanal de seguimiento y una mensual de evaluación del plan.
- Se debe establecer el marco normativo para la aplicación de sanciones en caso de incumplimiento del plan.
- Se debe implementar un adecuado canal de comunicación interno y externo para el cumplimiento de la estrategia.
- Para contar con el presupuesto necesario que faculte el desarrollo de la estrategia, se debe buscar alternativas de financiamiento.

## GLOSARIO

### GLOSARIO DE ABREVIACIONES

<b>CMI:</b>	Cuadro de Mando Integral
<b>COOTAD:</b>	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
<b>DMQ:</b>	Distrito Metropolitano de Quito
<b>FCE:</b>	Factores Críticos de Éxito
<b>FODA:</b>	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
<b>GME:</b>	Gestor de Menor Escala
<b>IGE:</b>	Índices de Gestión Empresarial
<b>NTIC's:</b>	Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
<b>OEI'S:</b>	Objetivos Estratégicos Institucionales
<b>PMA:</b>	Plan de Manejo Ambiental
<b>PMDyOT:</b>	Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
<b>PNBV:</b>	Plan Nacional del Buen Vivir
<b>PND:</b>	Plan Nacional de Desarrollo
<b>POA:</b>	Plan Operativo Anual
<b>PPI:</b>	Plan Plurianual de Inversión

## BIBLIOGRAFIA

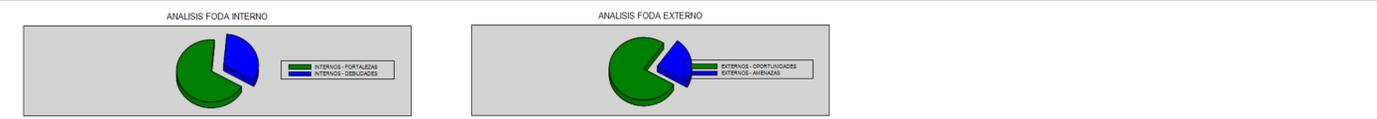
- ✓ Abell, Derek F. (1999) ***La Administración con estrategias duales: el dominio del presente y la anticipación al futuro.*** (12ª ed) México: Editorial Continental.
- ✓ Agurto, P. (2010). ***La planificación empresarial.*** Ecuador: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- ✓ Borello, Antonio (2000) ***El Plan de Negocios: de Herramienta de Evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo.*** (2ª ed). Bogotá: MC Graw – Hill.
- ✓ Certo, Samuel y Peter, Paul (1996) ***Dirección Estratégica.*** (3ª ed) España: Irwin
- ✓ Dess G., Lumpking (2003) ***Dirección Estratégica.*** España: MC Graw – Hill.
- ✓ EMASEO (2015). ***La Institución.*** Recuperado el 15 de 05 de 2015, de Empresa Pública Metropolitana de Aseo EMASEO: <http://www.emaseo.gob.ec/>
- ✓ Harrington, H. James (1997) ***Administración Total del Mejoramiento Continuo. La nueva generación.*** Colombia: Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S. A.
- ✓ INEC. (2010). ***Ecuador en Cifras.*** Recuperado el 29 de 05 de 2015, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.inec.gob.ec>
- ✓ Kaplan, Robert y Norton, David (1997) ***Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard).*** Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- ✓ Kaplan, R. & Norton, D. (2001). ***Como utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia.*** Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- ✓ Mintzberg, H. (1999) ***El proceso Estratégico.*** Madrid: Prentice Hall
- ✓ SENPLADES (2013). ***Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV) 2013 – 2017.*** Recuperado el 10 de 10 de 2015, de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: <http://www.planificacion.gob.ec/biblioteca/>
- ✓ Steiner, George (1991) ***Planeación Estratégica.*** México: Editorial Continental.

## **ANEXOS**

- ANEXO 1:** Resultados de la Calificación de los Factores internos y externos en el análisis FODA (Capítulo 4 pág. 67).
- ANEXO 2:** Matriz de Proyectos de Inversión (Capítulo 5 pág. 78).
- ANEXO 3:** Cronograma Valorado (Capítulo 5 pág. 78).
- ANEXO 4:** Matriz del Balanced Score Card (Capítulo 6 pág. 98).
- ANEXO 5:** Formato del Informe de Cumplimiento de Actividades (Capítulo 6 pág. 103).

