

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL



**PROGRAMA: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA: “FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2014 - 2018 PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA EMPRESA PÚBLICA
METROPOLITANA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS
EMGIRS-EP DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”**

AUTOR: Ing. Sheldon Augusto López Montenegro, MSc.

TUTOR: PhD. Oswaldo Pastor Pasalodos

Quito - Ecuador

Diciembre 2014

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación, nombrado por la Comisión Académica de Posgrados de la Universidad Tecnológica Israel certifico que:

El trabajo de “**Formulación del Plan Estratégico 2014-2018 para el mejoramiento de la gestión empresarial de la Empresa Pública Metropolitana de Gestión Integral de Residuos Sólidos EMGIRS-EP del Distrito Metropolitano de Quito**”, presentado por el maestrante, Sheldon Augusto López Montenegro, estudiante del programa de Maestría en Administración y Dirección de Empresas, primera promoción, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Grado que la Comisión Académica de Postgrados designe.

Quito, diciembre 2014

TUTOR

PhD. Oswaldo Pastor Pasalodos

C.C. 160041339-5

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN:

El abajo firmante, en calidad de estudiante de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas, declaro que los contenidos de este Trabajo de Graduación, requisito previo a la obtención del Grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Quito, diciembre 2014

AUTOR:

Ing. Sheldon Augusto López Montenegro, MSc.

CC: 1710678317

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los miembros del Tribunal de Grado, designado por la Comisión Académica de Posgrados, aprueban la tesis de graduación de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Tecnológica Israel para títulos de posgrados.

Quito, diciembre 2014

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

PRESIDENTE

MIEMBRO 1

MIEMBRO 2

DEDICATORIA:

Dedico este trabajo y mi nuevo logro:

A mi amada Familia, el motor y eje de mi vida, mi razón de ser: mi esposa Gaby y a mis tres grandes tesoros Sheyla, Stephanie y Sheldon, les amo mucho.

A mis Padres, mis mentores, quienes siempre me han guiado y formado por el bien para ser una persona valiosa en este mundo.

Sheldon López

AGRADECIMIENTO:

A Dios, mi creador, por concederme salud y vida para poder llegar a este momento y continuar cosechando logros personales y profesionales.

A mi Familia, por ser el pilar más importante de mi vida y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional.

A los directivos y profesores de la Universidad Tecnológica Israel, quienes fueron principales protagonistas en toda la carrera aportando con valioso conocimiento. Un agradecimiento especial a mi tutor PhD. Oswaldo Pastor, quien me asesoró y guió de una manera práctica en el desarrollo de este trabajo de grado.

Sheldon López

ÍNDICE GENERAL:

APROBACIÓN DEL TUTOR	i
AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN:.....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
ÍNDICE DE TABLAS:	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS:.....	ix
RESUMEN EJECUTIVO:.....	x
INTRODUCCIÓN:	xiii
CAPÍTULO I - PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 Tema de Investigación	1
1.2 Planteamiento del Problema.....	1
1.2.1 Contextualización	1
1.2.2 Análisis Crítico	4
1.2.3 Prognosis.....	5
1.2.4 Formulación del Problema.....	5
1.2.5 Interrogantes o Subproblemas.....	5
1.2.6 Delimitación del problema.....	6
1.3 Justificación	7
1.4 Objetivos.....	9
1.4.1 Objetivo General.....	9
1.4.2 Objetivos Específicos	9
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO	10
2.1 Antecedentes Investigativos.....	10
2.2 Fundamentación Legal.....	12
2.3 Categorías Fundamentales	17
2.4 Hipótesis	35
2.5 Señalamiento de Variables.....	35

CAPÍTULO III - METODOLOGÍA	36
3.1 Enfoque de la Investigación.....	36
3.2 Modalidad Básica de la Investigación	36
3.3 Nivel o Tipo de Investigación.....	37
3.4 Población y Muestra	38
3.5 Operacionalización de Variables	40
3.6 Recolección de Información	42
3.7 Procesamiento y Análisis	44
CAPÍTULO IV – ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	45
CAPÍTULO V – LA PROPUESTA.....	78
CONCLUSIONES	121
RECOMENDACIONES.....	123
BIBLIOGRAFÍA	125
ANEXO 1: CUESTIONARIO.....	127
ANEXO 2: ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL DE LA EMGIRS-EP.....	129
ANEXO 3: DESCRIPCIÓN Y ROL DE LA EMGIRS-EP.....	130

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla No. 1:	Población EMGIRS-EP.....	38
Tabla No. 2:	Distribución de la Encuesta.....	39
Tabla No. 3	Variable Independiente: Planificación Estratégica.....	40
Tabla No. 4	Variable Dependiente: Gestión Empresarial.....	41
Tabla No. 5	Resultados de la pregunta: Tiempo que labora en la empresa.....	45
Tabla No. 6	Resultados pregunta 1: Conoce Usted el objeto social por el cual fue creada la empresa?	46
Tabla No. 7	Resultados pregunta 2: Cree Usted que la estructura organizacional actual de la empresa favorece al cumplimiento del objeto social por el cual fue creada la EMGIRS-EP.....	47
Tabla No. 8	Resultados pregunta 3: Existen manuales de procesos y procedimientos para la ejecución de sus funciones en su unidad departamental?.....	48
Tabla No. 9	Resultados pregunta 4: Cree Usted que existe una adecuada coordinación de las actividades con las otras unidades de la empresa?.....	49
Tabla No. 10	Resultados pregunta 5: Cree Usted que la EMGIRS-EP cuenta con personal competente para desempeñar su función?.....	50
Tabla No. 11	Resultados pregunta 6: Cree Usted que los funcionarios de la EMGIRS-EP demuestran compromiso con la institución?.....	51
Tabla No. 12	Resultados pregunta 7: La EMGIRS-EP le ha capacitado en los dos últimos años en temas relacionados con sus funciones?.....	52
Tabla No. 13	Resultados pregunta 8: Cree Usted que la EMGIRS-EP dispone de la infraestructura tecnológica necesaria para realizar una gestión empresarial adecuada?.....	53
Tabla No. 14	Resultados pregunta 9: Cree Usted que la EMGIRS-EP dispone de sistemas de información necesarios para gestionar los procesos agregadores de valor (Operaciones)?.....	54
Tabla No. 15	Resultados pregunta 10: Cree Usted que la EMGIRS-EP tiene procesos ágiles y simplificados para su gestión empresarial?.....	55
Tabla No. 16	Resultados pregunta 11: Conoce Usted la existencia de un Plan Estratégico Institucional al interior de la Empresa?.....	56
Tabla No. 17	Resultados pregunta 12: Cree Usted que disponer de un Plan Estratégico aportaría para mejorar la gestión de una empresa?.....	57
Tabla No. 18	Resultados pregunta 13: Conoce Usted si la empresa cuenta con un Plan Operativo Anual (POA) vigente?.....	58
Tabla No. 19	Resultados pregunta 14: Conoce Usted si la empresa realiza procesos continuos de monitoreo y control de la gestión empresarial?.....	59
Tabla No. 20	Levantamiento del entorno externo: Oportunidades y Amenazas.....	60
Tabla No. 21	Levantamiento del entorno interno: Fortalezas y Debilidades.....	61
Tabla No. 22	Resumen de cambios administrativos en la EMGIRS-EP.....	62
Tabla No. 23	Presupuesto 2011-2013 por fuente de financiamiento.....	67
Tabla No. 24	Incremento presupuestario año 2013.....	67
Tabla No. 25	Ejecución Presupuestaria 2011-2013.....	68
Tabla No. 26	Análisis cualitativo de oportunidades.....	83
Tabla No. 27	Análisis cualitativo de amenazas.....	83
Tabla No. 28	Análisis cualitativo de fortalezas.....	84
Tabla No. 29	Análisis cualitativo de debilidades.....	85
Tabla No. 30	Mapa de actores – Propuesta de valor.....	88

Tabla No. 31	Alineaciones consideradas para las políticas aplicables para el plan estratégico de EMGIRS-EP.....	94
Tabla No. 32	Valores corporativos de la EMGIRS-EP.....	100
Tabla No. 33	Objetivos corporativos y Estratégicos de la EMGIRS-EP.....	103
Tabla No. 34	Plan de Acción de áreas estratégicas de la EMGIRS-EP.....	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS:

Gráfico No. 1:	Árbol de problemas.....	3
Gráfico No. 2:	Árbol de objetivos.....	8
Gráfico No. 3:	Conceptualización de Variables.....	18
Gráfico No. 4:	Niveles de la Planeación Estratégica.....	25
Gráfico No. 5:	Elementos de la Planificación Estratégica Corporativa.....	26
Gráfico No. 6:	Resultados pregunta 1.....	46
Gráfico No. 7:	Resultados pregunta 2.....	47
Gráfico No. 8:	Resultados pregunta 3.....	48
Gráfico No. 9:	Resultados pregunta 4.....	49
Gráfico No. 10:	Resultados pregunta 5.....	50
Gráfico No. 11:	Resultados pregunta 6.....	51
Gráfico No. 12:	Resultados pregunta 7.....	52
Gráfico No. 13:	Resultados pregunta 8.....	53
Gráfico No. 14:	Resultados pregunta 9.....	54
Gráfico No. 15:	Resultados pregunta 10.....	55
Gráfico No. 16:	Resultados pregunta 11.....	56
Gráfico No. 17:	Resultados pregunta 12.....	57
Gráfico No. 18:	Resultados pregunta 13.....	58
Gráfico No. 19:	Resultados pregunta 14.....	59
Gráfico No. 20:	Distribución del Gasto 2011-2013.....	69
Gráfico No. 21:	Histórico y proyección de residuos sólidos a ser dispuestos en el RSQ.....	73
Gráfico No. 22:	Tratamiento de Lixiviados año 2012-2013.....	74
Gráfico No. 23:	Ámbito de competencias, facultades y atribuciones EMGIRS-EP.....	81
Gráfico No. 24:	Mapa de relacionamiento interinstitucional con EMGIRS-EP.....	90
Gráfico No. 25:	Modelo de gestión EMGIRS-EP.....	91
Gráfico No. 26:	Cadena de Valor de la EMGIRS-EP.....	105
Gráfico No. 27:	Mapa de procesos EMGIRS-EP.....	106
Gráfico No. 28:	Estructura orgánica funcional EMGIRS-EP.....	108
Gráfico No. 29:	Mapa estratégico EMGIRS-EP 2014-2018.....	120

RESUMEN EJECUTIVO:

Este trabajo tiene como tema “Formulación del Plan Estratégico 2014-2018 para el mejoramiento de la Gestión Empresarial de la Empresa Pública Metropolitana de Gestión Integral de Residuos Sólidos EMGIRS-EP del Distrito Metropolitano de Quito”.

La formulación de un plan estratégico y su implantación da solución a una serie de problemas que atraviesa la Empresa Pública y que pone en riesgo su permanencia y su imagen institucional. La planificación estratégica y su impacto en la Gestión y Administración Pública se han convertido en un reto, en razón de que el Gerente General, Gerentes de área y Coordinadores desconocen esta disciplina, repercutiendo en la solución a los problemas institucionales y al ejercicio de la autoridad con la toma de decisiones correctas.

En la actualidad, las organizaciones, instituciones y empresas públicas utilizan la Planificación Estratégica para optimizar recursos, lograr la eficiencia de un proceso de cambio, transformación y desarrollo, la eficacia, la excelencia en resultados y un alto grado de efectividad para hacer frente a empresas que ofertan productos y/o servicios de calidad.

Sin embargo, la EMGIRS-EP, no ha podido dar la importancia necesaria a estas necesidades, lo que ha ocasionado el incumplimiento de los objetivos de la Empresa. En relación a lo expuesto se propone elaborar el proyecto “Formulación del Plan Estratégico 2014-2018 para el mejoramiento de la Gestión Empresarial de la Empresa Pública Metropolitana de Gestión Integral de Residuos Sólidos EMGIRS-EP del Distrito Metropolitano de Quito” como aporte para un mejor desenvolvimiento en su gestión empresarial.

Este proyecto permitirá a la Alta Dirección revisar los paradigmas en lo referente a la visión, valores corporativos, misión, objetivos, estrategias, indicadores, metas, programas y

proyectos estratégicos; la estructura para alcanzar ese cambio, transformación y desarrollo de la empresa pública, en un proceso sinérgico en el que la participación de todos sus funcionarios sea un imperativo para pensar, planificar y actuar estratégicamente.

El presente estudio constituye una línea de análisis de aspecto gerencial y administrativo, el mismo que está estructurado en los siguientes capítulos:

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, contiene el planteamiento del problema, contextualización, árbol de problemas, análisis crítico, prognosis, formulación del problema, interrogantes de investigación, delimitación del objeto de investigación, unidades de observación, justificación, árbol de objetivos, objetivos general y específicos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO, se conforma con: antecedentes de la investigación, las bases conceptuales consideradas como marco teórico que servirán para fundamentar científicamente la propuesta, en el cual se toma en cuenta las dos variables de la investigación: La planificación estratégica con el proceso, análisis situacional, futuro institucional, participación activa, evaluación y seguimiento. Esto permitirá a los funcionarios de la empresa identificarse con un modelo de planificación acorde a las necesidades de la Institución. La segunda variable la Gestión Empresarial con los procesos planificación, dirección, control, evaluación y monitoreo, Indicadores que clarifican las funciones que deben cumplir autoridades y funcionarios de la empresa.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA, trata del enfoque de la investigación, modalidades de la investigación, niveles y tipos de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos, plan para la recolección de la información, plan para el procesamiento de la información.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS, se analiza y se interpreta los datos históricos de la empresa, la información obtenida de las entrevistas no estructuradas realizadas a autoridades y se presenta los resultados de las encuestas realizadas a

gerentes, asesores, coordinadores, supervisores, líderes de procesos, especialistas, analistas y operadores técnicos y personal de apoyo de la empresa; tabulación y representación gráfica, análisis cuantitativo y cualitativo.

CAPÍTULO V: LA PROPUESTA, contiene el título, datos informativos, justificación, objetivo general y específicos de la propuesta, antecedentes de la propuesta, fundamentación de la propuesta, metodología de la propuesta, desarrollo de la misma.

Finalmente se expone las conclusiones, recomendaciones, bibliografía empleada y se adjuntan los anexos.

INTRODUCCIÓN:

La Empresa Pública Metropolitana de Gestión Integral de Residuos Sólidos EMGIRS-EP fue creada mediante Ordenanza Metropolitana 323 del 18 de octubre del 2010, tiene como propósito, diseñar, planificar, construir, mantener, operar y, en general, explotar la infraestructura del sistema municipal de gestión de residuos sólidos del Distrito Metropolitano de Quito. Esta empresa municipal se encarga de la operación y manejo técnico de las estaciones de transferencia y del relleno sanitario, para la disposición final de los residuos sólidos urbanos en el suelo, de manera que no cause peligro para la salud o la seguridad pública, cuida el ambiente durante la operación y después de su cierre técnico.



Estación de Transferencia Sur (ET1)



Estación de Transferencia Norte (ET2)



Relleno Sanitario de Quito

Fotos de Estaciones de Transferencia y Relleno Sanitario de Quito

Fuente: Sitio Web de EMGIRS-EP

La Estación de Transferencia Sur (ET1), es una estación de carga directa de alta capacidad con compactadora de desechos, donde se reciben los residuos generados en la zona sur del Distrito Metropolitano de Quito. Está ubicada en la Av. Simón Bolívar y Tambo del Inca, Barrio San Martín recibe los residuos recolectados en la zona sur y parte del centro del DMQ.

La Estación de Transferencia Norte (ET2), es una estación de descarga y almacenamiento de alta capacidad donde se reciben los residuos generados por la zona centro-norte del Distrito Metropolitano de Quito. Está ubicada en la Av. De las Palmeras y Eloy Alfaro (ex botadero de Zábiza).

El Relleno Sanitario de Quito tiene como propósito el tratamiento y la disposición final de desechos sólidos urbanos del Distrito Metropolitano de Quito, de manera técnica y controlada, para minimizar los riesgos, las afectaciones sociales y los impactos ambientales. Está ubicado a 45 km de la ciudad de Quito, dentro de una zona industrial de alto impacto, en el sector de El Inga Bajo, entre Pifo y Sangolquí, sobre la vía E35. Los desechos que se disponen en el Relleno provienen principalmente de las estaciones de transferencia norte y sur de Quito, sin embargo, se tienen descargas por parte del Municipio de Rumiñahui y por gestores privados autorizados.

La disposición final de los residuos sólidos consiste en aplicar una técnica que utiliza principios de ingeniería para confinar la basura en un área reducida, en la que se extienden los residuos en capas delgadas, se las compacta para reducir su volumen y al término de cada día de trabajo, se cubre con una capa de tierra.

Además, prevé los problemas que puedan causar los líquidos y gases que se producen por efecto de la descomposición de la materia orgánica. Por lo que el Relleno Sanitario de Quito, cuenta también, con un sofisticado sistema de tuberías para extraer el gas y drenar los líquidos (lixiviados), hacia diferentes sitios, para dar el tratamiento más apropiado, de manera que su eliminación no afecte al ambiente.

Este servicio público, se realiza las 24 horas del día y los 365 días del año para satisfacer las necesidades de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito que actualmente generan alrededor de 1900 toneladas de basura diarias. El Relleno Sanitario de Quito, inició su operación en enero de 2003, bajo la dirección de Corporación "Vida para Quito", Fundación Natura. En diciembre de 2010, se creó la empresa pública EMGIRS-EP y actualmente el Relleno cuenta con tres zonas: Inga I, Inga II e Inga III.

- El Inga I, contiene 4 cubetos y se mantuvo operativa entre enero de 2003 y mayo de 2007.
- El Inga II contiene 2 cubetos e inició su operación en junio de 2007, el cierre técnico fue en diciembre del 2012.
- El Inga III se construyó un cubeto de transición que entró en funcionamiento en septiembre de 2012, para continuar la operación mientras se realizan los estudios técnicos para la construcción y operación del siguiente cubeto.

Además, la empresa actualmente brinda servicios adicionales que representan líneas de negocio en la empresa, ya que generan ingresos económicos a la misma como es el caso de la recolección, tratamiento y disposición final de Desechos Hospitalarios. Se prevé tener otras líneas de negocio en el corto y mediano plazo.



Foto: Tratamiento de Desechos Hospitalarios en el Relleno Sanitario
Fuente: Sitio Web de EMGIRS-EP

Esto hace necesario tener herramientas como la planificación estratégica institucional para que sea un instrumento de gestión metódicos que al ser implantados permiten la realización de un diagnóstico integral de la realidad que vive la empresa, y permite en el corto, mediano y largo plazo la toma de decisiones y acciones estratégicas para el cambio.

El plan estratégico que se presenta en este documento recoge un conjunto de propuestas fruto de un análisis y reflexión sobre el pasado y el presente de la Empresa, plantea su filosofía empresarial, una serie de objetivos, estrategias, indicadores, metas, programas y proyectos estratégicos que se espera se cumplan en el corto, mediano y largo plazo para mejorar su gestión empresarial.

Con este documento se pretende implantar una cultura de planificación y evaluación en todas las áreas de la empresa, con el fin de alcanzar altos estándares de calidad en todas las funciones y competencias que tiene la empresa.

CAPÍTULO I - PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema de Investigación

Plan Estratégico 2014-2018 para el mejoramiento de la Gestión Empresarial de la Empresa Pública Metropolitano de Gestión Integral de Residuos Sólidos EMGIRS-EP del Distrito Metropolitano de Quito.