# **ANEXO 1**

**Resultados de la Calificación de  
los Factores internos y externos  
en el análisis FODA**



ANÁLISIS INTERNO	IMPACTO										No. PERSONAS			TOTAL PERSONAS			PORCENTAJE PERSONAS			RESULTADO							
	FORTALEZAS					DEBILIDADES					TOTAL PONDERADO	TOTAL	No Participantes	FORTALEZAS	DEBILIDADES	No. Personas	FORTALEZAS	DEBILIDADES	No. Personas		Fortaleza	Debilidad	Total				
	ALTA	MEDIA	BAJA	SUBTOTAL	%	ALTA	MEDIA	BAJA	SUBTOTAL	%																	
<b>GESTIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA</b>	72	86	25	183	64.21	69	28	5	102	35.79	265	100%	134	24	43	25	23	14	5	134	92	42	134	68%	31%	100%	DEBILIDAD
<b>GESTIÓN DE SOPORTE Y DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>	129	102	22	253	86.35	18	22	2	40	13.65	293	100%	134	43	51	22	6	10	2	134	116	18	134	87%	13%	100%	FORTALEZA
<b>LIDERAZGO DIRECTIVO</b>	111	94	20	225	78.95	18	36	6	60	21.05	285	100%	134	37	47	6	18	6	134	104	30	134	78%	22%	100%	FORTALEZA	
<b>INFRAESTRUCTURA, MAQUINARIA Y EQUIPO</b>	33	38	5	76	23.68	186	44	15	245	76.32	321	100%	134	11	19	5	62	22	15	134	35	99	134	26%	74%	100%	DEBILIDAD
<b>GESTIÓN AMBIENTAL</b>	108	92	29	229	82.37	18	28	3	49	17.63	278	100%	134	36	46	29	6	14	3	134	111	23	134	83%	17%	100%	FORTALEZA
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	81	110	21	212	78.53	27	32	6	65	23.47	277	100%	134	27	55	21	9	16	6	134	103	31	134	77%	23%	100%	FORTALEZA
<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>	108	112	18	238	83.8	21	16	9	46	16.2	284	100%	134	36	56	18	7	8	9	134	110	24	134	82%	18%	100%	FORTALEZA
<b>GESTIÓN JURÍDICA</b>	126	106	17	249	85.57	12	24	6	42	14.43	291	100%	134	42	53	17	4	12	6	134	112	22	134	84%	16%	100%	FORTALEZA
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	111	110	22	243	86.48	12	20	6	38	15.52	281	100%	134	37	55	22	4	10	6	134	114	20	134	86%	15%	100%	FORTALEZA
<b>GESTIÓN POR PROCESOS</b>	75	86	19	180	63.16	45	56	4	105	36.84	285	100%	134	25	43	19	15	28	4	134	87	47	134	65%	35%	100%	DEBILIDAD
<b>GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN</b>	111	92	24	227	78.82	39	16	6	61	21.18	286	100%	134	37	46	24	13	8	4	134	107	27	134	80%	20%	100%	FORTALEZA
<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	108	90	29	227	82.25	18	26	5	49	17.75	276	100%	134	36	45	29	6	13	5	134	110	24	134	82%	18%	100%	FORTALEZA
<b>GESTIÓN DE INFORMACIÓN</b>	96	90	32	218	80.44	24	24	5	53	19.56	271	100%	134	32	45	32	8	12	5	134	99	25	134	74%	26%	100%	FORTALEZA
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>											No. PERSONAS			TOTAL PERSONAS			PORCENTAJE PERSONAS			RESULTADO							
										TOTAL PONDERADO	TOTAL	No Participantes	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	No. Personas	Oportunidades	Amazas	No. Personas	Oportunidad		Amazas	Total					
ALTA	MEDIA	BAJA	SUBTOTAL	%	ALTA	MEDIA	BAJA	SUBTOTAL	%																		
<b>POLÍTICOS</b>	102	74	9	185	59.53	66	32	4	104	40.47	257	100%	117	25	30	8	22	16	6	117	73	44	117	62%	38%	100%	AMENAZA
<b>ECONÓMICOS</b>	126	64	22	212	82.81	21	18	5	44	17.19	256	100%	117	42	32	22	7	9	5	117	96	21	117	82%	18%	100%	OPORTUNIDAD
<b>SOCIALES</b>	45	50	11	106	41.9	90	42	15	147	58.1	253	100%	117	15	25	11	30	21	15	117	51	66	117	44%	56%	100%	AMENAZA
<b>TECNOLÓGICOS</b>	213	62	15	290	100	0	0	0	0	0	290	100%	117	71	31	15	0	0	0	117	117	0	117	100%	0%	100%	OPORTUNIDAD
<b>GEOGRÁFICOS</b>	69	52	15	136	56.67	30	62	12	104	43.33	240	100%	117	23	26	15	10	31	12	117	64	53	117	55%	45%	100%	AMENAZA
<b>AMBIENTALES</b>	192	78	13	283	98.95	3	0	0	3	1.05	286	100%	117	64	39	13	1	0	0	117	116	1	117	99%	1%	100%	OPORTUNIDAD
<b>TENDENCIAS MUNDIALES</b>	225	64	7	296	97.37	6	2	0	8	2.63	304	100%	117	75	32	7	2	0	0	117	114	3	117	97%	3%	100%	OPORTUNIDAD

ANÁLISIS EXTERNO	CLASIFICACION										No. PERSONAS			TOTAL PERSONAS			PORCENTAJE PERSONAS			RESULTADO							
	OPORTUNIDADES					AMENAZAS					TOTAL PONDERADO	TOTAL	No Participantes	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	No. Personas	Oportunidades	Amazas	No. Personas		Oportunidad	Amazas	Total				
	ALTA	MEDIA	BAJA	SUBTOTAL	%	ALTA	MEDIA	BAJA	SUBTOTAL	%																	
<b>POLÍTICOS</b>	102	74	9	185	59.53	66	32	4	104	40.47	257	100%	117	25	30	8	22	16	6	117	73	44	117	62%	38%	100%	AMENAZA
<b>ECONÓMICOS</b>	126	64	22	212	82.81	21	18	5	44	17.19	256	100%	117	42	32	22	7	9	5	117	96	21	117	82%	18%	100%	OPORTUNIDAD
<b>SOCIALES</b>	45	50	11	106	41.9	90	42	15	147	58.1	253	100%	117	15	25	11	30	21	15	117	51	66	117	44%	56%	100%	AMENAZA
<b>TECNOLÓGICOS</b>	213	62	15	290	100	0	0	0	0	0	290	100%	117	71	31	15	0	0	0	117	117	0	117	100%	0%	100%	OPORTUNIDAD
<b>GEOGRÁFICOS</b>	69	52	15	136	56.67	30	62	12	104	43.33	240	100%	117	23	26	15	10	31	12	117	64	53	117	55%	45%	100%	AMENAZA
<b>AMBIENTALES</b>	192	78	13	283	98.95	3	0	0	3	1.05	286	100%	117	64	39	13	1	0	0	117	116	1	117	99%	1%	100%	OPORTUNIDAD
<b>TENDENCIAS MUNDIALES</b>	225	64	7	296	97.37	6	2	0	8	2.63	304	100%	117	75	32	7	2	0	0	117	114	3	117	97%	3%	100%	OPORTUNIDAD

# **ANEXO 2**

## **Matriz de Proyectos de Inversión**

## PROYECTOS DE INVERSIÓN

**PROGRAMA:**

**Mejoramiento de los Servicios de Aseo en el DMQ**

PROYECTO	DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROYECTO	META PROYECTO	PERIODO DE EJECUCIÓN	METAS POR AÑOS				PRESUPUESTO TOTAL Y FINANCIAMIENTO			2016		2017		2018		2019		TOTAL 2016 - 2019	
				2016	2017	2018	2019	FONDOS PROPIOS	CREDITOS EXTERNOS / INTERNOS	PRESUPUESTO TOTAL	FONDOS PROPIOS	CREDITOS EXTERNOS / INTERNOS	FONDOS PROPIOS	CREDITOS EXTERNOS / INTERNOS	FONDOS PROPIOS	CREDITOS EXTERNOS / INTERNOS				
Reestructuración y renovación del manejo integral de la flota vehicular y maquinaria de Emaseo-EP	Uno de los aspectos más importantes y que representa un mayor reto en la gestión operativa de la flota vehicular y maquinaria es el reemplazar las unidades que han cumplido su vida útil. Esta decisión tiene un claro impacto social para la empresa y su falta de ejecución influirá directamente a la ciudadanía. El proyecto de reestructuración del manejo integral de la flota vehicular y maquinaria de Emaseo-EP determinará técnicamente el estado actual de la misma, se definirán los parámetros técnicos y de innovación tecnológica más adecuados sobre las características y aplicaciones que deberán poseer los nuevos vehículos para brindar un servicio óptimo de recolección de RSU y los diferentes tipos de servicios que se brindan al DMQ.	4 estudios técnicos funcionales	2016 -2025	1	1	1	1	-	27,602,638.80	27,602,638.80	-	5,720,000.00	-	10,178,910.00	-	3,977,382.60	-	7,726,346.20	67,505,499.70	
		124 unidades adquiridas	2016 - 2015	39	39	17	29													
Contenerización Fase IV	Recolección de residuos sólidos mediante técnicas modernas de contenerización de superficie, ampliando el Sistema Integrado de Recolección mecanizada a zonas factibles de contenerizar en el DMQ para lograr que el 80% de la recolección de residuos urbanos sólidos sea mecanizada.	Recolectar el 80% de RSU bajo el mecanismo de Recolección Mecanizada	2016 -2018	55%	70%	80%	-	-	23,219,717.23	23,219,717.23	-	8,707,393.96	-	8,707,393.96	-	5,804,929.31	-	-		
Recolección Diferenciada de Residuos Reciclables en el DMQ	El proyecto se realiza para incrementar la recuperación de residuos reciclables en el DMQ., se aplicará a través de mecanismos de recolección selectiva, acopio, agregación de valor y comercialización de los materiales recuperados, que se ajusten a las necesidades de la ciudadanía que aplique buenas prácticas ambientales y separación en la fuente; y consideren a los recicladores de base como parte integrante de los sistemas.	Recuperar el 7,2% (509 Ton/año) del potencial reciclable de las zonas con el mecanismo de recolección diferenciada a pie de vereda en el cuarto año de implementación del proyecto.	2016 -2019	8%	13%	18%	22.50%													
		Recuperar el 2,93% (127 Ton/año) del potencial reciclable de sector con el mecanismo de contenerización diferenciada en el cuarto año de implementación del proyecto.	2016 -2019	4%	6%	8%	11.25%	1,560,000.00	6,240,000.00	-	500,000.00	2,269,000.00	450,000.00	1,339,400.00	350,000.00	1,331,600.00	260,000.00	1,300,000.00		
		Articular el trabajo de 400 gestores ambientales a los sistemas y modelos de recolección diferenciada en el Distrito Metropolitano de Quito.	2016 -2019	142	232	320	400													
		Incrementar la cobertura del servicio en las parroquias rurales hasta un 53% (en promedio).	2016 -2019	13.25%	26.50%	39.75%	53%													
Modelo de Gestión de Residuos Sólidos en Parroquias Rurales del Distrito Metropolitano de Quito.	Implementación de un modelo tecnificado de gestión de residuos en parroquias rurales, sostenible desde el punto de vista económico y sustentable desde el punto de vista técnico. El modelo está basado en la conformación de asociaciones de parroquias (mancomunidades) para optimizar el uso de los recursos minimizando los costos de operación.	Reducir los costos de operación por tonelada en las parroquias rurales en al menos un 20% hasta el año 2019.	2016 -2019	5%	10%	15%	20%	-	8,731,226.28	8,731,226.28	-	2,073,200.00	-	2,145,554.68	-	2,217,430.76	-	2,295,040.84		
		Ampliar el modelo operativo para el servicio de recolección de residuos especiales (Animales muertos) en 12 Sectores del DMQ.	2016 - 2019	3	3	3	3													
Animales al Cielo	Implementación de un modelo operativo para el servicio de recolección de residuos especiales (Animales muertos) en el Distrito Metropolitano de Quito, mediante la aplicación de buenas prácticas y políticas ambientales establecidas por el Municipio del DMQ.							151,917.39	-	151,917.39	36,561.34	-	37,192.17	-	38,438.10	-	39,725.78	-		
								<b>1,711,917.39</b>	<b>65,793,582.31</b>	<b>59,705,499.70</b>										