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Contextualización

La gestión y administración pública del hoy y mañana debe sustentarse con investigaciones rigurosas y el uso de diferentes diseños de investigación y enfoques metodológicos en busca de un continuo desarrollo. El servidor público moderno necesita entender el descubrimiento científico e incorporarlo en la toma de decisiones que es una función primordial de la máxima autoridad de una institución o empresa.

En el mundo actualmente es indispensable en los gobiernos modernos la medición del desempeño y rendimiento de una institución o empresa pública para evaluar el nivel de calidad de sus servicios públicos. Para esto, es necesario usar diversas técnicas de investigación y fundamentarlo en las teorías administrativas actualizadas del momento, los administradores públicos de este siglo asignan fondos dependiendo de las mediciones y resultados de sus investigaciones. La variedad de diseños de investigación que más se empleaban en la enseñanza, ahora se aplican en los gobiernos para sustentar la asignación de recursos financieros. La opinión de los ciudadanos es muy importante y el tener conocimiento de los diferentes diseños de investigación son usadas para la toma de decisiones. En las instituciones y empresas públicas se necesita que exista talento humano adiestrado en las técnicas, diseños y enfoques actuales de investigación. Además, se debe tener personal idóneo con conocimiento

de estadística descriptiva e inferencial, apto para realizar investigaciones complejas de tipo cuantitativo.

En el Ecuador se está dando la importancia necesaria en la garantía de provisión de servicios eficientes y más cercanos a los ciudadanos, que dependan de una efectiva sinergia de factores orientadores y principios rectores que hoy resultan indispensables en una gestión pública moderna. Para esto, un elemento fundamental y que se ha convertido en un eje de toda institución y empresa pública es la consolidación de la gestión orientada a resultados, para lo cual se necesita tener un direccionamiento estratégico definido, claro y conciso para llegar a cumplir los objetivos de largo plazo de la empresa y a su vez tener evaluaciones y control constante de los avances en el logro de los objetivos.

El problema de las empresas públicas ecuatorianas radica en los modelos organizacionales y de gestión que tienen y que fueron concebidos para dar respuesta a un entorno más sencillo y estable, por lo que resultan en la actualidad pocos operativos y efectivos.

Toda actividad que se realiza debe tener objetivos, que son estos elementos vitales que dan vida a un empresa pública donde se desenvuelve la operación; cuando el Gerente General labora sin una administración adecuada, sin tener objetivos claros, políticas, procesos y proyectos, el trabajo no refleja realmente el esfuerzo realizado, este problema se observa en la EMGIRS-EP del Distrito Metropolitano de Quito. La falta de un direccionamiento estratégico ha afectado su gestión empresarial, debilitando la función ejecutora, función de gestión y su función de vinculación con la sociedad.

Árbol de Problemas:

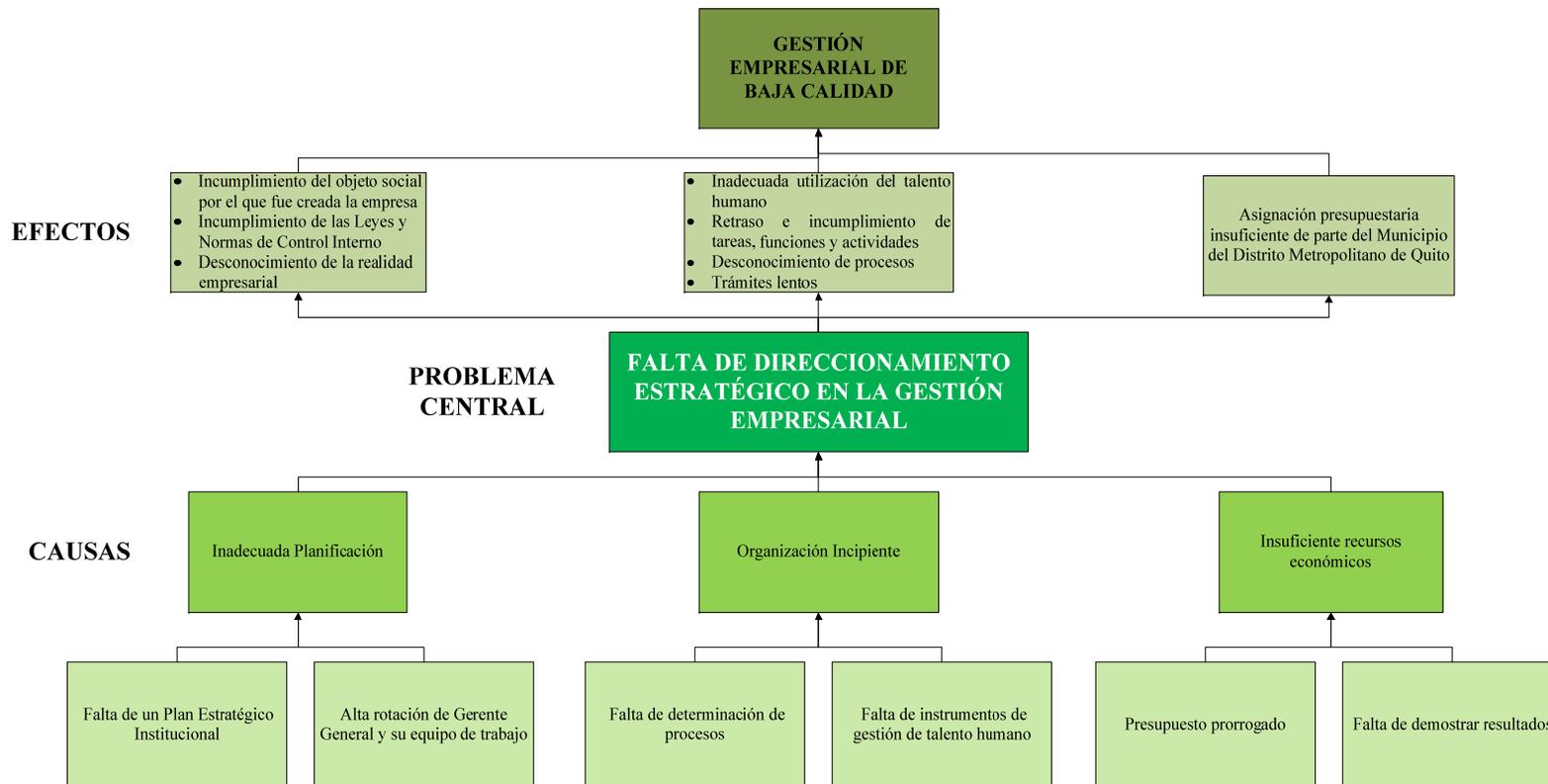


Gráfico 1: Árbol de Problemas

Fuente: Investigación Propia

Elaborado: Sheldon López

1.2.2 Análisis Crítico

La falta de direccionamiento estratégico en la gestión empresarial de la EMGIRS-EP, está dada por tres causas principales:

Una inadecuada planificación, debido a la falta de un plan estratégico institucional y por la alta rotación del Gerente General y su equipo de trabajo, ha provocado que la empresa desarrolla sus actividades al corto plazo basado en un Plan Operativo Anual que no está alineado a estrategias de mediano y largo plazo ocasionando lo que es más grave, que sería no llegar a cumplir el objeto social por el cual la empresa fue creada; además, ocasionando incumplimientos de la Ley Orgánica de Empresas Públicas y las Normas de Control Interno para el sector público emitidas por la Contraloría General del Estado, adicionalmente se tendría un desconocimiento de la realidad de la empresa.

Una organización incipiente, debido a la falta de determinación de procesos institucionales y a la falta de instrumentos de gestión de talento humano como un Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos y Normas de Administración del Talento Humano de EMGIRS-EP, entre otros, ocasionando una inadecuada utilización del talento humano de la empresa, retrasos e incumplimientos en tareas, funciones y actividades, desconocimiento de procesos institucionales y trámites lentos.

Insuficiente recursos económicos, debido primeramente a que la empresa lamentablemente en los años anteriores no ha demostrado resultados positivos en su gestión y tomando en cuenta que para este año se cuenta con un presupuesto prorrogado por ser un año de elecciones de autoridades seccionales, ocasionando una asignación presupuestaria insuficiente de parte del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

1.2.3 Prognosis

Si en la EMGIRS-EP no se llega a definir el direccionamiento estratégico que conlleva a formular el plan estratégico institucional para que dispongan de este instrumento de gestión muy necesario para tomar decisiones acertadas y poder llegar a cumplir su visión, uno de los principales problemas que resultaría es que la empresa y la alta dirección continuará operando el día a día con una visión únicamente anual, ocasionando que resulte un camino muy dificultoso de llegar a gestionar una empresa con servicios públicos de alta calidad, ocasionando en ciertas ocasiones a tener situaciones imprevistas, gastos excesivos e intentos fallidos de lograr eficiencia y sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Adicionalmente si la EMGIRS-EP no contara con un Plan Estratégico esto ocasionaría incumplir leyes y normas que establecen que toda institución y empresa pública debe contar con un plan estratégico institucional, que en el caso de una empresa pública debe ser aprobado por el Directorio de la Empresa, que al no cumplir con este requerimiento conllevaría a tener observaciones de gestión por parte de Contraloría General del Estado que ocasionaría tener una imagen institucional deteriorada.

1.2.4 Formulación del Problema

¿De qué manera la falta de un direccionamiento estratégico afecta la calidad de la gestión empresarial en la EMGIRS-EP y qué tipo de estrategias se deben aplicar para superar las dificultades?

1.2.5 Interrogantes o Subproblemas

¿De qué manera incidirá la formulación de objetivos y estrategias para mejorar la gestión empresarial en la EMGIRS-EP del Distrito Metropolitano de Quito, Cantón Quito, Provincia de Pichincha?

¿Qué beneficios aportarían estos objetivos y estrategias en la gestión empresarial de la EMGIRS-EP para ser una empresa sustentable?

¿Cómo ayudará un Plan Estratégico Institucional en el direccionamiento de EMGIRS-EP en el Distrito Metropolitano de Quito?

1.2.6 Delimitación del problema

Límite del Contenido:

Campo: Gestión y Administración Pública

Área: Planificación

Aspecto: Planificación Estratégica

Límite Espacial:

El presente trabajo se realizó en la EMGIRS-EP que está ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, del Cantón Quito, Provincia de Pichincha.

Límite Temporal:

En el presente trabajo se analizó la información de gestión de la EMGIRS-EP comprendida en el período 2011 - 2013. Con respecto a la programación futura se realizó para el periodo 2014 - 2018.

Límite Poblacional:

Para este trabajo se contó con un número considerable de personal que labora en la Empresa, de cargos Gerentes y Asesores, Coordinadores, Supervisores y Líderes de procesos, Especialistas y Analistas, y Operadores técnicos y personal de apoyo.

1.3 Justificación

Este trabajo nace de la necesidad que tiene la EMGIRS-EP de tener un direccionamiento estratégico definido para mejorar su gestión empresarial.

En este sentido la EMGIRS-EP al momento no dispone y necesita de un plan estratégico institucional que sea un instrumento de gestión que le permita llegar al éxito en el mediano y largo plazo. Para ello, es necesario analizar su entorno interno y externo con la finalidad de poder identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, factores importantes que toda empresa debe tomar en consideración para ser más competitiva. La empresa necesita tener su direccionamiento estratégico definido, claro y preciso a través de su misión, visión y valores corporativos. La empresa tiene que formular sus objetivos estratégicos de largo plazo. Adicionalmente tiene que medir su cumplimiento a través de indicadores y metas estratégicas, así como estrategias bien definidas para lograr esos objetivos. Lamentablemente desde la creación de la empresa pública en octubre del 2010 la empresa ha experimentado cuatro cambios de sus Gerentes Generales provocando que no lleguen a elaborar el Plan Estratégico de mediano y largo plazo por lo que la gestión de la empresa se ha limitado a una Planificación Operativa Anual (POA).

Este trabajo tiene como propósito formular la planificación estratégica de la EMGIRS-EP que le permita lograr sostenibilidad, desarrollo y ser una empresa pública referente en el DMQ para brindar servicios públicos eficientes y de calidad para dar cumplimiento con lo que establece la Ley Orgánica de Empresas Públicas y las Normas de Control Interno para el sector público. El tener un direccionamiento estratégico mejoraría su gestión empresarial, fortaleciendo la función ejecutora, función de gestión y su función de vinculación con la sociedad.

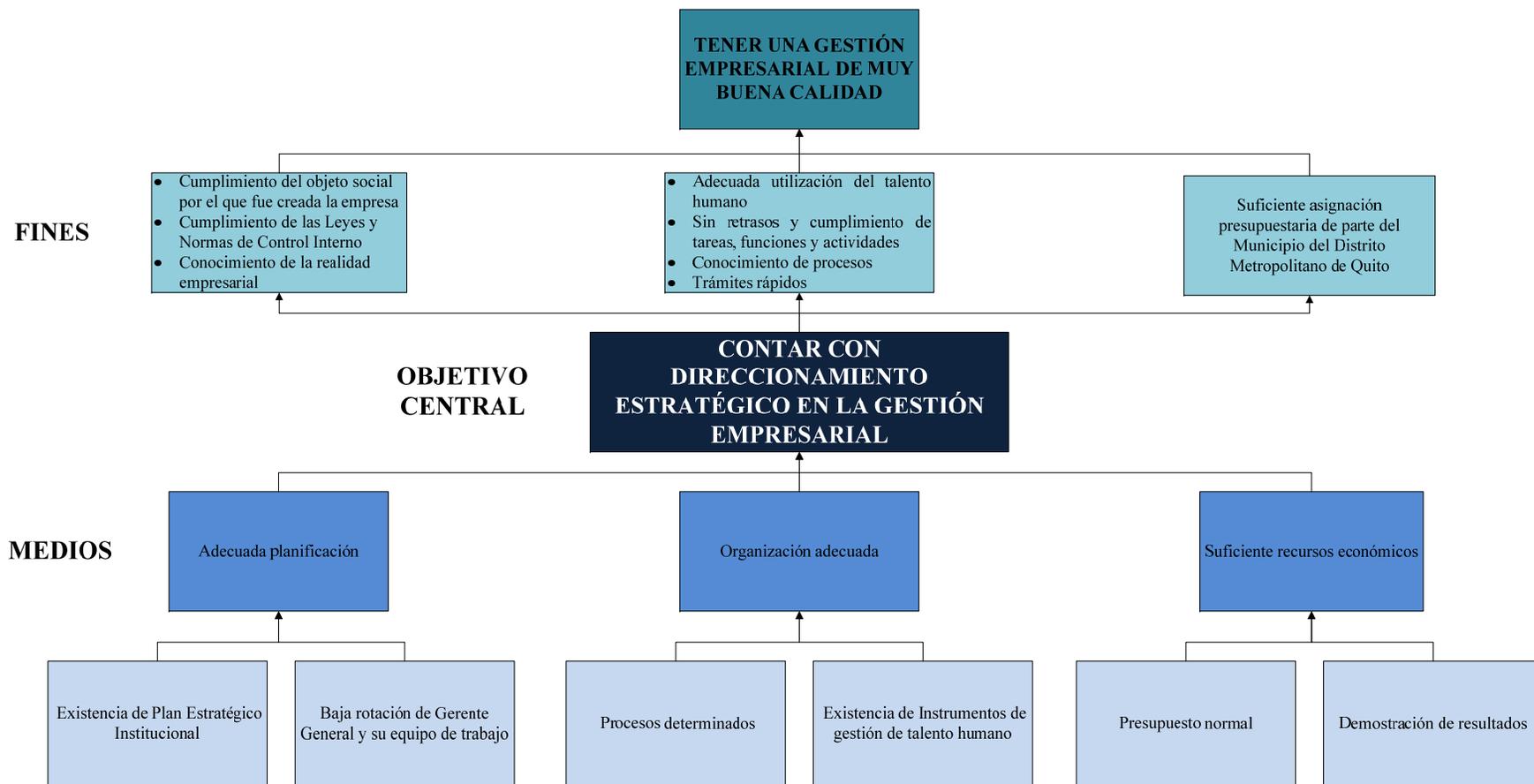


Gráfico 2: Árbol de Objetivos

Fuente: Investigación Propia

Elaborado: Sheldon López

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Formular un Plan Estratégico que procure el mejoramiento de la gestión empresarial de la Empresa Pública de Gestión Integral de Residuos Sólidos EMGIRS-EP.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar la planificación estratégica y su relación con la gestión empresarial.
- Realizar un diagnóstico organizacional que permita identificar el tipo de planificación y gestión empresarial que se aplica en la EMGIRS-EP.
- Estructurar el plan estratégico que permita mejorar la gestión empresarial de la EMGIRS-EP.

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

En el Ecuador la gestión y administración pública está experimentando actualmente grandes cambios debido a las altas exigencias de los ciudadanos-clientes, la competencia que existe con varios proveedores de servicios y/o productos, la constante evolución de las tecnologías de la información y comunicaciones (TICs), la transformación en la sociedad organizacional provocada por la Revolución Ciudadana, y los efectos de la globalización mundial.

Se necesita tener información durante la toma de decisiones para no equivocarse, en la elección de las alternativas. Así como también se requiere la información después de la toma de decisión, para controlar el resultado de decisión, evaluar y controlar el proceso y asegurar la efectividad de la decisión. Los procesos de evaluación de programas y análisis de política pública requieren de investigaciones rigurosas, usando las más actualizadas técnicas de investigación social (Poister 2003).

La gerencia pública concentra en la gestión como profesión y en el gestor público como el practicante de esa profesión. Los gerentes públicos son considerados actores fundamentales en el buen desempeño de funciones ejecutivas en organizaciones públicas. (Lynn, 1996). La gerencia pública se trata de un campo altamente interdisciplinario que propone prácticas para coordinar y fortalecer la producción de ciertos tipos de comportamiento, relaciones y decisiones y para resolver distintos tipos de problemas, con el fin de coordinar eficaz y eficientemente un sistema de intervención pública. Enfatiza funciones de los gerentes, como individuos y/o equipos con responsabilidades asociadas con la generación de valor público. Dichos individuos o equipos combinan roles de administradores y hacedores de política,

ejerciendo prácticas de liderazgo, coordinación, motivación y concertación. (Lynn, 1996). La gerencia pública se concentra en los conocimientos, procesos, técnicas, herramientas y destrezas gerenciales, que pueden ser utilizadas para convertir ideas y políticas en acciones y resultados. La función gerencial consiste en coordinar los recursos a su disposición para el logro de los objetivos organizacionales.

Otro aspecto en torno al desarrollo de la administración pública es la planificación estratégica. La planificación estratégica descansa en un sistema de investigación científica, que sirva de guía a los gerentes públicos en su toma de decisiones. Es imposible visualizar a los gerentes tomando decisiones sin investigaciones científicas que las apoyen (Bryson 2004).

Es así que la planeación estratégica es un “proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar situaciones presentes de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento en la empresa hacia el futuro” (Serna H., 2008).