# **ANEXO 3**

## **Cronograma Valorado**

# CRONOGRAMA VALORADO

Objetivo Estratégico	Objetivo Táctico / Proyecto	Responsable	Presupuesto	DESDE	HASTA
3. Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.	Ob1. Garantizar y Fortalecer los diferentes servicios de EMASEO EP mediante estrategias adecuadas para los diferentes sectores del DMQ	GERENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL	1,456,900.00	01/01/2016	31/12/2016
1. Incrementar la cobertura de la prestación del servicio de aseo en el DMQ, en el marco de un ambiente sano y saludable.	Ob2. Garantizar que la recolección de RSU a través de Sistemas no Mecanizados, sean brindados con calidad a todos las zonas del DMQ	GERENCIA DE OPERACIONES GERENCIA DE MAQUINARIA Y EQUIPO	12,722,750.48	01/01/2016	31/12/2016
1. Incrementar la cobertura de la prestación del servicio de aseo en el DMQ, en el marco de un ambiente sano y saludable.	Ob3. Implementar Sistemas Mecanizados de recolección de RSU en el DMQ	GERENCIA DE OPERACIONES GERENCIA DE MAQUINARIA Y EQUIPO	22,687,850.72	01/01/2016	31/12/2016
1. Incrementar la cobertura de la prestación del servicio de aseo en el DMQ, en el marco de un ambiente sano y saludable.	Ob4. Cubrir la demanda de Recolección con un Modelo de Gestión de Residuos de los Mayores Productores	GERENCIA DE OPERACIONES	N/A	01/01/2016	31/12/2016
2. Incrementar la aplicación de las mejores prácticas ambientales, con la participación pública, privada y comunitaria, que optimice el sistema de reciclaje y aprovechamiento	Ob5. Recuperar los residuos sólidos reciclables y orgánicos, e incluir formalmente a los gestores ambientales de menor escala en la cadena de valor	GERENCIA DE OPERACIONES	192,400.00	01/01/2016	31/12/2016
3. Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.	Ob6. Renovar y posicionar la imagen e identidad de la Empresa, brindado información veraz y oportuna vinculada a la gestión y consecución de logros institucionales para lograr el apoyo y compromiso ciudadano para tener una ciudad más limpia.	GERENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL	627,901.64	01/04/2016	31/12/2016
3. Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.	Ob7. Administrar correcta y oportunamente los recursos financieros	GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	N/A	01/01/2016	31/12/2016
3. Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.	Ob8. Manejar eficientemente el ciclo presupuestario, programación, ejecución, liquidación, evaluación y cierre observando la normativa legal pertinente	GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	N/A	01/03/2016	30/11/2016
3. Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.	Ob9. Administrar, controlar y proveer de manera oportuna y eficiente los bienes institucionales a través de la correcta aplicación de la normativa del servicio.	GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	110,000.00	01/01/2016	31/12/2016
2. Incrementar la aplicación de las mejores prácticas ambientales, con la participación pública, privada y comunitaria, que optimice el sistema de reciclaje y aprovechamiento	Ob10. Garantizar el cumplimiento de la Normativa ambiental vigente, a través de las actividades establecidas en el Plan de Manejo Ambiental de la EMASEO-EP	GERENCIA DE PLANIFICACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	49,300.00	01/01/2016	30/11/2016
3. Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.	Ob11. Garantizar el cumplimiento de obras y servicios necesarios para el buen funcionamiento de la Empresa	GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	4,458,554.50	01/01/2016	31/12/2016
1. Incrementar la cobertura de la prestación del servicio de aseo en el DMQ, en el marco de un ambiente sano y saludable.	Ob12. Garantizar el cumplimiento del mantenimiento rutinario de la flota	GERENCIA DE MAQUINARIA Y EQUIPO	3,874,000.00	01/01/2016	31/12/2016
3. Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.	Ob13. Garantizar la funcionalidad de los servicios tecnológicos de la EMASEO EP, mediante el cumplimiento de los requerimientos generados por los usuarios internos	GERENCIA DE PLANIFICACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	2,846,019.22	01/01/2016	31/12/2016
1. Incrementar la cobertura de la prestación del servicio de aseo en el DMQ, en el marco de un ambiente sano y saludable.	Ob14. Garantizar la operatividad de maquinaria y equipo en un 90%	GERENCIA DE MAQUINARIA Y EQUIPO	16,081,497.45	01/01/2016	31/12/2016
3. Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.	Ob15. Garantizar la provisión de bienes y servicios para la flota vehicular	GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	N/A	01/01/2016	31/12/2016
3. Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.	Ob16. Garantizar que los procesos de contratación gestionados para la EMASEO EP se adecuen a las disposiciones legales mediante el cumplimiento de la normativa vigente	GERENCIA JURÍDICA	N/A	01/03/2016	31/12/2016
3. Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.	Ob17. Incrementar la eficiencia en la ejecución de los procesos de la gestión documental mediante el trámite y seguimiento oportuno de los documentos administrados	SECRETARÍA GENERAL	8,250.00	01/07/2016	31/12/2016
3. Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.	Ob18. Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión institucional mediante la formulación, asesoramiento y control del portafolio de proyectos	GERENCIA DE PLANIFICACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	N/A	01/08/2016	31/12/2016
3. Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.	Ob19. Precautelar los intereses institucionales en todas las instancias mediante procedimientos eficientes de asesoría y soporte jurídico	GERENCIA JURÍDICA	2,012,252.00	01/01/2016	31/12/2016
3. Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.	O20. Proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la Institución a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, en materia de competencia.	GERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	158,000.00	01/04/2016	31/12/2016
3. Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.	O21. Garantizar la efectividad de los procesos de la EMASEO EP mediante el desarrollo de nuevos sistemas	GERENCIA DE PLANIFICACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	32,500.00	01/03/2016	30/11/2016
3. Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.	O22. Fortalecer el Sistema de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Bienestar Social	GERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	1,160,740.00	01/04/2016	31/12/2016
1. Incrementar la cobertura de la prestación del servicio de aseo en el DMQ, en el marco de un ambiente sano y saludable.	P1. Reestructuración y renovación del manejo integral de la flota vehicular y maquinaria de Emaseo-EP	GERENCIA DE MAQUINARIA Y EQUIPO	21,882,638.80	01/01/2016	31/12/2019
1. Incrementar la cobertura de la prestación del servicio de aseo en el DMQ, en el marco de un ambiente sano y saludable.	P2. Contenerización Fase IV	GERENCIA DE OPERACIONES	14,512,323.27	01/01/2016	31/12/2018
2. Incrementar la aplicación de las mejores prácticas ambientales, con la participación pública, privada y comunitaria, que optimice el sistema de reciclaje y aprovechamiento	P3. Recolección Diferenciada de Residuos Reciclables en el DMQ	GERENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL	5,031,000.00	01/01/2016	31/12/2019
2. Incrementar la aplicación de las mejores prácticas ambientales, con la participación pública, privada y comunitaria, que optimice el sistema de reciclaje y aprovechamiento	P4. Modelo de Gestión de Residuos Sólidos en Parroquias Rurales del Distrito Metropolitano de Quito.	GERENCIA DE OPERACIONES	6,658,026.28	01/01/2016	31/12/2019
1. Incrementar la cobertura de la prestación del servicio de aseo en el DMQ, en el marco de un ambiente sano y saludable.	P5. Animales al Cielo	GERENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL	115,356.05	01/01/2016	31/12/2019

116,678,260.41

# **ANEXO 4**

## **Matriz del Balanced Score Card**



Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Táctico	Estrategia	Acciones	#	Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad	MES 1			MES 2			MES 3			MES 4			MES 5			MES 6			MES 7			MES 8			MES 9			MES 10			MES 11			MES 12			Presupuesto	DESDE	HASTA
									Meta	Real	% Cumplimiento	Meta	Real	% Cumplimiento	Meta	Real	% Cumplimiento	Meta	Real	% Cumplimiento	Meta	Real	% Cumplimiento	Meta	Real	% Cumplimiento	Meta	Real	% Cumplimiento	Meta	Real	% Cumplimiento	Meta	Real	% Cumplimiento	Meta	Real	% Cumplimiento	Meta	Real	% Cumplimiento						
CLIENTE	3. Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.	001. Garantizar y Fortalecer los diferentes servicios de EMASEO EP mediante estrategias adecuadas para los diferentes sectores del DMQ	Establecer convenios interinstitucionales con el sector público, privado, comunitario y academia, orientados a la implementación de micro empresas, mediante capacitación y asistencia técnica en temas de reciclaje, medio ambiente y servicios de aseso.	Campaña promocional sobre reciclaje, medio ambiente y servicios de aseso	1	Porcentaje de ejecución de eventos y campañas	Número de eventos y campañas realizadas / Número de eventos y campañas requeridos	Porcentaje	80%			85%			90%			90%			90%			90%			80%			85%			90%			90%			90%			1,456,900.00	Enero	Diciembre			
				Realización de eventos especiales para informar y educar a los diferentes segmentos					Realización de eventos de gestión de RRPP con empresas varias - Industrias	Campaña comunicacional en redes sociales	Funciones "Mercados más limpios"	Realización Campaña de contenerización 3ra y 4ta fase	Realización Campaña de contenerización Recolección Diferenciada																																		
	1. Incrementar la cobertura de la prestación del servicio de aseso en el DMQ, en el marco de un ambiente sano y saludable.	002. Incrementar la recolección de RSU a través de Sistemas no Mecanizados, sean binucleos con caballería o todos las zonas del DMQ	Fortalecer e incrementar el servicio de recolección diferenciada.	Fortalecer e incrementar el servicio de recolección diferenciada.	Suconexión de convenios con instituciones públicas y privadas para implementar sistemas de recolección diferenciada	2	Porcentaje de rutas atendidas oportunamente / Total de rutas	Número de rutas atendidas oportunamente / Total de rutas	Porcentaje	85%			85%			85%			85%			85%			85%			85%			85%			85%			85%			85%			12,722,750.48	Enero	Diciembre		
					Coordinar la implementación de proyectos de micro empresas con los CEGAMS					Campaña comunicacional promoviendo la clasificación de residuos	Estudio de calibración de rutas para optimización de tiempos y recursos para brindar el servicio de recolección																																				
	1. Incrementar la cobertura de la prestación del servicio de aseso en el DMQ, en el marco de un ambiente sano y saludable.	003. Implementar Sistemas Mecanizados de recolección de RSU en el DMQ	Ampliar el Sistema de Recolección Mecanizada en el DMQ.	Ampliar el Sistema de Recolección Mecanizada en el DMQ.	Adquisición de 11 camiones recolectores carga posterior, 12 camiones recolectores y 4 camiones lava contenedores carga lateral	3	Porcentaje de rutas de Recolección Oportunamente	Rutas atendidas oportunamente / Total de rutas	Porcentaje	87%			87%			87%			87%			87%			87%			87%			87%			87%			87%			22,687,850.72	Enero	Diciembre					
					Adquirir contenedores de 600 y 1100 litros de carga posterior para recolección diferenciada de residuos sólidos orgánicos					Campaña de Comunicación dirigida a los habitantes de los barrios en donde se implementará el servicio de recolección diferenciada																																					
1. Incrementar la cobertura de la prestación del servicio de aseso en el DMQ, en el marco de un ambiente sano y saludable.	004. Cubrir la demanda de Recolección con un Modelo de Gestión de Residuos de los Mayores Productores	Incrementar el portafolio de servicios de aseso al DMQ.	Incrementar el portafolio de servicios de aseso al DMQ.	Análisis de mercado y determinación de necesidades de recolección de los clientes Mayores Productores	4	Índice de atención a usuarios Mayores Productores	Usuarios Mayores Productores atendidos / Total de Usuarios Mayores Productores	Porcentaje	70%			70%			70%			70%			70%			70%			70%			70%			70%			70%			70%			N/A	Enero	Diciembre			
				Implementación del proyecto "Mercados más limpios"																																											
2. Incrementar la aplicación de las mejores prácticas ambientales, la participación pública, privada y comunitaria, que optimice el sistema de reciclaje y aprovechamiento	005. Recuperar los residuos sólidos reciclables y orgánicos, e incluir formalmente a los pequeños emprendedores en el cadena de valor	Diseñar nuevas alternativas para el aprovechamiento de los residuos sólidos en el marco de las proyecciones del crecimiento urbano y rural del DMQ.	Diseñar nuevas alternativas para el aprovechamiento de los residuos sólidos en el marco de las proyecciones del crecimiento urbano y rural del DMQ.	Establecer Convenios Interinstitucionales para la gestión integral de los residuos sólidos	5	Recuperar al menos 200 TN de Residuos Reciclables (Orgánicos e Inorgánicos)	Toneladas	Sumatoria	160			198.65			199.72			198.53			200.67			200			201.9			203.9			200.9			199.23			199.44			202.43			192,400.00	Enero	Diciembre
				Incluir Gestores Ambientales de Base en el sistema de Recolección Diferenciada					Incrementar la frecuencia de recolección Diferenciada de Residuos Orgánicos en Mercados																																						
3. Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.	006. Renovar y posicionar la imagen e identidad de Empresa, brindando información veraz y oportuna vinculada a la gestión y desarrollo sostenible del servicio.	Fomentar la separación clasificada desde la fuente de generación de residuos.	Fomentar la separación clasificada desde la fuente de generación de residuos.	Campaña de comunicación en medios escritos, sobre la importancia de la gestión de residuos y el modelo de recolección diferenciada como factor clave para la preservación del medio ambiente	6	Registro de noticias positivas de EMASEO (se contabilizará una noticia por tema y por medio)	Sumatoria	Número	0			0			15			0			0			15			0			0			0			15			627,901.64	Abril	Diciembre						
				Campaña "Mercados más limpios"					Campaña Audiovisual "Cines y Parrandas Centros Comerciales"	Elaboración y comunicación mensual de Boletín de Prensa	Gestión mensual de reportajes, micros en medios de comunicación																																				