Una planificación estratégica de calidad contemplará el uso y aplicación de investigaciones cualitativas, cuantitativas o mixtas. Es una especie de brújula en la que no se produce automáticamente el saber, pero que evita perdernos en el caos aparente de los fenómenos, aunque solo sea porque nos indica como no plantear los problemas y como no sucumbir en el embrujo de nuestros prejuicios predilectos. El ciudadano/cliente de este siglo es mucho más exigente que su homólogo del siglo anterior. Los gobiernos electos tendrán que mejorar sus servicios, especialmente en un sistema político democrático/participativo, o de lo contrario serán sustituidos. Actualmente la EMGIRS-EP no cuenta con una planificación estratégica formulada que le permita tener un instrumento de gestión para tomar decisiones y lograr cumplir sus objetivos.

2.2 Fundamentación Legal

La planificación estratégica y la gestión de una empresa deben estar enmarcadas en las políticas del Estado ecuatoriano; por lo que la Empresa Pública Metropolitana de Gestión Integral de Residuos Sólidos EMGIRS-EP es persona jurídica autónoma, de derecho público, compuesta por servidores públicos y trabajadores, con domicilio principal en la Ciudad de Quito del Distrito Metropolitano. Se rige por la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), Ordenanzas Metropolitanas expedidas por el órgano rector, el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Estatuto de la Empresa, y demás reglamentos y resoluciones propias de la empresa.

En la actualidad en nuestro país rige la carta magna conocida como la Constitución de la República del Ecuador vigente desde el año 2008, constituye el marco fundamental que posiona la planificación del desarrollo como un deber del estado para la consecución del buen Vivir, en donde establece:

En el Artículo 3 establece que es deber primordial del Estado planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza para acceder al Buen Vivir.

En el Artículo 225 establece que el sector público comprende, entre otros, a: 3) Los organismos y entidades creados por la Ley para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado; y, 4) Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

En el Artículo 264 establece que los Gobiernos Municipales tendrán competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley, entre otras, a 4) Prestar los servicios públicos de manejo de desechos sólidos.

En el Artículo 280 el Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

En el Artículo 293 establece que la formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo. Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y los de otras entidades públicas se ajustarán a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales, respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y su autonomía.

Los gobiernos autónomos descentralizados se someterán a reglas fiscales y de endeudamiento interno, análogas a las del Presupuesto General del Estado, de acuerdo con la ley.

En el Artículo 314 establece que el Estado será responsable de la provisión de los servicios públicos de agua potable y de riego, saneamiento, energía eléctrica, telecomunicaciones, vialidad, y los demás que determine la ley. El Estado garantizará que los servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad. El Estado dispondrá que los precios y tarifas de los servicios públicos sean equitativos, y establecerá su control y regulación.

En el Artículo 315 dispone que el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas. En el segundo párrafo de este artículo señala que las empresas públicas funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica,

administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos sociales y ambientales.

En el Artículo 318, en el segundo párrafo se menciona que el servicio público de saneamiento, el abastecimiento de agua potable y el riego serán prestados únicamente por personas jurídicas estatales o comunitarias.

En el Artículo 397 señala que para garantizar el derecho individual y colectivo a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, el Estado se compromete a: 2) Establecer mecanismos efectivos de prevención y control de la contaminación ambiental y 3) Regular la producción, importación, distribución, uso y disposición final de materiales tóxicos y peligrosos para las personas o el ambiente.

En el Artículo 415, establece que los gobiernos autónomos descentralizados desarrollarán programas de reducción, reciclaje y tratamiento adecuado de desechos sólidos y líquidos.

La Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), que regula la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas que no pertenezcan al sector financiero y que actúen en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local; y, establecen los mecanismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión que se ejercerán sobre ellas, de acuerdo a lo dispuesto por la Constitución de la República, fue publicada en el suplemento del Registro Oficial No. 48, de 16 de octubre de 2009.

En el Artículo 4 de esta Ley, define que las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos

naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.

En el Artículo 4 de esta Ley, cita que las empresas públicas deberán contar con su Plan Estratégico debidamente aprobado. Los criterios generales del Plan Estratégico guardarán relación con las políticas del gobierno nacional o de los gobiernos autónomos descentralizados, el Plan Nacional de Desarrollo y los intereses del Estado. El Plan Estratégico será una de las herramientas para evaluar a los administradores de las empresas públicas.

En el Artículo 5 de esta Ley, faculta la creación de Empresas Públicas por acto normativo legalmente expedido por los gobiernos autónomos descentralizados, en este caso la creación de la EMGIRS-EP, le corresponde al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

En el Artículo 9 de esta Ley señala que la atribución del Directorio de la empresa es aprobar el Plan Estratégico de la empresa, elaborado y presentado por la Gerencia General, y evaluar su ejecución.

Mediante Ordenanza Metropolitana N° 301 de 4 de septiembre de 2009, se estableció el Régimen Común para la organización y funcionamiento de las empresas públicas metropolitanas, que en su Artículo 1 de la Sección 1, Parágrafo 1, indica que estas empresas son personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa, de gestión y con potestad coactiva, cuya organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación se regula por la ley de la materia, las ordenanzas y las disposiciones generales del capítulo. En esta ordenanza establece que la dirección de las empresas públicas metropolitanas estará a cargo de un Directorio, que se integrará de la siguiente forma:

a) La Alcaldesa o el Alcalde Metropolitano o su delegado (a);

- b) Dos Concejales o Concejales elegidos por el Concejo Metropolitano, en representación de este órgano del Gobierno Descentralizado Autónomo, preferentemente sobre la base de los ejes estratégicos de la Administración, o su suplente, que será un concejal principal;
- c) La Secretaria o el Secretario de Planificación o su delegado (a); y,
- d) La Secretaria o el Secretario responsable de la Secretaría a la cual se hubiere adscrito la empresa pública metropolitana, o su delegado (a). En este caso la EMGIRS-EP tiene un Secretario(a) de Ambiente por ser adscrito a esta secretaría.

En el caso de que el Alcalde no presida el Directorio, siempre lo hará un Concejal o Concejala.

La Empresa Pública Metropolitana de Gestión Integral de Residuos Sólidos EMGIRS-EP fue creada mediante Ordenanza Metropolitana No. 323 del 18 de octubre del 2010 para el siguiente objeto principal:

- a) Diseñar, planificar, construir, mantener, operar y, en general, explotar la infraestructura del sistema municipal de gestión de residuos sólidos del Distrito Metropolitano de Quito;
- b) Prestar servicios atinentes al objeto previsto en el literal anterior, a través de la infraestructura a su cargo, directamente o por medio de sus empresas filiales y unidades de negocios; y,
- c) Las demás actividades operativas y de prestación de servicios relativas a las competencias que le corresponden al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, de conformidad con el ordenamiento jurídico nacional y metropolitano, en el ámbito del manejo integral de los residuos sólidos del Distrito Metropolitano de Quito.

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

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

2.3 Categorías Fundamentales

En esta sección se enuncia una serie de definiciones sobre gestión empresarial y planificación estratégica desde el punto de vista de varios autores conocedores y expertos en el tema; su importancia para el desarrollo de las instituciones y empresas en general, incluyendo empresas del sector público; las etapas que conllevan a su consecución, y un conjunto de aspectos que describen la planificación estratégica institucional como herramienta de las empresas, las mismas que se desarrollarán en este trabajo.

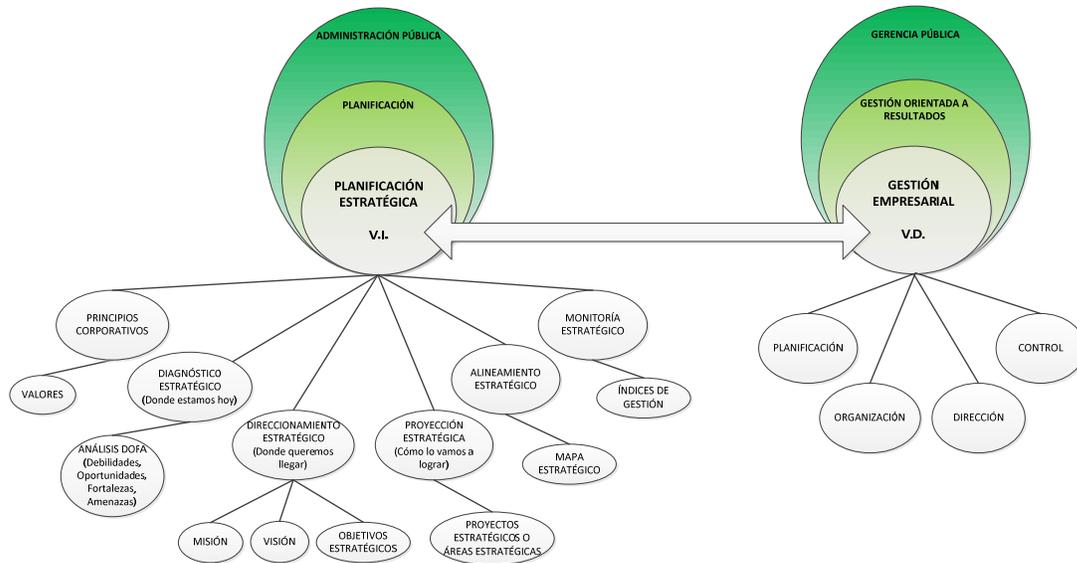


Gráfico No. 3: Conceptualización de Variables

Fuente: Investigación Propia

Elaborado: Sheldon López

Gestión Empresarial

Según León, C., Amorós, E., Becerra, J., Díaz, D. & Huarachi, J. (2007) “*La gestión empresarial es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión*”.

Según Domínguez, R. (2006): “*La gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo. La gestión funciona a través de personas y equipos de trabajo para lograr resultados. Cuando se promociona a una persona dentro de una empresa, es necesario que también se*

promocionen también sus responsabilidades y no caer en ciclos sin sentido donde las mismas personas hacen las mismas cosas todo el tiempo”.

Según Wikipedia, la gestión empresarial es redirigida al concepto de Administración por lo que describe que la gestión empresarial *“Es la ciencia social aplicada o tecnología social que tiene por objeto de estudio las organizaciones, y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por dicha organización”*.

De lo expuesto, se puede concluir que la *gestión empresarial es un proceso vital que a través del talento humano busca la supervivencia y la competitividad de la empresa mediante la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una empresa con el fin de obtener el máximo beneficio posible, que puede ser económico o social*. Para esto es necesario administrar los recursos de una manera eficaz y eficiente, que permita a la empresa gozar de más y mejores beneficios, traduciéndose en una satisfacción mayor del cliente, mejores sueldos para los trabajadores; y más empleos dentro de la empresa.

Según PhD. Teófilo Vargas Saavedra, la gestión empresarial está destinada a la administración de recursos a partir de una orientación determinada hacia la consecución de los objetivos fijados. Se enfrenta a situaciones diversas tanto al interior de la empresa como en relación con su mercado, de tal manera que hay que recurrir a una diversidad de instrumentos o herramientas que permitan salir adelante y tener una perspectiva estable.

Importancia de la Gestión Empresarial

La gestión empresarial puede ser conocida como el arte de liderar, organizar, dirigir y controlar grupos de talento humano para lograr un objetivo colectivo que está fuera del alcance del esfuerzo individual en una empresa.

Sabemos que la gestión de una empresa no es nada fácil e implica constantes toma de decisiones en la gestión de su negocio, ya que cuenta con una estructura organizacional adecuada y con los recursos necesarios (humanos, materiales y tecnológicos). Sin embargo, el cumplimiento de sus metas y objetivos se deben cumplir, aunque en la práctica siempre se presentan contingencias favorables o adversas de orden externo e interno.

La gestión empresarial juega un rol muy importante, pues de su eficiencia, producto de las habilidades, dirección, y estrategias que se utilice, dependerá la obtención de resultados muy favorables para la empresa.

Planificación Estratégica

Para muchos tratadistas, el pensamiento estratégico de una institución es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que les permita avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todo contexto. El pensamiento estratégico conlleva a prepararse y estar en condiciones de recibir muchos desafíos futuros, tanto los previsibles como los imprevisibles en materia de oportunidades perfectamente articuladas. Esto ha provocado una serie de teorías que buscan orientar a la planificación estratégica.

Para Steiner (1983), *“La planeación estratégica es el proceso sistemático, y más o menos formal de una organización 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 entidad". El autor menciona en su libro que cuando se refiere a un sistema de planeación estratégica formal, éste contiene cuatro tipos de planes: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuesto a corto plazo y planes operativos.

Según Drucker (1993), define la Planificación Estratégica como: *"El proceso continuo que consiste en adoptar decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada"*.

La planeación estratégica según Serna, H. (2008), es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. La planificación estratégica es la planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo.

Por otra parte, según Sallenave (1991), afirma que *"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa"*.

Según Rodríguez, Manuel (2006) afirma que *"Una acertada planificación estratégica debe considerar una activa participación de todos los actores de la organización, aprovechar la fortalezas de todo el equipo y un sentido de colaboración organizacional"*.

De todo lo expuesto, se puede concluir que *la planificación estratégica es un proceso sistemático y participativo mediante el cual, los encargados de tomar las decisiones dentro de la empresa, en base a un diagnóstico interno y externo de la institución puedan establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias que deben cumplirse en el largo plazo, que les permitan orientar el futuro de la empresa, para lo cual deben plantearse acciones estratégicas de corto y mediano plazo para llegar a donde se quiere llegar.* Es importante destacar que se requiere el compromiso de todos y cada uno de los integrantes de la empresa, ya que es una herramienta de la empresa para la toma de decisiones y para la mejora de la gestión empresarial.

Importancia de la Planificación Estratégica

Para las empresas la planificación estratégica tiene mucha importancia debido a que relaciona las fortalezas internas de una empresa con las oportunidades de mercado y establece una dirección para llegar a cumplir con los objetivos. El contar con un plan estratégico significa tener un mapa de ruta para la empresa que incluyen los objetivos y metas para cada área crítica del negocio. Estas áreas críticas se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda establecer una ruta exitosa para encaminarse a cumplir sus metas. La importancia de un plan estratégico radica en usarlo como una herramienta de medición.

La planificación estratégica da la oportunidad de ajustarse constantemente a los sucesos y acciones del entorno, permitiendo adelantarse a los competidores, proponer planes de acción adicionales, incentivar a la participación activa a los colaboradores, mejorar la calidad de los procesos, productos y servicios públicos, creando una visión de futuro deseable que sirve de guía para todo tipo de institución y empresa pública.

En el Ecuador, la entidad que se encarga de la Planificación a nivel nacional para el gobierno central es la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), la

cual en función de la experiencia y de los resultados conseguidos en la planificación del gobierno central ha desarrollado en el año 2012 su segunda edición de la guía metodológica para la planificación institucional para lo cual se ha adoptado gran parte de esa guía en la formulación de la presente propuesta de plan estratégico institucional para EMGIRS-EP. Es necesario señalar que en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito no ha establecido directrices oficiales para la formulación de un plan estratégico institucional para el gobierno local y empresas públicas metropolitanas, razón por la cual se va a incorporar la aplicación de conceptos de algunos autores y la aplicación de la guía metodológica en lo que se pueda realizar un símil y adecuación al gobierno local y empresa pública metropolitana según corresponda.

Es necesario señalar que para formular el plan estratégico de la EMGIRS-EP, según la Ley Orgánica de Empresas Públicas una atribución del Directorio de la Empresa Pública es que deberá aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, razón por la cual para llegar a estas políticas se debe verificar la concordancia y alineamiento con las políticas nacionales, regionales, provinciales o locales formuladas por los órganos competentes.

Proceso de Planeación Estratégica:

Según Serna H. (2008) este proceso consiste en responder las siguientes preguntas:

¿Cuál es el negocio?

¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?

¿Dónde están las competencias organizacionales?

¿Adónde se quiere llegar?

¿Cómo llegar?

¿Cómo medir que estén logrando metas y objetivos?

Componentes Fundamentales de la Planeación Estratégica

- **Los Estrategas:** Son aquellas personas o funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la empresa a quienes les corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización. Para este caso son los miembros del Directorio de la Empresa, Gerente General, Gerentes de Área, Coordinadores, Líderes y Supervisores de área.
- **Diagnóstico Estratégico:** Es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones internas como son las fortalezas y debilidades. La matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Es recomendable en su elaboración, la participación de la mayoría de los miembros de la organización, para realizar un análisis ampliado de la situación real de la entidad.
- **Direccionamiento Estratégico:** Las empresas para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. Este direccionamiento lo integran la Visión Corporativa, la Misión Corporativa y los Objetivos Corporativos.
- **Opciones Estratégicas:** Aquí se define la determinación de Estrategias Globales.
- **Formulación Estratégica:** Las Opciones Estratégicas deberán convertirse en Planes de Acción concretos, con definición de responsables, tiempo y recursos (presupuesto).
- **Auditoría Estratégica:** El desempeño de la Organización debe ser monitoreado y auditado. Para ello con base en los objetivos, en los planes de acción y en presupuesto

estratégico se definirán índices de gestión que permitirán medir el desempeño de la Organización.

Niveles de la planeación estratégica:

La planeación estratégica se desarrolla e integra en tres niveles: planeación estratégica corporativa, planeación estratégica funcional o táctica y planeación estratégica operativa.

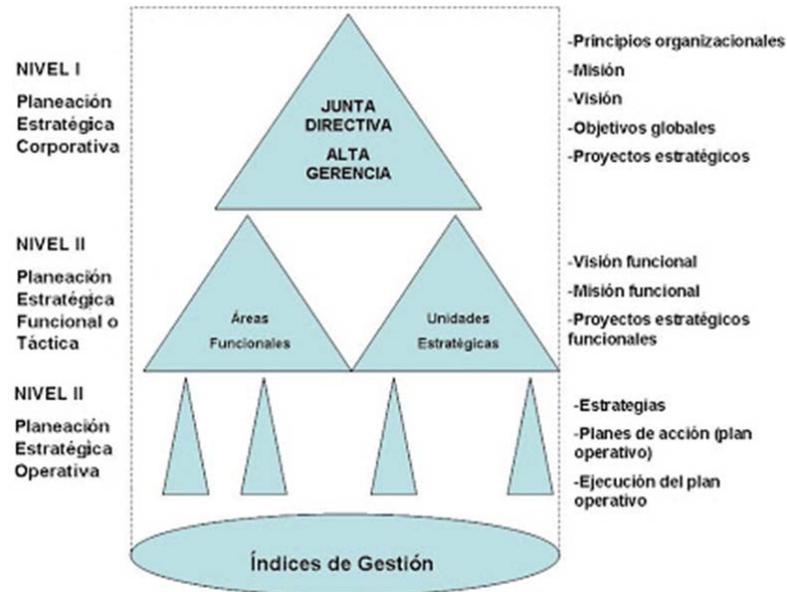


Gráfico No. 4: Niveles de la Planeación Estratégica

Fuente: (Serna H., 2008), Gerencia Estratégica

Elaborado: Sheldon López

Ciclo de la Planificación

El ciclo de la planificación contempla las siguientes fases:

- **Formulación del plan**

En este proceso se debe desarrollar el diagnóstico y análisis de la realidad en la que opera la empresa y la propuesta de acciones orientadas a modificar el entorno y solucionar los problemas y necesidades identificados.

- **Implementación del plan**

En este proceso hay que efectuar la ejecución de las acciones propuestas conforme al plan elaborado.

- **Seguimiento y evaluación**

En este proceso hay que realizar una pertinente verificación del cumplimiento de las acciones programadas y el análisis de los resultados obtenidos, a fin de conocer si el plan, los objetivos y los resultados corresponden con las necesidades identificadas en la fase de diagnóstico y con la misión de la empresa.