FINANCIERA	3. Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.	007. Administrar correcta y oportunamente los recursos financieros	Implementar un sistema de medición constante de la calidad del servicio, que coadyuve a la generación de sinergias costo-efectivas entre empresa y usuarios de los servicios.	Implementar metodología de análisis costo-beneficio para los procesos de planificación de recursos	7	Porcentaje de ejecución de flujo de caja	Saldo inicial de caja + ingresos de caja / gastos	Porcentaje	100%			100%			100%			100%			100%			100%			100%			100%			100%			100%			100%			N/A	Enero	Diciembre			
				Gestión de proveedores para optimizar el flujo de caja																																											
	3. Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.	008. Manejar eficientemente el ciclo presupuestal, programando, aplicando, liquidación, evaluación y cierre observando la normativa legal pertinente	Diversificar las fuentes de financiamiento a fin de gestionar proyectos sostenibles y sustentables de alto impacto.	Diversificar las fuentes de financiamiento a fin de gestionar proyectos sostenibles y sustentables de alto impacto.	Establecer un modelo de categorías para la facturación del servicio de recolección	8	Reporte bimensual de gestión presupuestaria	Sumatoria	Número	0			0		2			0			1			0			1			0			1			0			0			N/A	Marzo	Noviembre			
					Adquisición de materiales de oficina																																										
3. Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.	009. Administrar, controlar y proveer de manera oportuna y eficiente los bienes institucionales a través de la correcta aplicación de la normativa	Promover y desarrollar la cultura de producción limpia y responsabilidad ambiental empresarial.	Promover y desarrollar la cultura de producción limpia y responsabilidad ambiental empresarial.	Adquisición de mobiliario	9	Porcentaje de Bienes asignados	Bienes asignados/ Bienes adquiridos	Porcentaje	100%			100%			100%			100%			100%			100%			100%			100%			100%			100%			100%			110,000.00	Enero	Diciembre			
				Presentación de Inventarios Cíclicos Bodegas sostenidas																																											
2. Incrementar la aplicación de las mejores prácticas ambientales, con la participación pública, privada y comunitaria, que optimice el sistema de reciclaje y aprovechamiento	010. Garantizar el cumplimiento de la Normativa ambiental vigente, a través de las actividades ambientales en el Plan de Manejo Ambiental de la EMASEO EP	Fortalecer el sistema de Gestión Ambiental, para garantizar la aplicación de las Mejores Prácticas Ambientales en la prestación de los servicios.	Fortalecer el sistema de Gestión Ambiental, para garantizar la aplicación de las Mejores Prácticas Ambientales en la prestación de los servicios.	Consultoría para el Alzancos a la Licencia Ambiental, contemplando los nuevos Centros Operativos de EMASEO y el acondicionamiento de los existentes	10	Porcentaje de cumplimiento del PMA	Actividades cumplidas / actividades establecidas en el PMA	Porcentaje	0%			0%			0%			0%			0%			0%			0%			0%			0%			100%			0%			49,300.00	Enero	Noviembre			
				Contratar el servicio de transporte y disposición final de residuos peligrosos a través de empresas autorizadas por el MASE																																											
PROCESOS	3. Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.	011. Garantizar el cumplimiento de obras y servicios necesarios para el buen funcionamiento de la Empresa.	Establecer el marco jurídico que permita fortalecer la gestión integral de residuos sólidos.	Gestionar la emisión de la Ordenanza Municipal sobre la gestión de residuos sólidos desde su clasificación en la fuente	11	Porcentaje de cumplimiento de la prestación de servicios requeridos por la Empresa	Servicios ejecutados/ Servicios requeridos	Porcentaje	85%			85%			85%			85%			85%			85%			85%			85%			85%			85%			85%			4,458,554.50	Enero	Diciembre			
				Contratación de servicios externos para el mantenimiento preventivo y correctivo de la flota																																											
	1. Incrementar la cobertura de la prestación del servicio de aseso en el DMQ, en el marco de un ambiente sano y saludable.	012. Garantizar el cumplimiento del mantenimiento rutinario de la flota vehicular.	Gestionar en forma oportuna y eficiente la disponibilidad de repuestos, insumos y materiales para la flota vehicular.	Gestionar en forma oportuna y eficiente la disponibilidad de repuestos, insumos y materiales para la flota vehicular.	Adquisición de herramientas, equipamiento, insumos y lubricantes, para talleres internos.	12	Índice de eficacia del programa de mantenimiento preventivo	Número de mantenimientos realizados con conformidad / Número de Mantenimientos	Porcentaje	85%			85%			85%			85%			85%			85%			85%			85%			85%			85%			85%			3,674,000.00	Enero	Diciembre		
					Adquisición de un Sistema Integral para el manejo de Servicios de Recolección y Limpieza																																										
	3. Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.	013. Garantizar la funcionalidad de los servicios tecnológicos de la EMASEO EP, mediante el cumplimiento de los requerimientos generados por los usuarios internos	Incorporar las NTIC's a los servicios de recolección de residuos sólidos.	Incorporar las NTIC's a los servicios de recolección de residuos sólidos.	Adquisición de un Sistema Integral para el manejo de Servicios de Recolección y Limpieza	13	Porcentaje de cumplimiento de requerimientos generados	Requerimientos realizados /Requerimientos generados	Porcentaje	80%			80%			80%			80%			80%			80%			80%			80%			80%			80%			80%			2,846,019.22	Enero	Diciembre		
					Adquisición de barboteros para el fortalecimiento del banco médico																																										
	1. Incrementar la cobertura de la prestación del servicio de aseso en el DMQ, en el marco de un ambiente sano y saludable.	014. Garantizar la operatividad de maquinaria y equipo en un 90%	Renovar la flota vehicular para solventar contingencias y asegurar la prestación del servicio.	Renovar la flota vehicular para solventar contingencias y asegurar la prestación del servicio.	Adquisición de dos jeep para supervisión de servicios y gestión administrativa	14	Porcentaje de Operatividad de la flota	Número de unidades Operativas / Total de unidades	Porcentaje	90%			90%			90%			90%			90%			90%			90%			90%			90%			90%			90%			16,081,497.45	Enero	Diciembre		
					Adquisición de sistema de wincha e instalación sobre chasis propiedad de EMASEO EP																																										
	3. Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.	015. Garantizar la provisión de bienes y servicios para la flota vehicular	Implementar políticas de orden técnico y operativo, para la plena vigencia de la eficiencia operacional.	Implementar políticas de orden técnico y operativo, para la plena vigencia de la eficiencia operacional.	Realizar las contrataciones conforme al cronograma de compras establecido	15	Porcentaje de compras realizadas	Número de solicitudes de compra procesadas / Total de solicitudes de compra solicitadas	Porcentaje	85%			85%			85%			85%			85%			85%			85%			85%			85%			85%			85%			N/A	Enero	Diciembre		
					Capacitación a las áreas requerientes en requisitos necesarios para el inicio de los procesos de contratación																																										
3. Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.	016. Garantizar que los procesos de contratación gestional para la EMASEO EP se realicen a través de la aplicación de los mecanismos de selección de proveedores mediante el cumplimiento de la normativa vigente.	Implementar políticas de orden técnico y operativo, para la plena vigencia de la eficiencia operacional.	Implementar políticas de orden técnico y operativo, para la plena vigencia de la eficiencia operacional.	Capacitación a los administradores de los contratos respecto a sus obligaciones y responsabilidades en la ejecución de los contratos	16	Porcentaje de Contratos Adjudicados	Procesos adjudicados / Procesos requeridos	Porcentaje	0%			0%			85%			0%			85%			0%			85%			85%			85%			85%			85%			N/A	Marzo	Diciembre			
				Crear un archivo digital de los contratos																																											
3. Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.	017. Incrementar la eficiencia en la ejecución de los procesos de gestión documental mediante el empleo y seguimiento oportuno de los documentos administrativos	Implementar un sistema de administración por procesos, con enfoque en la eficiencia organizacional y con orientación a la mejora continua.	Implementar un sistema de administración por procesos, con enfoque en la eficiencia organizacional y con orientación a la mejora continua.	Crear un archivo digital de la normativa vigente aplicable a EMASEO EP para el uso del personal administrativo en la carpeta compartida de la empresa	17	Porcentaje de actividades cumplidas	Nº de Actividades Ejecutadas / Nº de Actividades Programadas	Porcentaje	0%			0%			0%			20%			0%			0%			0%			0%			0%			80%			80%			8,250.00	Julio	Diciembre			
				Optimización del archivo físico de EMASEO																																											
3. Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.	018. Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión multicontral mediante la formulación, desarrollo y control del seguimiento de proyectos	Implementar un sistema de administración por procesos, con enfoque en la eficiencia organizacional y con orientación a la mejora continua.	Implementar un sistema de administración por procesos, con enfoque en la eficiencia organizacional y con orientación a la mejora continua.	Crear una PMA, para la administración de los proyectos de la empresa	18	Número de proyectos implementados	Sumatoria	Número	0			0			0			0			0			1			0			0			0			1			0			N/A	Agosto	Diciembre			
				Capacitación al Personal Administrativo en las disposiciones contenidas en el reglamento interno de Talento Humano vigente																																											
3. Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.	019. Procurar los intereses institucionales en todos los ámbitos mediante procedimientos eficientes de asesoría y apoyo jurídico	Implementar un sistema de administración por procesos, con enfoque en la eficiencia organizacional y con orientación a la mejora continua.	Implementar un sistema de administración por procesos, con enfoque en la eficiencia organizacional y con orientación a la mejora continua.	Capacitación al Personal Operativo de la EMASEO EP en Materia Laboral	19	Porcentaje de Requerimientos Atendidos	Requerimientos Atendidos / Requerimientos Ingresados	Porcentaje	85%			85%			85%			85%			85%			85%			85%			85%			85%			85%			85%			2,012,252.00	Enero	Diciembre			
				Crear un archivo digital de la normativa vigente aplicable a EMASEO EP para el uso del personal administrativo en la carpeta compartida de la empresa																																											
APRENDIZAJE	3. Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.	020. Proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la Institución a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos, así como valorar el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, en materia de competencia.	Establecer un modelo integral e integrado de gestión del talento humano, basado en la innovación y en el aprovechamiento del objeto del capital humano de la empresa.	Arrendamiento del Sistema Online de Pruebas Psicométricas para Selección de Personal	20	Porcentaje de Personal Capacitado	Personal Capacitado / Total del Personal	Porcentaje	0%			0%			0%			20%			0%			0%			20%			0%			0%			20%			158,000.00	Abril	Diciembre						
				Ejecutar el Plan Anual de Capacitación																																											
	3. Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.	021. Garantizar la efectividad de los procesos de la EMASEO EP mediante el desarrollo de nuevos sistemas	Incorporar las NTIC's a los servicios de recolección de residuos sólidos.	Incorporar las NTIC's a los servicios de recolección de residuos sólidos.	Implementar un sistema de seguimiento y monitoreo de las unidades de recolección	21	Desarrollo de Sistemas	Sumatoria	Número	0			1			0			0			1			0			1			0			1			0			0			32,500.00	Marzo	Noviembre		
Inspecciones en ruta a la flota vehicular y al personal que está laborando.																																															
3. Incrementar la eficiencia operacional de EMASEO EP, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sostenible del servicio.	022. Fortalecer el Sistema de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Bienestar Social	Establecer un modelo integral e integrado de gestión del talento humano, basado en la innovación y en el aprovechamiento del objeto del capital humano de la empresa.	Establecer un modelo integral e integrado de gestión del talento humano, basado en la innovación y en el aprovechamiento del objeto del capital humano de la empresa.	Programa de Inclusión Social a los niños y niñas sobre las buenas prácticas ambientales, reciclaje, y la difusión del cuidado del medio ambiente	22	Porcentaje de Cumplimiento del SART	Actividades Cumplidas / Actividades Planificadas	Porcentaje	0%			0%			0%			33%			0%			0%			33%			0%			0%			34%			34%			1,160,740.00	Abril	Diciembre			
				Adquisición de la ropa de trabajo, equipos de protección personal y calzado de seguridad Industrial para el personal operativo																																											