Para esta propuesta se desarrollará los elementos que conforman la primera fase de Formulación del Plan, ya que la segunda fase de implementación del Plan y; la tercera fase de seguimiento y evaluación se encargará directamente la EMGIRS-EP.

Elementos de la Planificación Estratégica Corporativa



Gráfico No. 5: Elementos de la Planificación Estratégica Corporativa

Fuente: Investigación Propia

Elaborado: Sheldon López

Diagnóstico Estratégico:

Para este componente fundamental se realizará una descripción institucional, un diagnóstico institucional que permitirá conocer la situación actual de la empresa, sus capacidades, limitaciones y la forma en la que opera la entidad y se terminará realizando un análisis situacional con un análisis de contexto en aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, entre otros; continuando con el análisis DOFA corporativo.

Análisis del ambiente: estudio de los factores internos y externos

El análisis se realiza aplicando diferentes técnicas, a través de la elaboración de una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortaleza y Amenazas), apoyada con técnicas de grupo nominal y análisis de Pareto, entre otras. Es recomendable en su elaboración, la participación de la mayoría de los funcionarios de la empresa, para realizar una visión ampliada de la realidad sobre la situación real de la institución.

Para un mejor entendimiento de los ambientes se los ha dividido de esta manera:

- Ambiente interno de la organización: fortalezas y debilidades.
- Ambiente externo de la organización: oportunidades y amenazas

El análisis del ambiente es llevado a cabo con el objetivo de realizar un seguimiento a los ambientes con los cuales se encuentra relacionado la organización; cuya finalidad es llegar a determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que pueden influir en el desempeño o rendimiento de una entidad en su interés de lograr sus objetivos.

Principios Corporativos

Según Serna H. (2008), los principios corporativos son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una empresa. Definen lo que es importante

para una institución. Son la definición de la filosofía empresarial. Por ello, en un proceso de planeación y gestión estratégica la definición o redefinición de estos principios es parte fundamental. Es el marco de referencia del proceso y por tanto su punto de partida. La misión, la visión y los objetivos corporativos de una empresa se soportan en los principios corporativos.

Direccionamiento Estratégico:

Misión:

Según Serna H. (2008), la misión *describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa para el logro de su visión y en otros términos da respuesta a la pregunta ¿Cuál es el negocio?*

Según e-Strategia Consulting Group (2013), en su metodología de Gobierno Por Resultados (GPR), la misión o propósito de una institución es la razón fundamental de su existencia. Contesta a la pregunta de por qué existe la institución. La misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la institución, identifica los clientes a los que quiere servir y los productos que ofrece. La misión debe:

- a) Ser motivante
- b) Precisar los principales campos de competencia de la institución,
- c) Enfatizar los principios a los que la institución quiere honrar, y
- d) Comunicar los productos y servicios actuales y futuros.

Según SENPLADES (2012) la misión *es la razón de ser de la institución, y parte del rol y las competencias de la misma*. El consenso y la participación son elementos fundamentales a la hora de definir la misión, ya que permiten el compromiso y la motivación necesaria para movilizar a las y los integrantes de la organización.

De todo lo expuesto, se puede concluir que la misión de una empresa establece de manera concisa lo que es su día a día con todos sus propósitos claros, siendo de gran importancia para la institución. La misión debe evidenciar ciertos atributos que particularicen a la empresa y que respondan a la naturaleza de las actividades institucionales y a la población a la que sirve.

Visión:

Según Serna H. (2008), la visión *es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.*

Según e-Strategia Consulting Group (2013), en su metodología de Gobierno Por Resultados (GPR), la visión *es un enunciado breve que expresa el estado futuro deseado de una institución, de forma realista y posible de alcanzar.* Es una descripción clara que inspira a tomar acciones para lograr el futuro deseado. La visión sirve para orientar a la institución y forma la base principal para desarrollar los objetivos.

Según SENPLADES (2012), la visión *es una imagen proyectada del futuro deseado por la organización, es una declaración general que describe la situación a la que la institución desea llegar dentro de los próximos años.* La construcción y formulación de la visión se nutre de los distintos puntos de vista de las y los servidores, y determina cómo debe ser la institución para cumplir con el marco constitucional y el Plan Nacional para el Buen Vivir.

Debe cumplir con lo siguiente:

- Ser positiva, alentadora y debe comunicar entusiasmo.
- Apelar a valores e intereses comunes.
- Proyectar sueños y perseguir un futuro mejor.
- Dimensionar el tiempo, es decir proponer un tiempo para alcanzar el futuro deseado.

- Ser realista, en la medida de lo posible.

Objetivos Corporativos:

Según SENPLADES (2012), a estos objetivos globales le llaman objetivos estratégicos, que describen los resultados que la institución desea alcanzar en un tiempo determinado, hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos y recursos. Los objetivos estratégicos por ser globales deben cubrir e involucrar a toda la organización. Para este trabajo los objetivos estratégicos deben responder al Plan Nacional para el Buen Vivir, Plan Metropolitano de Desarrollo y Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial del DMQ, a la Agenda Ambiental, en base al rol, competencias o funciones que le fueron asignadas a la institución. Los objetivos estratégicos son de mediano y largo plazo.

Los objetivos estratégicos deben ser un desglose de la visión, guardar consistencia con la misión y deben tomar en cuenta el análisis DOFA, además deben estar claramente definidos, ser realistas, medibles y coherentes.

Para establecer un objetivo estratégico se debe observar las políticas que la empresa debe implementar desde su accionar, dependiendo de la naturaleza de la empresa.

Se debe tomar en cuenta las siguientes preguntas básicas:

- ¿Qué es lo que se desea o se debe lograr para alcanzar un cambio sustancial en el sector? (Considerando la visión de la institución.)
- ¿Cuáles son las prioridades de la institución?
- ¿Qué debe ser resuelto con urgencia?

Según Serna H. (2008), los objetivos corporativos son los resultados globales que una empresa espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión, por ser globales deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, se debe tener en

cuenta todas las áreas que integran la empresa. Únicamente así se podrá lograr los efectos sinérgicos que busca generar la planeación estratégica.

Los objetivos corporativos deben ser definidos dentro de la planeación corporativa y estar de acuerdo con la misión y visión establecidas, además se debe tener en cuenta el análisis DOFA corporativo para lograr su cumplimiento y eficacia, estos objetivos serán definidos en el más alto nivel de la organización. Estos objetivos servirán de marco de referencia para establecer los objetivos funcionales.

Estos objetivos corporativos deben ser medibles y deben tener la posibilidad de ser evaluados, por ende debe ser posible aplicarles una auditoría mediante indicadores globales de gestión. Esto no excluye que puedan plantearse objetivos corporativos cualitativos para los cuales deben establecerse igualmente estándares de gestión y monitoria.

En la elaboración de estos objetivos se deben tomar en cuenta aspectos relacionados con: servicio al cliente, rentabilidad y utilidades, porcentaje de ventas, participación en el mercado, ventas, calidad del producto o servicio, productividad, eficiencia, desarrollo del talento humano, tecnología, innovación, imagen corporativa en la comunidad, en el sector, en el país, responsabilidad social con los empleados y la comunidad, entre otros.

Es importante considerar:

- Cada organización determina cómo y para qué áreas deben definirse los objetivos corporativos. Sin embargo, se recomienda que éstos cubran toda la organización.
- Los objetivos globales deben cubrir áreas como: crecimiento, entrenamiento, rentabilidad, modernización tecnológica, desarrollo humano, calidad total, servicio al cliente.
- La formulación clara de estos objetivos permitirá identificar los proyectos o áreas estratégicas en los cuales se va a centrar el esfuerzo de la organización.
- El ideal sería que para cada objetivo global pudiera definirse un proyecto estratégico.

Los objetivos globales identifican las *áreas estratégicas* y definen la dirección que se deberá seguir en la búsqueda por lograr la misión y la visión corporativas, por ende señalan el camino.

En otras palabras, significa que los objetivos globales corporativos son responsabilidad de todas las áreas de la empresa y dentro de ellos se insertarán las estrategias y los planes de acción de cada una de las áreas de la empresa.

Estrategias:

Según Serna H. (2008), las estrategias son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Las estrategias son, entonces, las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

Según e-Strategia Consulting Group (2013), en su metodología de Gobierno Por Resultados (GPR), las estrategias son lineamientos generales de acción que establecen una dirección e indican “como” lograr el objetivo. Las estrategias son la base para los objetivos de niveles inferiores. Varias estrategias pueden necesitarse para lograr un objetivo.

Se puede manifestar que el término estrategia se puede condicionar a la elaboración de objetivos estratégicos que determinen el propósito de la organización a mediano y largo plazo, dando respuesta a los diferentes ámbitos de acción donde ejecuta sus funciones. Por lo tanto puede concluirse que la estrategia puede definirse como los medios que guían el proceso administrativo, para lograr los objetivos planteados; muestra cómo una empresa pretende llegar a esos objetivos, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una institución, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Formulación estratégica corporativa

La conjunción de objetivos globales y las estrategias que se definan para cada objetivo integrarán para la empresa su formulación estratégica corporativa. Ésta se concreta al establecer cada uno de ellos en forma concatenada.

La formulación de una estrategia es de vital importancia en una empresa ya que incluye la aceptación de riesgos, creatividad empresarial y una buena visión para detectar nuevas oportunidades en el entorno y así crear un plan de acción estratégico.

Proyectos estratégicos ó Áreas Estratégicas

Después de realizar el análisis estratégico y direccionamiento estratégico, se inicia la etapa de formulación estratégica, como resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión. La formulación estratégica consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que integrarán el plan estratégico corporativo.

Según Serna H. (2008), los proyectos estratégicos son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional, con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos son aquellas áreas condición para que el negocio logre sus objetivos. Son en realidad los factores clave de éxito de la compañía.

Planes de Acción:

Según Serna, H (2008), los planes de acción son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

El plan de acción es un documento donde se plasma y prioriza los programas de actuación más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. En el plan se concreta las grandes

decisiones que van a orientar la marcha hacia una gestión de excelencia. En ese orden de ideas el plan de acción operativiza las actividades que deben llevar a cabo las empresas para dar cumplimiento a los objetivos fijados en el Plan Estratégico, permitiendo alinear la operación con la planeación estratégica institucional.

El plan de acción, es una guía donde se detalla los programas, proyectos y actividades, se establece los indicadores de gestión y las metas a las que se comprometen las dependencias de una entidad en una vigencia determinada, fijación de tiempos, responsables y presupuesto.

Requisitos que debe cumplir un plan de acción

Un plan de acción debe contar con los siguientes requisitos básicos:

- Deben ser claros, concisos e informativos.
- Establecer metas a corto y mediano plazo.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.

Mapas Estratégicos y perspectivas:

Según Gallardo J. (2012), los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de una empresa en donde se puede visualizar las relaciones causa - efecto entre los objetivos planteados para llevar a cabo la estrategia empresarial.

Está organizado de forma coherente bajo cuatro perspectivas: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, Perspectiva de Procesos Internos, Perspectiva Financiera y Perspectiva del Cliente; las mismas que recuerdan la importancia que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones de la organización. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante para crear un cuadro de mando integral (CMI) o llamado Balanced Scorecard ya

que ayuda a entender la coherencia entre los objetivos y permiten visualizar, de manera sencilla y gráfica la estrategia de la empresa.

2.4 Hipótesis

Un plan estratégico institucional mejoraría la gestión empresarial de la EMGIRS-EP.

2.5 Señalamiento de Variables

Variable independiente: Planificación Estratégica

Variable dependiente: Gestión empresarial

Unidad de observación: EMGIRS-EP

CAPÍTULO III - METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la Investigación

La presente investigación se sustenta del punto de vista metodológico fundamentalmente de enfoque mixto, es difícil escoger un enfoque metodológico como el ideal y el mejor camino para realizar una investigación en la disciplina de la gestión y administración pública, pues los enfoques cuantitativos y cualitativos se complementan y relacionan entre sí. En esta investigación se usará ambos enfoques metodológicos en las etapas de recolección de datos y análisis de datos dentro de la investigación. Se considera el uso de técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa en la investigación de problemas organizacionales, prestación de servicios públicos, evaluación y análisis de la gestión empresarial y ejecución presupuestaria, entre otros.

La presente investigación se enmarca dentro de un plan factible, puesto que se centra en la elaboración de una propuesta alternativa, con miras a una posible solución a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de la EMGIRS-EP.

3.2 Modalidad Básica de la Investigación

La modalidad que se utilizó en el presente trabajo es una investigación bibliográfica y de campo (en el lugar de los hechos). El sustento teórico ha sido fundamentado por varios autores conocedores, tratadistas y profesionales destacados en sus áreas de trabajo que tras investigaciones y vivencias en varias empresas del mundo han argumentado esta problemática. Con la recolección de información de los funcionarios de la empresa sobre el tema de estudio se pudo encontrar los ¿por qué?, de varios problemas generados en una gestión empresarial deficiente.

3.3 Nivel o Tipo de Investigación

El presente trabajo estuvo vinculado con los siguientes tipos de investigación:

Explicativa, exploratoria, descriptiva y bibliográfica.

Investigación Explicativa:

Debido a que se utilizó para buscar explicaciones del porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto.

Investigación Exploratoria:

Debido a que se necesitó identificar y conocer en la empresa pública la manera como venía desempeñando su gestión empresarial, y para conocer el contexto en el cual se desarrolla que genere acciones enfocadas hacia el control de sus factores internos claves de la empresa, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos determinados por sus autoridades.

Investigación Descriptiva:

Debido a que se utilizó para describir las características de los procedimientos de la gestión empresarial, para determinar la necesidad de formular un Plan Estratégico factible de ser aplicado en la empresa.

Investigación Bibliográfica:

Debido a que se necesitó consultar a través de una serie de documentos, revistas, instructivos, sitios web, entre otros, con el fin de verificar si los enfoques de Plan Estratégico y el tipo de metodología empleada, son las descritas en la base conceptual definida en el presente trabajo.

3.4 Población y Muestra

Población:

La investigación se realizó en la Empresa Pública Metropolitana de Gestión Integral de Residuos Sólidos EMGIRS-EP ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito. En esta investigación participaron los Gerentes/Asesores, Coordinadores, Supervisores/Líderes de procesos, Especialistas/Analistas y Operadores Técnicos y Personal de apoyo de la Empresa, a los que se les aplicó cuestionarios. En el siguiente cuadro se puede observar el total de la población:

Tabla No. 1: Población EMGIRS-EP

Población	No. de funcionarios	Porcentaje
Gerentes/Asesores	6	4,58%
Coordinadores	11	8,40%
Supervisores/Líderes de procesos	9	6,87%
Especialistas/Analistas	22	16,79%
Operadores técnicos/Personal de Apoyo	83	63,36%
Total	131	100,00%

Fuente: Nómina Talento Humano EMGIRS-EP
Elaboración: Sheldon López

Como se observa en el cuadro, la población de esta investigación es de 131 funcionarios que laboran en la empresa.

Muestra:

La muestra se determinó mediante la fórmula matemática cuando la población es conocida, en este caso se utilizó la fórmula de muestreo probabilístico aleatorio simple. Según Herrera (2004), la fórmula a ser utilizada es:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(Z^2 * p * q) + (e^2 * N)}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Valor correspondiente a la distribución de Gauss para un nivel de confianza del 95% es de 1.96

p = Probabilidad de cumplimiento: 0,5

q = Probabilidad de que no ocurra el evento: 0,5

N = Tamaño de la Población: 131

e = Error admisible que puede ir entre el 1% al 9%, en este caso se utilizó el 9% = 0,09

Reemplazando valores:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 131}{(1,96^2 * 0,5 * 0,5) + (0,09^2 * 131)}$$

n = 62,24

n = 63 funcionarios de la EMGIRS-EP

El tamaño de la muestra es de 63 personas a las que se les aplicó una encuesta cuyo formato se encuentra en el Anexo No. 1. La distribución para la encuesta se presenta de la siguiente manera:

Tabla No. 2: Distribución de la Encuesta

Personas	No. de participantes encuestados	Porcentaje
Gerentes/Asesores	6	9,52%
Coordinadores	11	17,46%
Supervisores/Líderes de procesos	9	14,29%
Especialistas/Analistas	22	34,92%
Operadores técnicos/Personal de Apoyo	15	23,81%
Total	63	100,00%

Fuente: Estudio de Campo
Elaboración: Sheldon López

3.5 Operacionalización de Variables

Tabla No. 3: Variable Independiente: Planificación Estratégica

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas/Instrumentos
Aspectos de la Planificación Estratégica en la EMGIRS-EP	Análisis situacional de la empresa	Fortalezas Debilidades Oportunidades Amenazas	15. Indicar 5 Fortalezas, 5 Debilidades, 5 Oportunidades y 5 Amenazas	Encuesta/Cuestionario (Anexo 1) Entrevista no estructurada con Gerentes de Área
	Planificación y Seguimiento	Existencia de elementos de planificación y Planes Institucionales	1. ¿Conoce Usted el objeto social por el cual fue creada la empresa? Resp.: Si, No, No se 11. ¿Conoce Usted la existencia de un Plan Estratégico Institucional al interior de la Empresa? Resp.: Si, No, No se 12. ¿Cree Usted que disponer de un Plan Estratégico aportaría para mejorar la gestión de una empresa? Resp.: Si, No, No se 13. ¿Conoce Usted si la empresa cuenta con un Plan Operativo Anual (POA) vigente? Resp.: Si, No, No se 14. ¿Conoce Usted si la empresa realiza procesos continuos de monitoreo y control de la gestión empresarial? Resp.: Si, No, No se Evaluación de la existencia de elementos de planificación	Encuesta/Cuestionario (Anexo 1) Encuesta/Cuestionario (Anexo 1) Encuesta/Cuestionario (Anexo 1) Encuesta/Cuestionario (Anexo 1) Encuesta/Cuestionario (Anexo 1) Entrevista no estructurada con Gerente General y Gerente de Planificación, Control y Proyectos

Fuente: Estudio de Campo
Elaboración: Sheldon López

Tabla No. 4: Variable Dependiente: Gestión Empresarial

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas/Instrumentos
Aspectos de la Gestión Empresarial	Eficiencia y Calidad de los servicios y líneas de negocio	Cumplimiento de presupuesto asignado	Evaluación de la gestión presupuestaria	Entrevista no estructurada con Gerente de Desarrollo Organizacional
		Cumplimiento de metas operativas	Evaluación de la gestión de operaciones	Entrevista no estructurada con Gerente de Operaciones
	Estructura Organizacional	Aspectos de la Estructura Organizacional	2.¿Cree Usted que la estructura organizacional actual de la empresa favorece al cumplimiento del objeto social por el cual fue creada la EMGIRS-EP? Resp.: Si, No, No se Estructura Organizacional	Encuesta/Cuestionario (Anexo 1) Entrevista no estructurada con Gerente de Desarrollo Organizacional
	Talento Humano	Aspectos de la gestión de Talento Humano	5.¿Cree Usted que la EMGIRS-EP cuenta con personal competente para desempeñar su función? Resp.: Si, No, No se	Encuesta/Cuestionario (Anexo 1)
			6.¿Cree Usted que los funcionarios de la EMGIRS-EP demuestran compromiso con la institución? Resp.: Si, No, No se	Encuesta/Cuestionario (Anexo 1)
			7.¿La EMGIRS-EP le ha capacitado en los dos últimos años en temas relacionados con sus funciones? Resp.: Si, No, No se	Encuesta/Cuestionario (Anexo 1)
Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Aspectos de la gestión de tecnologías de la información y comunicaciones	8.¿Cree Usted que la EMGIRS-EP dispone de la infraestructura tecnológica necesaria para realizar una gestión empresarial adecuada? Resp.: Si, No, No se 9.¿Cree Usted que la EMGIRS-EP dispone de sistemas de información necesarios para gestionar los procesos agregadores de valor (Operaciones)? Resp.: Si, No, No se	Encuesta/Cuestionario (Anexo 1) Encuesta/Cuestionario (Anexo 1)	
Procesos y procedimientos	Aspectos de la gestión por	3.¿Existen manuales de procesos y procedimientos	Encuesta/Cuestionario (Anexo 1)	

		procesos y procedimientos	para la ejecución de sus funciones en su unidad departamental? Resp.: Si, No, No se	Encuesta/Cuestionario (Anexo 1)
			4.¿Cree Usted que existe una adecuada coordinación de las actividades con las otras unidades de la empresa? Resp.: Si, No, No se	
			10.¿Cree Usted que la EMGIRS-EP tiene procesos ágiles y simplificados para su gestión empresarial? Resp.: Si, No, No se	Encuesta/Cuestionario (Anexo 1)

Fuente: Estudio de Campo
Elaboración: Sheldon López

3.6 Recolección de Información

Para la construcción del marco teórico referencial del presente trabajo se empleó el método de Análisis y Síntesis y el de Inducción y Deducción.

Para la elaboración y el desarrollo del Plan Estratégico de la EMGIRS-EP se empleó el método de análisis Histórico Lógico para la recolección y análisis de los datos y el método empírico de la Observación para la recolección de los datos.

Información Cuantitativa y Cualitativa:

Investigación Cuantitativa:

Esta metodología cuantitativa se utilizó para examinar los datos de manera numérica, especialmente en la tabulación de la encuesta que se realizó a los Gerentes/Asesores, Coordinadores, Supervisores/Líderes de procesos, Especialistas/Analistas y Operadores Técnicos y Personal de apoyo de la Empresa. Adicionalmente permitió determinar con claridad los elementos del problema de investigación con la finalidad de definirlos.

Investigación Cualitativa:

Esta metodología cualitativa se utilizó para establecer las cualidades del problema estudiado, ya que la investigación se realizó en los contextos situacionales y estructurales de la empresa, al identificar la naturaleza de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica para el levantamiento de la información.

Fuente de datos primaria y secundaria

Fuentes Primarias:

Las fuentes primarias que se utilizaron para el análisis del estudio fueron: encuestas aplicadas a Gerentes/Asesores, Coordinadores, Supervisores/Líderes de procesos, Especialistas/Analistas y Operadores Técnicos y Personal de apoyo de la Empresa y entrevistas no estructuradas a Gerentes/Asesores con apoyo de talleres participativos para conocer la problemática y buscar posibles soluciones.

Fuentes Secundarias:

Las fuentes secundarias que se utilizó para el análisis del estudio fueron:

- Libros especializados en Planificación Estratégica
- Constitución de la República del Ecuador, Plan Nacional para el Buen Vivir, Leyes, Planes Metropolitanos, Agenda Ambiental, Ordenanzas Metropolitanas, Oficios y Memorandos internos, Actas de Directorio de la empresa, revistas, boletines informativos y páginas web.
- Investigaciones y estudios técnicos, informes y demás documentos difundidos por la entidad objeto de análisis.

Instrumentos para la recolección de datos

Para la recolección de la información se utilizó instrumentos como las encuestas que se aplicaron a Gerentes/Asesores, Coordinadores, Supervisores/Líderes de procesos, Especialistas/ Analistas y Operadores Técnicos y Personal de apoyo de la Empresa, con el cual se trató de recoger la mayor cantidad de información posible, instrumento constituido por preguntas cerradas y abiertas formuladas y relacionadas con el tema objeto de estudio.

También se utilizó información secundaria que permitió recoger los principales conceptos y criterios relacionados con los planes estratégicos institucionales.

3.7 Procesamiento y Análisis

El procesamiento de los datos se lo realizó manualmente y como herramienta de apoyo se utilizó la hoja electrónica Microsoft Excel, por ser el más adecuado para realizar operaciones matemáticas y de estadística, al igual que Microsoft Word para la digitación de este trabajo y Microsoft Power Point para la exposición del presente trabajo.

Se empleó cuadros y gráficos de los resultados de las encuestas que se obtuvieron, con la finalidad de obtener resultados equivalentes, el conteo de las respuestas de las encuestas se ejecutó una por una.

Se empleó el análisis estadístico de los resultados provenientes de lo investigado en las entrevistas con los Gerentes de la empresa, se destacó tendencias fundamentales de acuerdo con los objetivos y preguntas directrices. Se interpretó los resultados con el apoyo del marco teórico en el aspecto pertinente. Toda esta información sirvió para establecer las conclusiones y recomendaciones generales.

CAPÍTULO IV – ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Procesamiento de la información

La información recopilada a través de las encuestas aplicadas a funcionarios de la empresa con cargos de Gerentes, Coordinadores, Supervisores y Líderes de Procesos, Especialistas y Analistas, y Operadores Técnicos y de Personal de Apoyo, fue tabulada de forma manual mediante el conteo total de los datos conforme las alternativas planteadas. Se elaboraron tablas de doble entrada en las que se tabularon las alternativas y las frecuencias. Los valores obtenidos han sido transformados a porcentajes para facilitar el análisis.

El análisis cuantitativo y cualitativo realizado corresponde al estudio e identificación de la problemática que ha permitido proporcionar la base para identificar las dificultades del contexto en que se desenvuelve la empresa, a fin de presentar estrategias o alternativas de solución al problema.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Análisis de la encuesta aplicada a Gerentes, Coordinadores, Supervisores y Líderes de Procesos, Especialistas y Analistas, y Operadores Técnicos y de Personal de Apoyo de la EMGIRS-EP.

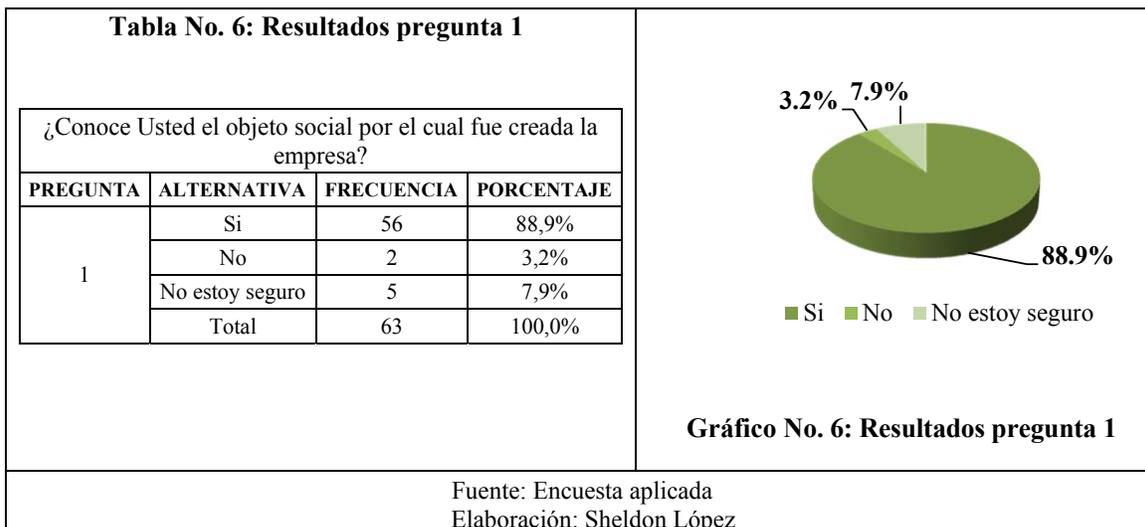
Tabla No. 5: Resultados de la pregunta: Tiempo que labora en la empresa

PREGUNTA	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tiempo que labora en la empresa	Menor a 6 meses	4	6,3%
	Entre 6 meses y 1 año	12	19,0%
	Entre 1 año y 2 años	28	44,4%
	Mayor a 2 años	19	30,2%
	Total	63	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Sheldon López

De las 63 personas investigadas, 47 personas, esto es el 74,6%, son funcionarios que han estado laborando en la empresa por más de un año, lo que hace que las respuestas de la encuesta tengan una validez adecuada, ya que estarían reflejando opiniones actuales de la empresa.

1. ¿Conoce Usted el objeto social por el cual fue creada la empresa?



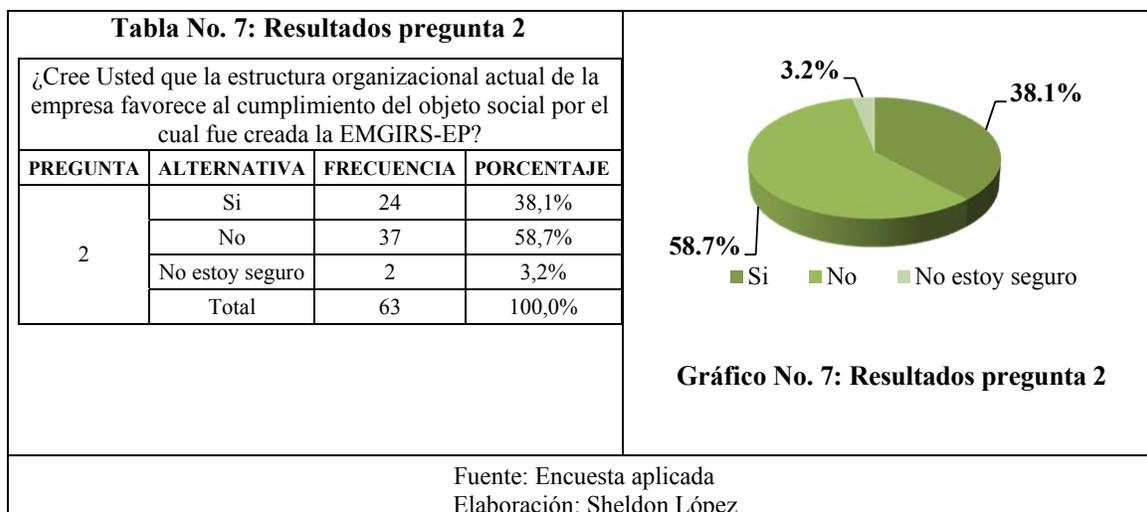
ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De las 63 personas investigadas, 56 personas, esto es el 88,9%, señalan que si conocen el objeto social por el cual fue creada la EMGIRS-EP; 2 personas (3,2%) que no conocen y 5 personas (7,9%) dicen que no están seguros de conocer en su totalidad el objeto social.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de las personas investigadas, admiten que conocen el objeto social por el cual fue creada la empresa.

2. ¿Cree Usted que la estructura organizacional actual de la empresa favorece al cumplimiento del objeto social por el cual fue creada la EMGIRS-EP?



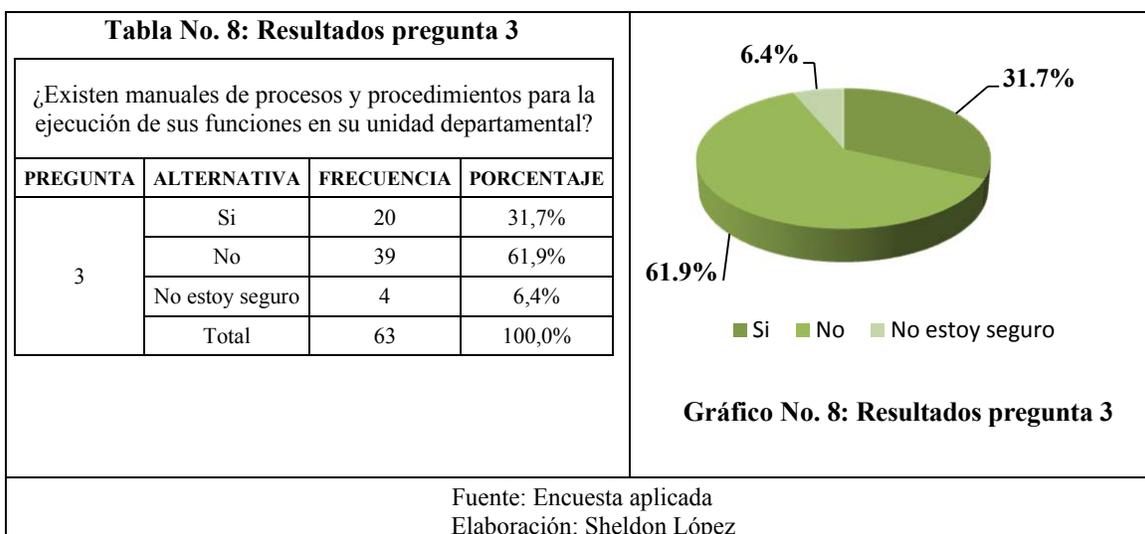
ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De las 63 personas investigadas, 37 personas, esto es el 58,7%, señalan que la estructura organizacional actual que tiene la empresa no favorece al cumplimiento del objeto social por el cual fue creado; 24 personas (38,1%) que si se cuenta con la estructura organizacional adecuada y 2 personas (3,2%) dicen que no están seguros si la estructura actual favorece al cumplimiento.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de las personas investigadas, admiten que la estructura organizacional actual no favorece al cumplimiento del objeto social por el cual fue creada la EMGIRS-EP.

3. ¿Existen manuales de procesos y procedimientos para la ejecución de sus funciones en su unidad departamental?



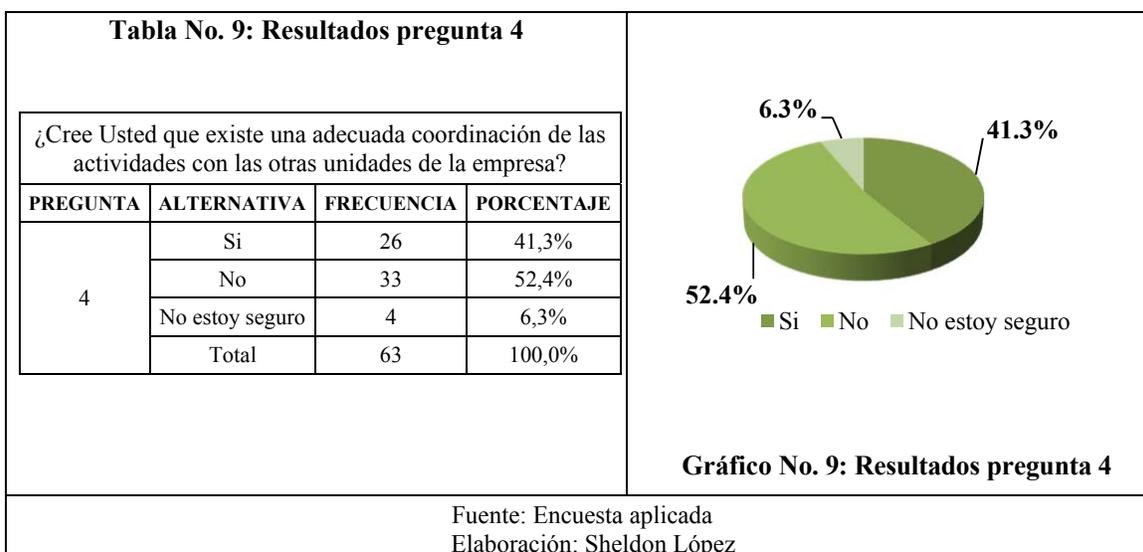
ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De las 63 personas investigadas, 39 personas, esto es el 61,9%, señalan que no existen manuales de procesos y procedimientos en su unidad departamental para la ejecución de sus funciones; 20 personas (31,7%) que si se cuenta con manuales de procesos y procedimientos y 4 personas (6,3%) dicen que no están seguros si existen los manuales de procesos y procedimientos.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de las personas investigadas, admiten que no existen manuales de procesos y procedimientos en su unidad departamental para la ejecución de sus funciones.

4. ¿Cree Usted que existe una adecuada coordinación de las actividades con las otras unidades de la empresa?



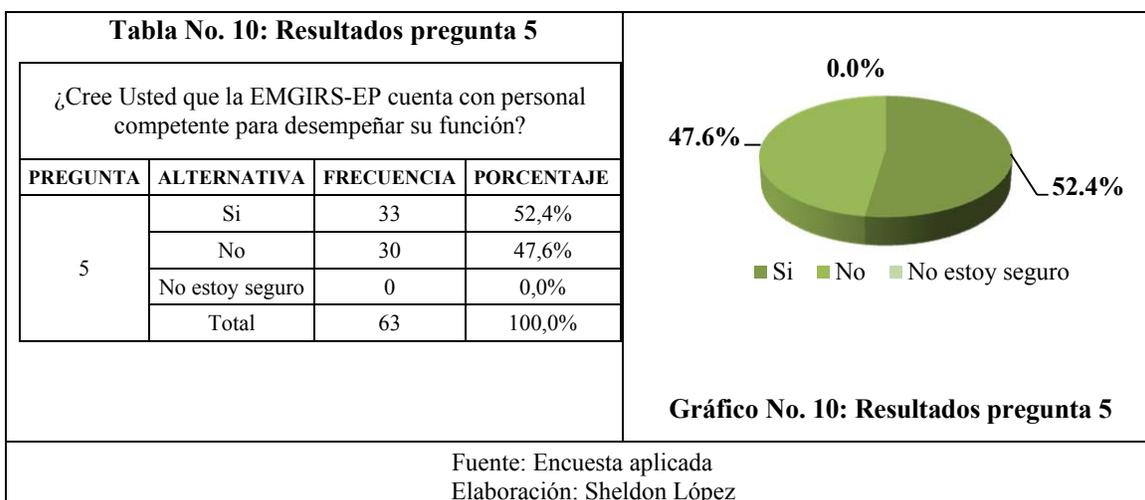
ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De las 63 personas investigadas, 33 personas, esto es el 52,4%, señalan que no existe una adecuada coordinación de las actividades con las otras unidades departamentales de la empresa; 26 personas (41,3%) que si existe una adecuada coordinación entre las unidades departamentales y 4 personas (6,3%) dicen que no están seguros si existe una coordinación adecuada entre las unidades departamentales, ya que estas personas son operadores técnicos que no laboran en las oficinas centrales.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de las personas investigadas, admiten que no existe una adecuada coordinación de las actividades con las otras unidades de la empresa.

5. ¿Cree Usted que la EMGIRS-EP cuenta con personal competente para desempeñar su función?