# **ANEXO 5**

## **Formato del Informe de Cumplimiento de Actividades**

**INFORME No.**

**CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES  
PLAN OPERATIVO ANUAL DE GESTIÓN - 2015**

**DATOS GENERALES**

<b>Unidad / Área:</b>	
<b>Mes del Reporte:</b>	
<b>Fecha del informe:</b>	
<b>Responsable:</b>	

**RESULTADOS DE CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE GESTIÓN -  
PROGRAMADAS**

ACTIVIDADES	INDICADOR	META DE LA ACTIVIDAD		DESCRIPCION DEL RESULTADO (INCLUYE REPROGRAMACIONES)
		PROGRAMADA	CUMPLIDA	
<b>AREA 1</b>				
Actividad 1	Indicador 1			
Actividad 2	Indicador 2			
Actividad 3	Indicador 3			
Actividad 4	Indicador 4			
<b>AREA 2</b>				
Actividad 1	Indicador 1			
Actividad 2	Indicador 2			
Actividad 3	Indicador 3			
Actividad 4	Indicador 4			

<b>ACTIVIDADES NO PLANIFICADAS Y EJECUTADAS EN ESTE MES</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>APORTAN AL CUMPLIMIENTO DE LAS SIGUIENTES METAS</b>
1.	
2.	
3.	

<b>IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES: ACCIONES PREVENTIVAS O CORRECTIVAS</b>	
<b>INFORME DE REFERENCIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>

<b>PRINCIPALES LOGROS Y SUS MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>
1.
2.
3.

\_\_\_\_\_  
f) COORDINADOR DEL ÁREA

\_\_\_\_\_  
f) GERENTE DEL ÁREA