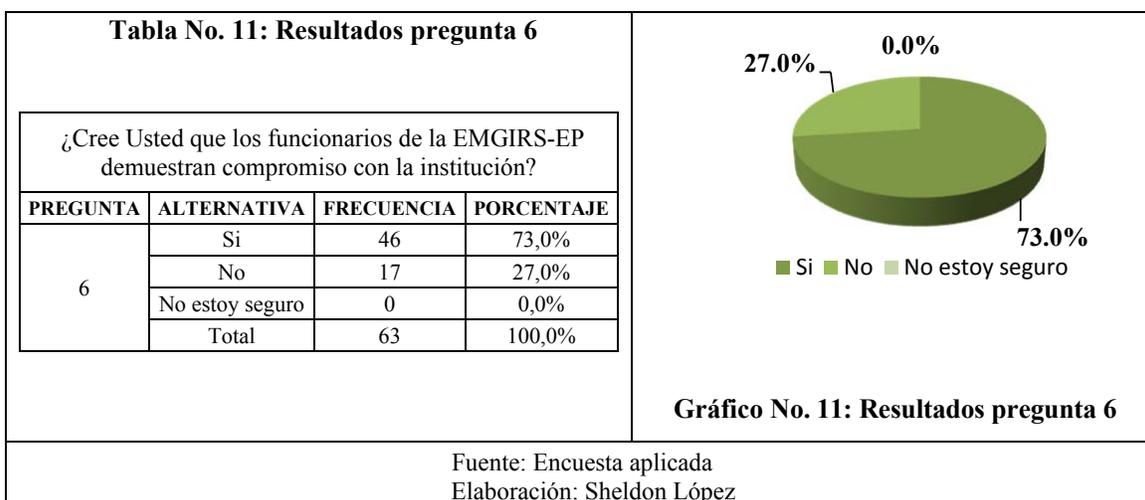
ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De las 63 personas investigadas, 33 personas, esto es el 52,4%, señalan que la empresa cuenta con personal competente para desempeñar su función; 30 personas (47,6%) que no se cuenta con personal competente en la empresa.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de las personas investigadas, admiten que existe personal competente desempeñando sus funciones en la empresa, pero se evidencia que no es una mayoría absoluta.

6. ¿Cree Usted que los funcionarios de la EMGIRS-EP demuestran compromiso con la institución?



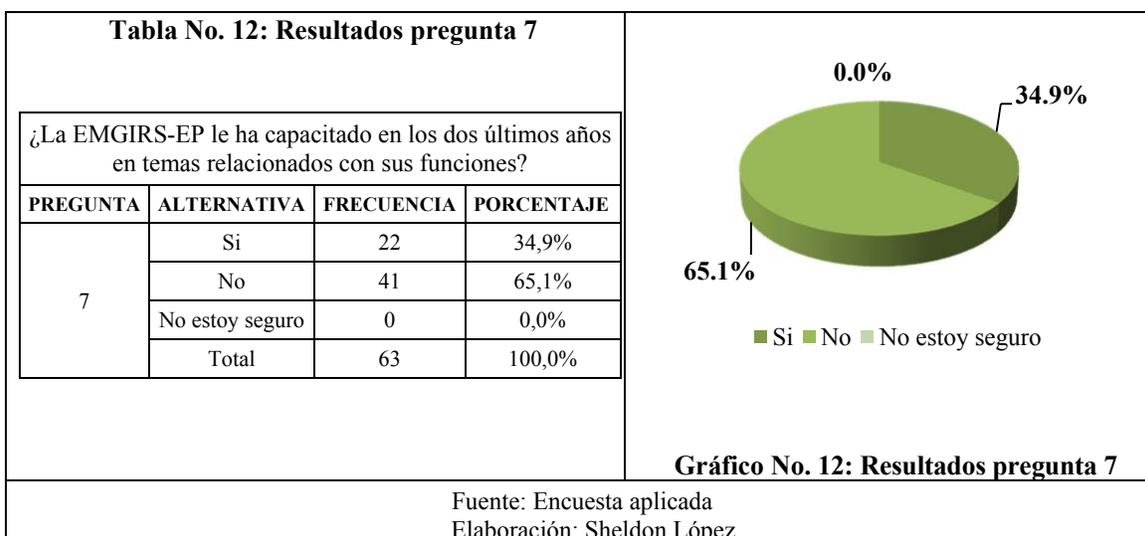
ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De las 63 personas investigadas, 46 personas, esto es el 73,0%, señalan que los funcionarios de la EMGIRS-EP demuestran compromiso con la institución; 17 personas (27,0%) indican que los funcionarios no demuestran compromiso con la empresa.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de las personas investigadas, admiten que los funcionarios demuestran compromiso con la institución.

7. ¿La EMGIRS-EP le ha capacitado en los dos últimos años en temas relacionados con sus funciones?



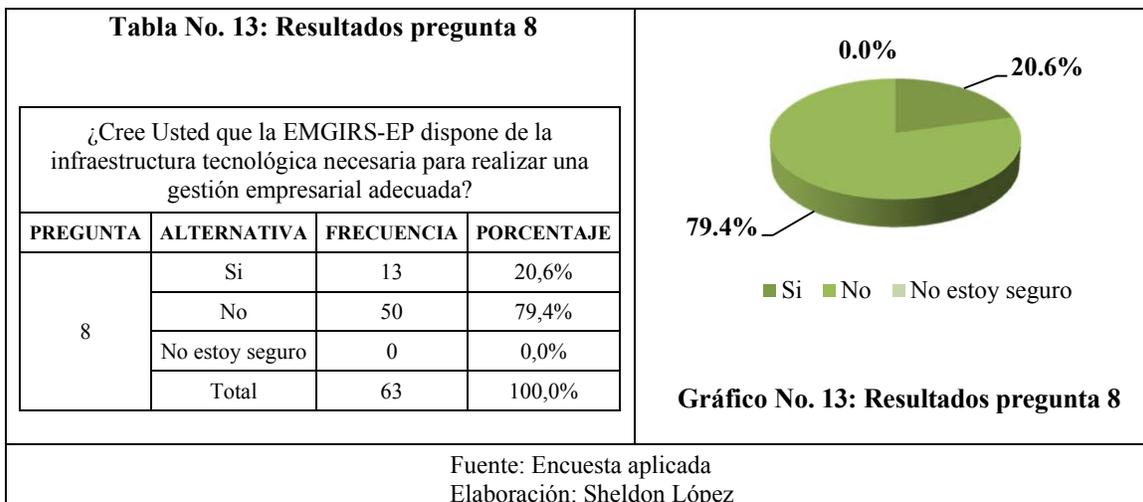
ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De las 63 personas investigadas, 41 personas, esto es el 65,1%, señalan que no han recibido capacitación por parte de la empresa en temas relacionados con sus funciones en los dos últimos años; 22 personas (34,9%) indican que han recibido capacitación en los dos últimos años en temas relacionados con sus funciones.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de las personas investigadas, admiten que no han recibido capacitación por parte de la empresa en los dos últimos años en temas relacionados con sus funciones.

8. ¿Cree Usted que la EMGIRS-EP dispone de la infraestructura tecnológica necesaria para realizar una gestión empresarial adecuada?



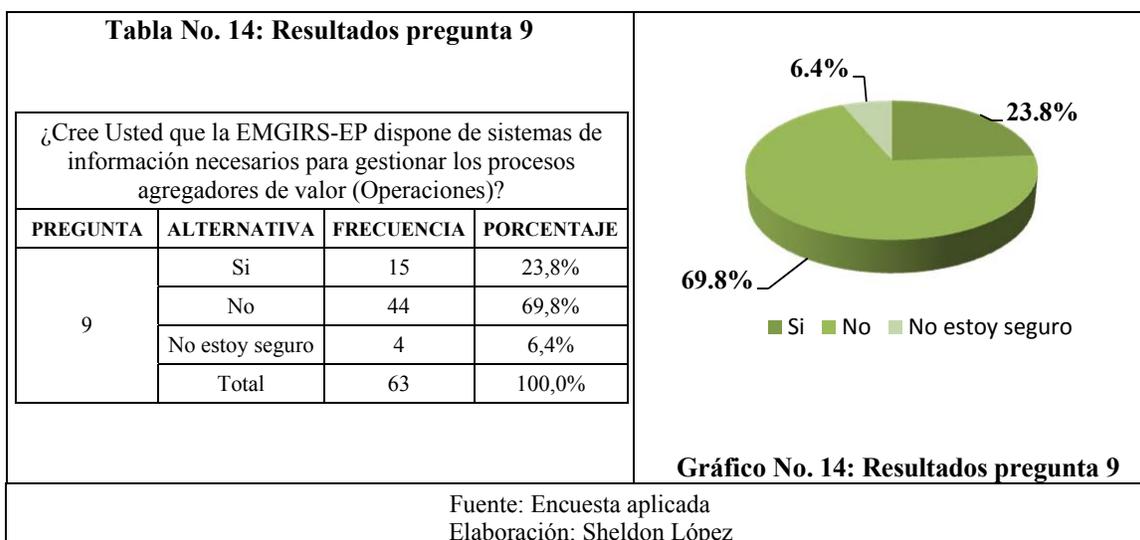
ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De las 63 personas investigadas, 50 personas, esto es el 79,4%, señalan que la EMGIRS-EP no dispone de la infraestructura tecnológica necesaria para realizar una gestión empresarial adecuada; 13 personas (20,6%) indican que si se dispone de la infraestructura necesaria.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de las personas investigadas, admiten que la empresa no dispone de la infraestructura tecnológica necesaria para realizar una adecuada gestión empresarial.

9. ¿Cree Usted que la EMGIRS-EP dispone de sistemas de información necesarios para gestionar los procesos agregadores de valor (Operaciones)?



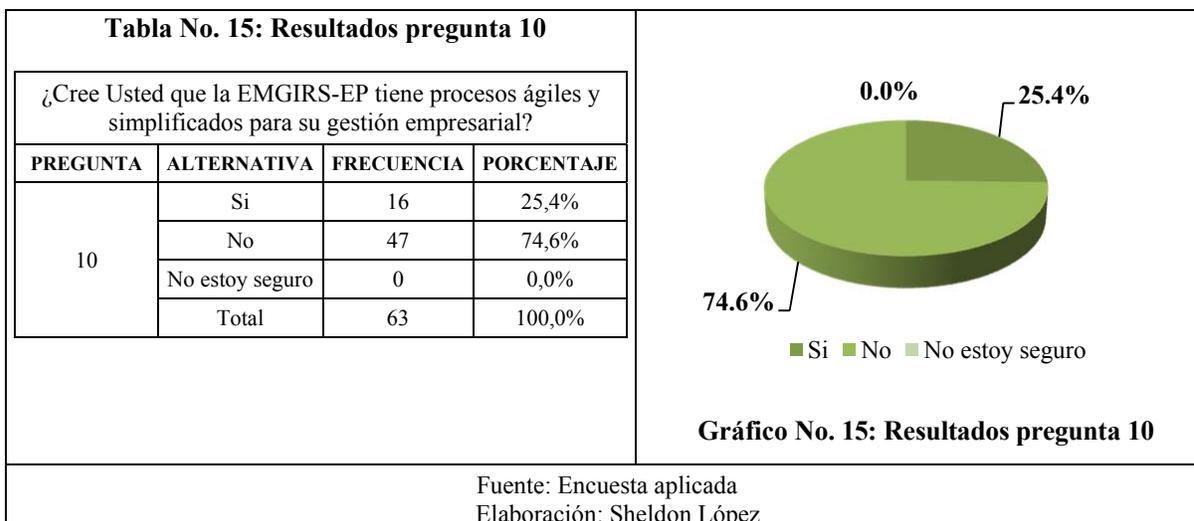
ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De las 63 personas investigadas, 44 personas, esto es el 69,8%, señalan que la EMGIRS-EP no dispone de sistemas de información necesarios para gestionar los procesos agregadores de valor (Operaciones); 15 personas (23,8%) indican que si se dispone de los sistemas de información necesarios; mientras que 4 personas (6,3%) señalan que no están seguros si la EMGIRS-EP cuenta con sistemas de información para dicho propósito.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de las personas investigadas, admiten que la empresa no dispone de los sistemas de información necesarios gestionar los procesos agregadores de valor de la Gerencia de Operaciones.

10. ¿Cree Usted que la EMGIRS-EP tiene procesos ágiles y simplificados para su gestión empresarial?



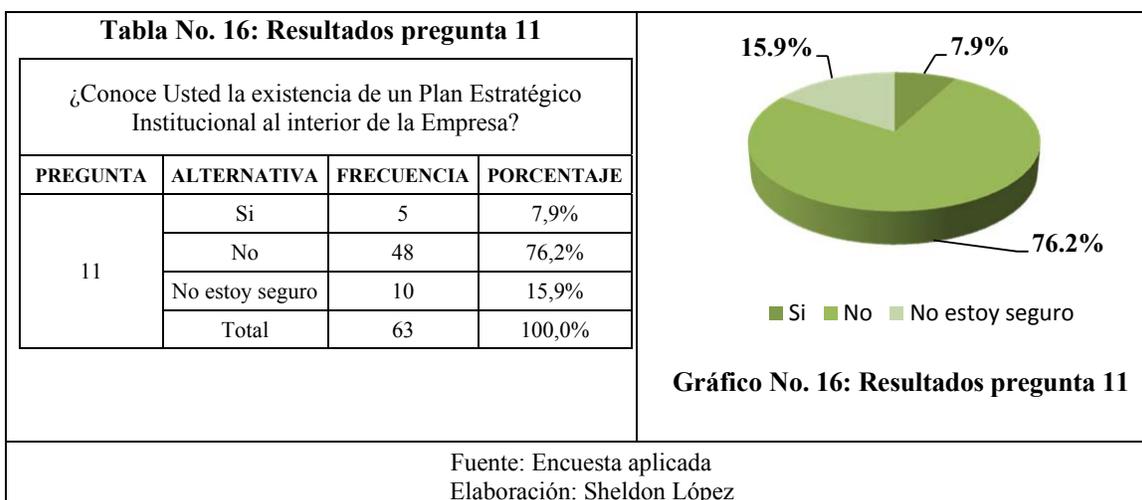
ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De las 63 personas investigadas, 47 personas, esto es el 74,6%, señalan que la EMGIRS-EP no tiene procesos ágiles y simplificados para su gestión empresarial; 16 personas (25,4%) indican que si se dispone de procesos ágiles y simplificados.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de las personas investigadas, admiten que la empresa no dispone de procesos ágiles y simplificados para su gestión empresarial.

11. ¿Conoce Usted la existencia de un Plan Estratégico Institucional al interior de la Empresa?



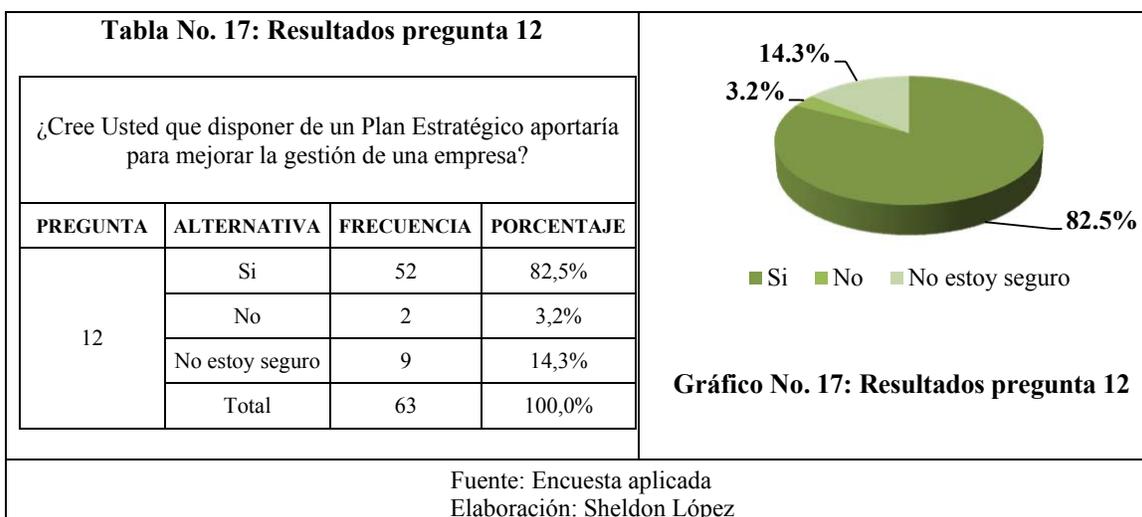
ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De las 63 personas investigadas, 48 personas, esto es el 76,2%, señalan que la EMGIRS-EP no cuenta con un Plan Estratégico Institucional; 5 personas (7,9%) indican que si se dispone de un Plan Estratégico al interior de la empresa y mientras 10 personas (15,9%) señalan que no están seguros si la empresa cuenta con este instrumento de gestión.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de las personas investigadas, admiten que la empresa no dispone de un Plan Estratégico al interior de la institución.

12. ¿Cree Usted que disponer de un Plan Estratégico aportaría para mejorar la gestión de una empresa?



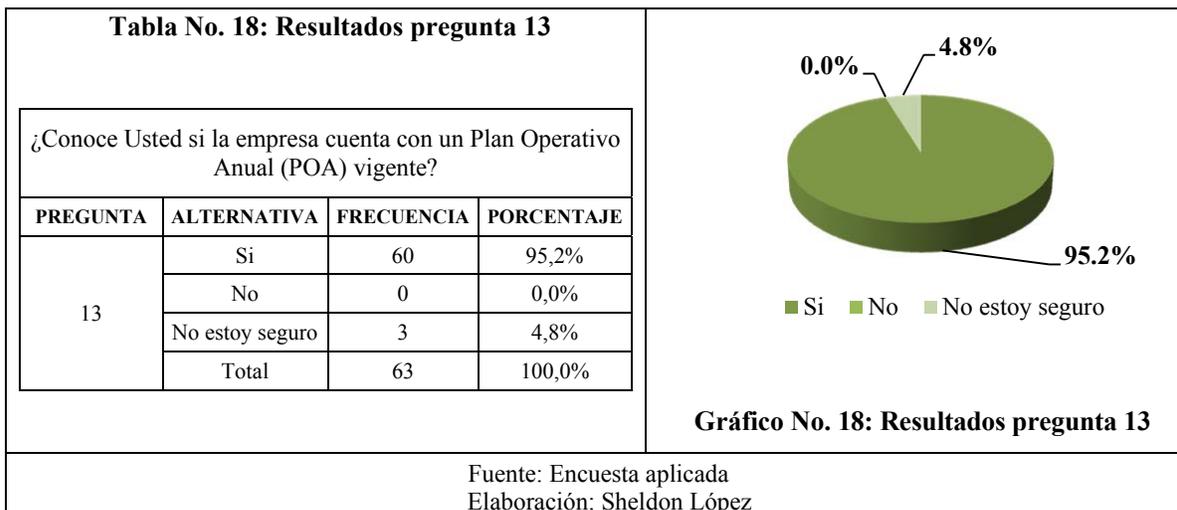
ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De las 63 personas investigadas, 52 personas, esto es el 82,5%, señalan que si se dispone de un Plan Estratégico aportaría para mejorar la gestión de una empresa; 2 personas (3,2%) indican que si no se dispone de un Plan Estratégico no influye en una mejora de la gestión de una empresa y mientras que 9 personas (14,3%) señalan que no están seguros si al disponer de un Plan Estratégico mejoraría la gestión de una empresa.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de las personas investigadas, dicen que contar con un Plan Estratégico mejoraría la gestión de una empresa.

13. ¿Conoce Usted si la empresa cuenta con un Plan Operativo Anual (POA) vigente?



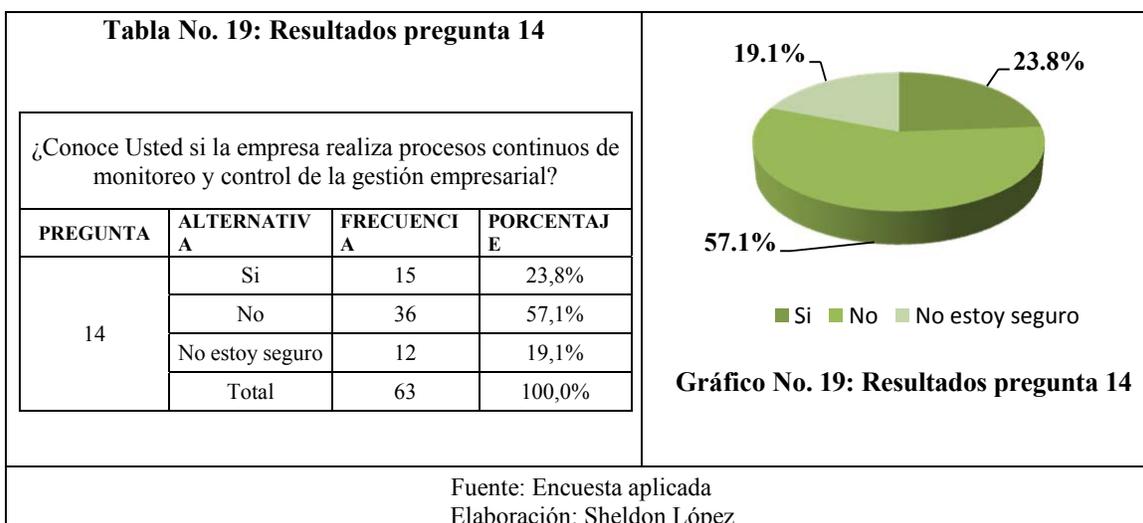
ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De las 63 personas investigadas, 60 personas, esto es el 95,2%, señalan que la empresa si dispone de un Plan Operativo Anual (POA) vigente; mientras que 3 personas (4,8%) señalan que no están seguros si la empresa dispone de un Plan Operativo Anual.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de las personas investigadas, dicen que la empresa si dispone de un Plan Operativo Anual vigente.

14. ¿Conoce Usted si la empresa realiza procesos continuos de monitoreo y control de la gestión empresarial?



ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De las 63 personas investigadas, 60 personas, esto es el 95,2%, señalan que la empresa si dispone de un Plan Operativo Anual (POA) vigente; mientras que 3 personas (4,8%) señalan que no están seguros si la empresa dispone de un Plan Operativo Anual.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de las personas investigadas, dicen que la empresa si dispone de un Plan Operativo Anual vigente.

En la siguiente pregunta abierta del cuestionario se obtuvieron los siguientes resultados luego del procesamiento y análisis de la información, la misma que se detalla a continuación.

- a. Señale 5 fortalezas, 5 oportunidades, 5 debilidades y 5 amenazas de la Empresa.

Levantamiento de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Tabla No. 20: Levantamiento del entorno externo: Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
Ser la única empresa que tiene la competencia para manejar el sistema de gestión de residuos sólidos en el Distrito Metropolitano de Quito.	Dependencia de recursos económicos por parte del Municipio DMQ.
Incorporar mejores prácticas de la industria del sistema de gestión de residuos sólidos en EMGIRS-EP mediante procesos de benchmarking.	Posible incremento de residuos sólidos desproporcionados a la capacidad del relleno sanitario.
Posibilidad de incrementar la gestión de la empresa fuera del Distrito Metropolitano de Quito si se demuestra eficiencia y resultados.	Descontento y oposición de las comunidades en la zona de influencia por posible contaminación ambiental y/o desconocimiento de la gestión de la empresa.
Acceso a equipos y aplicaciones con tecnología de punta que permitan lograr eficiencia en procesos productivos y de apoyo y disminución de impactos ambientales.	Imposición de nuevos proyectos o líneas de negocio inherentes al sistema de residuos sólidos del DMQ, sin estudios de factibilidad que contemplen una etapa de transición apropiada.
Facilidad de crear alianzas con otras empresas en un esquema de subsidiarias o asociaciones para agilizar la gestión del sistema de residuos sólidos.	Posibilidad de fusión de empresas públicas (EMASEO-EMGIRS)
Incrementar nuevas líneas de negocios producto del reciclaje, aprovechamiento y reutilización de los residuos sólidos.	
Oportunidad de crear cultura de reutilización, reducción y reciclaje (3Rs) de residuos sólidos con los públicos de interés.	

Fuente: Estudio en campo
Elaboración: Sheldon López

Tabla No. 21: Levantamiento del entorno interno: Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Personal comprometido con la gestión de la empresa.	La empresa no cuenta con un modelo de gestión definido que abarque el cumplimiento del objeto para la cual fue creada.
Empresa pública joven en desarrollo con posibilidad de implementar cambios.	Poco conocimiento del personal en la normativa y procedimientos del Sector Público.
La empresa cuenta con la logística e infraestructura adecuada para el desarrollo de las operaciones en la disposición final de residuos sólidos urbanos y desechos hospitalarios.	Gestión de procesos en etapa de implementación.
La empresa cuenta con capacidad instalada para la disposición final de residuos sólidos urbanos.	Falta de una planificación de mediano y largo plazo.
La empresa cuenta con capacidad superior a la necesaria para el tratamiento y disposición final de desechos hospitalarios.	Inadecuado control interno de documentación.
	Falta de herramientas tecnológicas que optimicen los procesos (gestión documental, control de activos, automatización de procesos, gestión de talento humano, etc.).
	Insuficiente infraestructura, equipos, maquinaria, tecnología para el manejo del sistema de residuos sólidos.
	Inestabilidad laboral.
	Inefectiva comunicación organizacional.
	Falta de un sistema integrado de gestión.
	Gestión empresarial enmarcada en una estructura orgánica funcional inadecuada.
	Insuficiente seguimiento y control interno de la gestión.
	Falta de cursos de capacitación en todas las áreas.
	Clima laboral desfavorable.
	Insuficiente cultura de enfoque a resultados y trabajo en equipo.
	No se administra integralmente los riesgos empresariales.
	El volumen de lixiviado generado por nuestras operaciones y heredado mediante los pasivos ambientales existentes no ha logrado disminuirse.
	La empresa no cuenta con una unidad de comercialización y de atención al cliente para las líneas de negocio.
	Falta de instrumentos de gestión de talento humano como el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Normas de Administración del Talento Humano y Perfiles de cargos.

Fuente: Estudio en campo
 Elaboración: Sheldon López

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

De las entrevistas con el Gerente General y Gerente de Planificación, Control y Proyectos se pudo recopilar y analizar información adicional específica en varios temas, de los cuales puedo señalar los siguientes:

La empresa ha tenido varios cambios de Gerentes Generales desde su creación y se resume de la siguiente forma:

Tabla No. 22: Resumen de cambios administrativos en la EMGIRS-EP

Período de Gestión	Tiempo de Gestión	Gerente General
Desde 23-Diciembre-2010 a 31-Diciembre-2011	12 meses 8 días	Gerente General 1
Desde 01-Enero-2012 a 21-Agosto-2012	7 meses 21 días	Gerente General 2
Desde 22-Agosto-2012 a 5 Mayo-2014	20 meses 13 días	Gerente General 3
Desde 6-Mayo-2014 a 12-Junio-2014 (*)	1 mes 6 días	Gerente General (S) 4
Desde 13-Junio-2014 hasta la presente fecha		Gerente General 5
Promedio de Gestión:	13 meses 14 días	

Fuente: Actas del Directorio de la empresa

Elaboración: Sheldon López

Para sacar el promedio de gestión que los gerentes generales han ejercido en la empresa, se tomó como referencia únicamente los tres primeros períodos de gestión, ya que en el cuarto período (*) el gerente general designado por el Directorio de la Empresa fue exclusivamente hasta que se genere el cambio de administración con el nuevo Alcalde de Quito. De lo que se observa existe un promedio de 13 meses, tiempo en el cual es muy poco para poder entender este negocio que involucra un conocimiento técnico y específico para poder dar un direccionamiento y realizar una planificación adecuada.

Adicionalmente el Gerente General pudo manifestar que la empresa en todo este tiempo ha atravesado constantes procesos de emergencia en su operación desde sus inicios, por lo que es importante mencionar a continuación un poco de estos ejemplos concernientes al tema:

- El Directorio de la EMGIRS-EP, en sesión del 15 de marzo de 2011, faculta al Gerente General de la EMGIRS-EP para declarar la emergencia del Relleno Sanitario, de la estación de transferencia norte ET2 Zámboza y del Transporte de Desechos desde dicha estación hasta el Relleno Sanitario de El Inga. En esta misma sesión se faculta al Gerente General a establecer prelación en las contrataciones con los actuales operadores, así como para que tome las medidas técnicas y administrativas más adecuadas para el tratamiento de los lixiviados almacenados en las piscinas y los cubetos del relleno sanitario.
- El 18 de marzo de 2011, se declara la emergencia en la operación de la Estación de Transferencia de Zámboza; sistema de Transporte de Residuos Sólidos desde Zámboza a El Inga; oración de Relleno Sanitario, que incluye tratamiento de lixiviados acumulados y cierre definitivo de los cubetos del 1 al 5 y acondicionamiento del cubeto 6.
- Desde esa fecha se ha presentado varias contrataciones de emergencia y contratos complementarios y adendums por periodos cortos con algunos proveedores para la transferencia y transporte de residuos sólidos de la Estación de transferencia norte ET2 al relleno sanitario El Inga ocasionados por algún requisito que los proveedores no presentaban durante los procesos subidos al Servicio Nacional de Contratación Pública SERCOP por lo que culminaba en un proceso desierto.
- En lo que respecta a la línea de negocio de la gestión de desechos hospitalarios relató la historia de que había un acuerdo de cooperación entre el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y Fundación Natura, firmado el 22 de diciembre de 2003 para

la implementación del sistema de disposición final de los desechos hospitalarios infecciosos del Distrito Metropolitano de Quito; y, el convenio firmado por el Municipio del DMQ, la Corporación Vida para Quito y la Fundación Natura el 13 de febrero de 2004 con un plazo de 84 meses, para la implementación del sistema de disposición final de los desechos hospitalarios infecciosos. En mayo de 2006 el Concejo Metropolitano de Quito informa a la Fundación Natura los valores autorizados, para el cobro del servicio de recolección, transporte, tratamiento y disposición final de desechos hospitalarios. Los valores eran: 0,77 USD/kg para los establecimientos privados y 0,23 USD/kg para los establecimientos públicos. Cumplido el plazo del convenio, la Secretaría del Ambiente sugiere proceder con la finalización del convenio, sin embargo no contaba con un nuevo sistema de manejo de los desechos hospitalarios, por lo que para no interrumpir el servicio, las partes acuerdan establecer un proceso de transición durante el cual la Fundación Natura mantiene el servicio como lo ha efectuado hasta esa fecha. Este acuerdo se oficializa con la firma del acta de liquidación y cierre del convenio para la implementación del sistema de disposición final de los desechos hospitalarios infecciosos del DMQ entre el Municipio del DMQ, la Corporación Vida para Quito, en liquidación y la Fundación Natura el 11 de febrero de 2011. El 20 y 27 de junio de 2012, durante la segunda y tercera reunión del comité técnico interinstitucional convocado por el Administrador General del Distrito Metropolitano de Quito, se actualiza la hoja de ruta del proceso de liquidación y transferencia de competencias del modelo de gestión de residuos sólidos hospitalarios a la EMGIRS-EP, mismo que establece como fecha de inicio de la operación directa el 1 de agosto de 2012 de la gestión integral de residuos hospitalarios por parte de la EMGIRS-EP.

- En el mes de Diciembre de 2013 se firmó un contrato de emergencia para el servicio de recolección y transporte de los desechos hospitalarios sólidos, infecciosos y cortopunzantes generados en las unidades de salud del DMQ y servicios adicionales.

El Gerente General supo explicar que la EMGIRS-EP adicionalmente ha sido impuesta por la Secretaría de Ambiente a asumir competencias que si les corresponden, pero que se necesita realizar los modelos de gestión, estudios técnicos-financieros necesarios, transferencia de conocimiento, permisos especiales de funcionamiento, transferencia de los recursos materiales y económicos si amerita, adquisición de activos para el funcionamiento, entre otros; como es el caso de la disposición de escombros del DMQ, competencia que lo ha estado haciendo la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMMOP), el 01 de abril de 2013, se suscribe el convenio de Cooperación Interinstitucional con la EPMMOP, con el objeto de “Traspasar ordenadamente de la EPMMOP a la EMGIRS-EP, las escombreras, estudios de Impacto Ambiental, licencias ambientales, equipos y maquinaria; y, demás información relevante y necesaria para el normal funcionamiento de las escombreras. Otro caso es el de la recolección y tratamiento de aceites lubricantes usados, competencia que lo ha estado haciendo la empresa Biofactor S.A. desde el año 2004, contrato suscrito con el Municipio de Quito y que lo ha estado administrando la Secretaría de Ambiente. También ha existido la intención de que se asuma la recolección y disposición de pilas y baterías, competencia que lo ha estado haciendo la Secretaría de Ambiente a través de un proveedor y que éste lo ha tenido almacenado en una bodega sin una correcta disposición.

Los Gerentes aseveran que la empresa no ha podido dedicarse a visionar el mediano y largo plazo por lo cual el funcionamiento de la empresa se ha basado en el corto plazo únicamente con un Plan Operativo Anual que refleja únicamente lo requerido para mantener la operación y a medida que han surgido las emergencias y las necesidades técnicas para atender

las emergencias se han ido solicitando incrementos en el presupuesto. Dice que la empresa tiene mucho por hacer y que está seguro que la empresa se puede convertir en una empresa pública sustentable.

De la entrevista con el Gerente de Desarrollo Organizacional se pudo recopilar y analizar información adicional específica en temas financieros, administrativos y de talento humano, de los cuales puedo señalar los siguientes:

La EMGIRS-EP ha ido evolucionando y desarrollándose a partir de su creación en una forma progresiva, pero lamentablemente en una forma desordenada y sin una planificación y proyección adecuada, tal es el punto que al principio únicamente recibía las transferencias del Municipio del DMQ para cubrir su operación, luego al asumir la competencia de la gestión de residuos hospitalarios de forma apresurada en agosto 2012 comenzó a recibir ingresos por la tarifa de su servicio, luego en junio 2013 debido a una reforma en la tasa de recolección y tratamiento de residuos sólidos (Ordenanza Metropolitana 402) que se cobra en las facturas de la Empresa Eléctrica Quito por la prestación del servicio de energía eléctrica, empezó a recibir ingresos por la tasa de recolección y tratamiento de residuos sólidos que corresponde a 0,15 sobre la base imponible y de todo el valor recaudado se tiene una distribución del 81% a la EMASEO EP y un 19% a la EMGIRS-EP; lamentablemente cuando fijaron esta distribución la EMGIRS-EP no realizó una adecuada exposición técnica para justificar todos los costos que involucran realizar la transferencia, transporte, tratamiento y disposición final de los residuos sólidos ocasionando una distribución insuficiente y desproporcionada de la tasa.

Tabla No. 23: Presupuesto 2011-2013 por fuente de financiamiento

TIPO DE FUENTE	PRESUPUESTO 2011 USDS	PRESUPUESTO 2012 USDS	PRESUPUESTO 2013 USDS
MUNICIPIO DMQ	\$ 8.338.324,94	\$ 15.007.771,77	\$ 18.449.480,00
GESTIÓN DE RESIDUOS HOSPITALARIOS	\$ 0	\$ 125.613,21	\$ 2.534.081,51
TASA POR RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DESECHOS SÓLIDOS	\$ 0	\$ 0	\$ 3.901.980,49
OTRAS FUENTES (DISPOSICIÓN FINAL DE RESIDUOS SÓLIDOS MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI, APORTES FONDO AMBIENTAL, OTROS)	\$ 936.332,60	\$ 1.120.411,96	\$ 1.411.885,73
TOTAL	\$ 9.274.657,54	\$ 16.253.796,94	\$ 26.297.427,73

Fuente: Actas del Directorio de la empresa

Elaboración: Sheldon López

Con esta información recopilada se puede evidenciar que la empresa ha ido incrementando el presupuesto requerido para poder operar y garantizar el servicio público de transferencia, transporte, tratamiento y disposición final de residuos sólidos urbanos y el servicio de recolección, transporte y disposición final de los desechos hospitalarios sólidos, infecciosos y cortopunzantes generados en las unidades de salud del DMQ. A continuación un resumen de cómo se incrementó el presupuesto en el año 2013 con tres reformas en el año.

Tabla No. 24: Incremento presupuestario año 2013

CONCEPTO	MONTO USDS	FECHA DE APROBACIÓN
PRESUPUESTO INICIAL	\$ 17.400.000,00	Acta Directorio 26 diciembre 2012
PRIMERA REFORMA	\$ 999.028,35	Acta Directorio 13 mayo 2013
SEGUNDA REFORMA	\$ 5.448.919,38	Acta Directorio 26 julio 2013
TERCERA REFORMA	\$ 2.449.480,00	Consejo Metropolitano 30 septiembre 2013
TOTAL	\$ 26.297.427,73	

Fuente: Actas del Directorio de la empresa

Elaboración: Sheldon López

En el año 2013 el presupuesto inicial fue de USD\$ 17.400.000,00; el Directorio autorizó incrementos por el 51,13% del presupuesto inicial, al 31 de diciembre de 2013 el presupuesto de la empresa fue de USD\$ 26.297.427,73. El Gerente de Desarrollo Organizacional comentó que la empresa al no contar con presupuestos reales que permitan al menos llegar al punto de equilibrio financiero, se vio obligado a realizar procesos de contratación menores a un año, por otro lado la empresa no contó con instrumentos de planificación como el plan estratégico y planes plurianuales que le permitan a la empresa planificar sus actividades a largo plazo.

Tabla No. 25: Ejecución Presupuestaria 2011-2013

CONCEPTO	AÑOS		
	2011	2012	2013
PRESUPUESTO ASIGNADO (USD)	\$ 9.274.657,54	\$ 16.253.796,94	\$ 26.297.427,73
PRESUPUESTO DEVENGADO (USD)	\$ 7.938.560,88	\$ 15.277.302,29	\$ 22.192.006,68
(%) EJECUCIÓN	85,59%	93,99%	84,39%

Fuente: Actas del Directorio de la empresa
Elaboración: Sheldon López

De esta tabla podemos visualizar la ejecución presupuestaria de los años 2011-2013 evidenciando que la empresa ha tenido una ejecución aceptable y que en el año 2013, se puede analizar que al haber recibido la última transferencia del Municipio el 30 de septiembre de USD \$ 2.449.480 no les alcanzó el tiempo para devengar el servicio y gestionar el pago, provocando un arrastre para el año 2014 que afecta directamente al monto del presupuesto 2014.

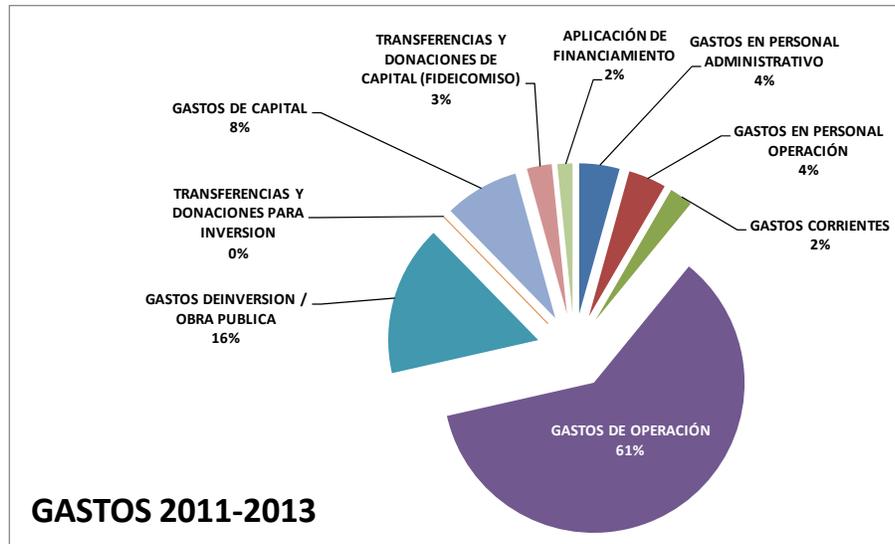


Gráfico No. 20: Distribución del Gasto 2011-2013

Fuente: Coordinación Financiera

Elaboración: Sheldon López

De este gráfico podemos analizar que de todo el gasto realizado en los años 2011-2013 se tiene el 61% en gastos de operación, un 16% en gastos de inversión que principalmente fueron en la construcción del cubeto de integración e Inga III y los cierres operativos de los cubetos 1 al 6, un 8% en gastos de capital que principalmente fueron para equipos y maquinaria para el relleno sanitario y para mejorar y ampliar la capacidad de tratamiento de los desechos hospitalarios, un 4% en gastos de personal de operación, un 4% en gastos de personal administrativo, un 3% en transferencias de fideicomiso que corresponde a las transferencias que la empresa realiza cada año al fideicomiso para las comunidades aledañas afectadas por el relleno sanitario de Quito para desarrollar proyectos y obras para las comunidades, entre otros.

Adicionalmente el Gerente de Desarrollo Organizacional señaló que el presupuesto 2014 corresponde a un presupuesto prorrogado por ser un año de elecciones de Gobierno Local y que a la EMGIRS-EP le corresponde un presupuesto de USD \$ 17.400.000, de los cuales USD \$16.000.000 son transferencias del Municipio del DMQ y USD \$ 1.400.000 le corresponde a los ingresos de la gestión de Desechos Hospitalarios, presupuesto con el que se inició en el año 2013.

El Gerente de Desarrollo Organizacional además indicó que al momento cuenta con un sistema financiero que se adquirió en el año 2011 que en su momento abarcó todo lo que se necesitaba, pero actualmente con lo que la empresa va asumiendo las nuevas competencias y creciendo en sus nuevas líneas de negocios el sistema queda limitado en las funcionalidades que se necesita para gestionar toda la empresa. Señaló que lamentablemente la empresa tiene problemas de recaudación del servicio de recolección, transporte y disposición final de los desechos hospitalarios sólidos, infecciosos y cortopunzantes generados en las unidades de Salud del DMQ, ya que se tiene retrasos considerables de al menos un mes y medio desde la emisión de la factura.

En lo que corresponde a temas de talento humano el Gerente de Desarrollo Organizacional aseveró que la EMGIRS-EP tiene una estructura orgánica funcional (Anexo No. 2) muy tradicional y limitada que no contempla todas las unidades que debiera tener para soportar lo que la empresa deberá asumir en el corto plazo y que además la empresa no cuenta con instrumentos de gestión como un Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Normas de Administración del Talento Humano, Perfiles y descripción de puestos, ni con un Plan de Capacitación elaborado. Además señaló que no existe un procedimiento de selección de personal riguroso para asegurar la contratación de personal técnico competente y con experiencia, indicó que lamentablemente no hay mucha experiencia especializada en gestión de residuos sólidos ocasionando dificultad en encontrar personal técnico adecuado.

En lo que corresponde a temas administrativos el Gerente de Desarrollo Organizacional comentó que la EMGIRS-EP no cuenta con un sistema de manejo documental por lo que en varias ocasiones no se ha podido recopilar información importante de administraciones anteriores, que aparentemente se han perdido oficios y memorandos internos. Esto ha ocasionado en algunas situaciones retraso en la toma de decisiones. A su vez comentó que no

cuenta con un sistema de control de activos y bienes de la empresa y que sería muy necesario tenerlo en el corto plazo.

De la entrevista con el Gerente de Operaciones se pudo recopilar y analizar información adicional específica en temas operativos, de los cuales puedo señalar los siguientes:

Transferencia, Transporte y Disposición Final de Residuos Sólidos

En lo que respecta a la transferencia de residuos sólidos en la estación de transferencia sur (ET1) se cuenta con una infraestructura moderna adecuada para realizar el proceso de transferencia de residuos sólidos, mientras que la infraestructura de la estación de transferencia norte (ET2) es antigua y un poco obsoleta, razón por la cual el Gerente de Operaciones indica que es necesario modernizar esas instalaciones lo antes posible. El Gerente de Operaciones comentó que han existido inconvenientes en los sistemas de pesaje de la ET2 y del Relleno Sanitario al presentar problemas de calibración en las básculas, pero que fueron solucionados.

El Gerente de Operaciones indicó que en la ET1 los residuos que ingresan son depositados temporalmente en el galpón de transferencia y mediante una cargadora frontal se los empuja hacia la tolva, que conecta directamente con el sistema de compactación de residuos, para reducir el volumen y optimizar su transportación. En la actualidad no se realiza separación de material reutilizable. La ET1 se mantiene operativa las 24 horas los siete días de la semana en turnos diurno y nocturno. La ET1 tiene una extensión de 2.200 m² para el almacenamiento temporal y posterior traslado al Relleno Sanitario de Quito.

Con respecto al transporte, la flota está compuesta de 11 camiones que trabajan en dos turnos de 10 horas en el día y en la noche con carga aproximadamente de 27 toneladas cada camión, mientras que EMASEO EP ingresa a la estación de transferencia con vehículos que tienen una capacidad de 8,3 toneladas cada uno.

El Gerente de Operaciones indicó que en la ET2, tiene una extensión de 1.800 m² de los cuales un 30% están destinados para el reciclaje, esta estación opera las 24 horas del día de lunes a sábado, mientras que los domingos se cierra operaciones de 14h00 a 22h00, debido a que en ese lapso no ingresan los camiones de EMASEO EP.

En la ET2, la separación de residuos sólidos se realiza en forma manual por una asociación, la cual está compuesta por 225 recicladores que trabajan en dos turnos en el día, 150 recicladores en el día y 75 en la noche. Se logra recuperar menos del 2% del total de basura ingresado. Los materiales que se separan son: botellas de plástico, PET (Polietileno Tereftalato), cartón, papel, aluminio y vidrio entre otros. Los gestores ambientales o recicladores recuperan 580 toneladas mensuales aproximadamente de material reutilizable en esta estación de transferencia. Luego los desechos sólidos no reciclados son evacuados hacia los tracto camiones, que los transportan para la disposición final en el Relleno Sanitario El Inga.

La flota de transporte trabaja las 24 horas del día y está compuesta por 11 camiones, cada uno con una capacidad aproximada de carga de 30 toneladas. La EMASEO EP ingresa con vehículos de su flota (capacidad de 8,3 toneladas cada uno) a esta estación de transferencia.

Con respecto a la disposición final de los residuos sólidos, el Gerente de Operaciones informó de las toneladas dispuestas en el Relleno Sanitario con respecto a los años 2011, 2012 y 2013. Con esta información se pudo realizar una proyección de los residuos sólidos que se dispondrán entre los años 2014 y 2018 en el Relleno Sanitario si la empresa continuara operando como lo ha hecho sin realizar proyectos de aprovechamiento y reducción de los residuos sólidos, tomando en cuenta un incremento anual del 3,4% debido al crecimiento poblacional del Distrito Metropolitano de Quito.

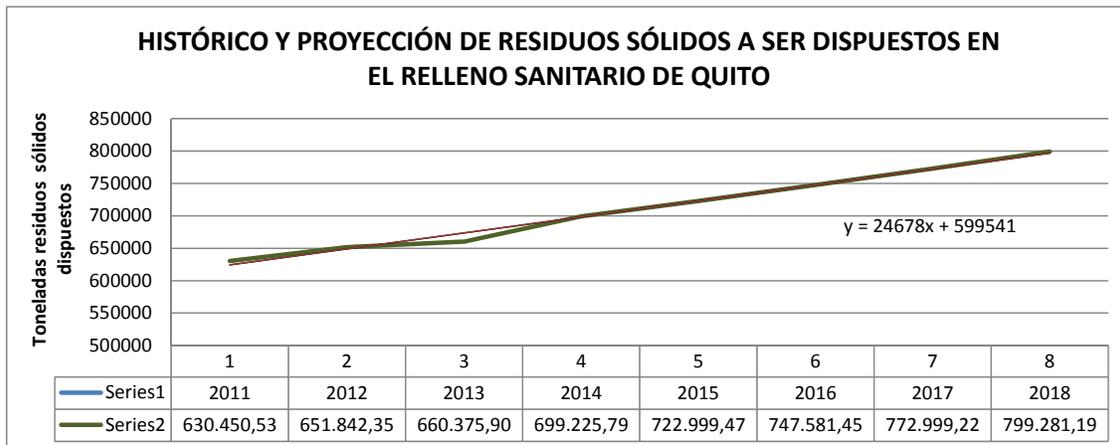


Gráfico No. 21: Histórico y proyección de residuos sólidos a ser dispuestos en el RSQ

Fuente: Estudio de campo
Elaboración: Sheldon López

Al realizar el análisis de los residuos sólidos dispuestos en los años 2011 a 2013, se puede observar que existe un aumento anual ocasionado por el crecimiento poblacional del DMQ ocasionando un incremento en la disposición final en el Relleno Sanitario de Quito, con lo que se evidencia que la EMGIRS-EP no tiene actualmente proyectos de aprovechamiento, reutilización y reciclaje de residuos sólidos que procuren reducir el volumen de residuos sólidos que llegue al relleno sanitario y tratar de extender la vida útil de su relleno sanitario. El Gerente de Operaciones comentó que en la ET2 existe una pequeña reducción de residuos sólidos que son producto de la selección manual de residuos sólidos para el reciclaje de botellas de plástico, PET, cartón, papel, aluminio y vidrio, realizado por asociaciones llamadas también gestores ambientales, que se dedican también a la comercialización de dichos productos. La cantidad que se recicla equivale aproximadamente al 0,8 % de todo el residuo sólido que se dispone en el relleno sanitario. Por tal razón la EMGIRS-EP tiene planes de desarrollar proyectos para aumentar el tema de reciclaje en ambas estaciones de transferencia y poder reducir los residuos sólidos que irían al relleno sanitario en el mediano plazo.

Con respecto al tratamiento de lixiviados, el Gerente de Operaciones explicó que el lixiviado es el líquido resultante de la infiltración del agua de lluvia que se mezcla con una parte de los sólidos que se degradan de los desechos orgánicos que están en los cubetos del relleno sanitario y comentó que la disposición final adecuada y el control de agua de escorrentía pueden incidir en la cantidad y calidad de lixiviado. Los lixiviados contienen en la mayoría de veces una alta concentración de materia orgánica, sólidos suspendidos totales, alto contenido de nitrógeno y fósforo, baja presencia de patógenos y bajas concentraciones de metales pesados.

El Gerente de Operaciones comentó que la EMGIRS-EP se hace cargo a partir del año 2010 de los pasivos ambientales generados por el manejo privado de Fundación Natura. Se cuenta con una línea base establecida en agosto 2012 de aproximadamente 95.000 m³ en piscinas de lixiviado y 55.000 m³ en cubetos de lixiviados provenientes de la descomposición de los residuos sólidos urbanos. Se debe considerar estos pasivos ambientales heredados y los que se generan por las propias operaciones de la EMGIRS-EP que se tiene un promedio de ingreso de lixiviado diario de 318 m³. A continuación se resume el tratamiento de lixiviados en los años 2012 y 2013, ya que lamentablemente no se tiene información del año 2011.

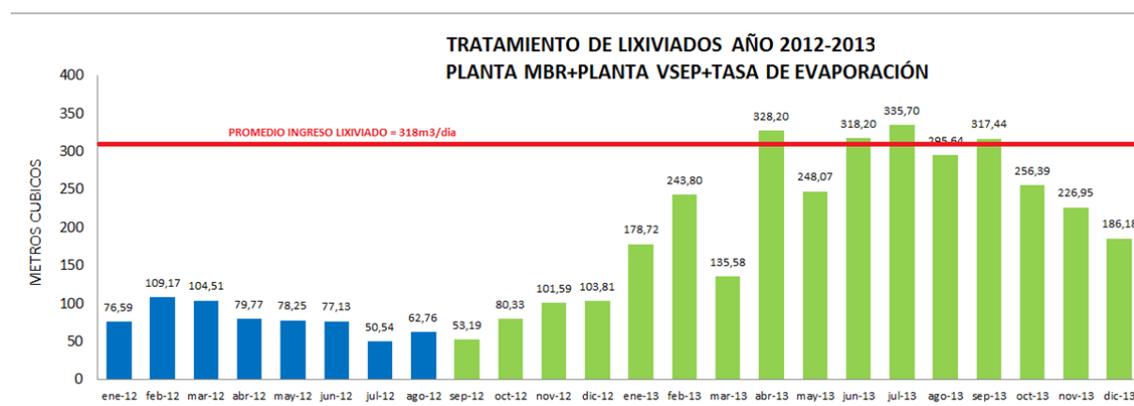


Gráfico No. 22: Tratamiento de Lixiviados año 2012-2013

Fuente: Estudio de campo
Elaboración: Sheldon López

Al realizar el análisis del tratamiento de lixiviados realizado en los años 2012 y 2013, se puede observar que desde el año 2012 la EMGIRS-EP no se preocupó en tratar al menos los 318 m³/día que se generan en el relleno sanitario producto de la operación y está confirmado que tampoco pudo hacer nada con el pasivo ambiental heredado por la administración de Fundación Natura.

El Gerente de Operaciones comentó que la EMGIRS-EP si ha dado prioridad a este tema, razón por la cual adquirió un sistema de tratamiento de lixiviados conformado por una planta con sistemas reactores biológicos de membrana (MBR) y sistemas de osmosis inversa de origen nacional e italiana y una planta de tratamiento de lixiviados con sistema de filtración por membranas vibratorias (VSEP) con osmosis vibratoria, con la finalidad de subir el volumen de tratamiento y de esta manera bajar el pasivo ambiental y por ende ser más consciente con el ambiente.

Por tal razón la EMGIRS-EP tiene planes de desarrollar proyectos para optimizar e incrementar el tratamiento de lixiviados en el relleno sanitario en el corto plazo.

Línea de Negocio: Gestión de Desechos Hospitalarios

Con respecto a la gestión de desechos hospitalarios, el Gerente de Operaciones explicó y se encuentra publicado en el sitio web de la empresa que según estipula el reglamento para el manejo de los desechos infecciosos para la red de servicios de salud en el Ecuador publicado en el Registro Oficial No. 338 de 10 de diciembre de 2010, en donde establece que los desechos hospitalarios son aquellos que contienen gérmenes patógenos que implican un riesgo inmediato o potencial para la salud humana y para el ambiente y que son los desechos más significativos que se generan en las unidades de salud. Y éstos se denominan infecciosos, porque se pueden generar enfermedades infecciosas con la presencia de una concentración

suficiente de agente infeccioso que conlleve tener una capacidad infectiva, presencia de un huésped susceptible de ser infectado.

En el reglamento mencionado, en su capítulo IV determina los lineamientos que se deben cumplir en las etapas de generación y separación. En las unidades de salud, el almacenamiento de este tipo de residuos se realiza en bolsas de polietileno de color rojo, las cuales son trasladadas a sitios especiales dentro de los predios de dichos establecimientos, llamadas bodegas de acopio, que deben disponer de instalaciones seguras, correctamente señaladas y que faciliten la limpieza en caso de derrames de desechos. Las fases del proceso de gestión de los desechos hospitalarios son: recolección, transporte, tratamiento y disposición final.

Para brindar el servicio de recolección y transporte de los desechos hospitalarios de riesgo biológico infecciosos desde las unidades de salud del DMQ hacia la planta de tratamiento en el relleno sanitario, la empresa pública necesita contratar los servicios de un proveedor calificado por el Ministerio de Ambiente que cumpla con las licencias y permisos ambientales para brindar este servicio en el DMQ.

En lo que respecta al tratamiento de los desechos hospitalarios el Gerente de Operaciones contó que la EMGIRS-EP asumió esta operación en el mes de agosto del año 2012, en ese periodo de 5 meses alcanzó un promedio de recolección de 9,86 toneladas/día, sin embargo desde enero del año 2013, la EMGIRS-EP implementó un nuevo modelo de gestión con la incorporación de equipos adicionales a los existentes como son dos autoclaves y un caldero para generación de vapor, lo cual permitió incrementar la cobertura del servicio, reducción en los turnos de trabajo operativo en la planta de tres a dos turnos por día, y llegar a un valor promedio de tratamiento en el año 2013 de 11,02 toneladas/día.

La EMGIRS-EP tiene la planta de tratamiento en el relleno sanitario, cuenta con capacidad operativa para dos turnos continuos de 8 horas c/turno y personal calificado para procesar 1.000 kg/hora de desechos hospitalarios infecciosos. Actualmente la planta de tratamiento

procesa 11,45 toneladas/día de desechos hospitalarios infecciosos. A partir del mes de agosto de 2013 se incrementa a USD 1,50 más IVA, por kilogramo tratado, y se unifica este valor para los establecimientos de salud privados y públicos, valores que se mantienen hasta la presente fecha.

El tratamiento de este tipo de desecho se basa en la eliminación del riesgo mediante un proceso de esterilización de estos desechos infecciosos con la aplicación de alta temperatura y presión por un tiempo establecido. Para lograr este tratamiento, se cuenta con tres equipos, llamados autoclaves, que utilizan vapor para llegar a temperaturas elevadas, que permiten la eliminación de gérmenes, bacterias, virus, entre otros agentes infecciosos.

En lo que respecta a la disposición final, posterior al tratamiento de esterilización, los desechos hospitalarios son depositados en una celda en el relleno sanitario, asignada para este fin.

Línea de Negocio: Gestión de Escombreras

En lo que respecta a la gestión de escombreras, el Gerente de Operaciones comentó que la EMGIRS-EP mantiene todavía el periodo de transición con la EPMMOP, hasta asegurar la correcta operación con maquinaria óptima, transferencia de conocimiento y de disponer un plan de operación de nuevas escombreras que cuenten con los permisos requeridos antes de asumir la competencia por completo.

Estos análisis e interpretación de resultados han hecho que como autor de este trabajo presente como aporte un direccionamiento de la EMGIRS-EP, encaminado a establecer una planificación de mejoramiento estratégico, donde se establezca claramente cuál debería ser la cultura institucional, donde se establezca su nueva filosofía como base para la superación de las dificultades actualmente existentes en esta empresa.

CAPÍTULO V – LA PROPUESTA

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General:

Diseñar un instrumento de gestión en el que la identificación del direccionamiento estratégico de la Empresa Pública Metropolitana de Gestión Integral de Residuos Sólidos EMGIRS-EP a través de su visión, misión y objetivos estratégicos institucionales, permita el mejoramiento en el desempeño de su gestión empresarial.

Objetivos Específicos:

- Viabilizar un proceso de planificación en la Institución encaminado a mejorar la gestión empresarial que requiere de un desarrollo institucional.
- Identificar las principales oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades que tiene la empresa tanto del medio externo como interno vinculadas con el servicio público y líneas de negocio que ofrece.
- Proponer lineamientos estratégicos que permitan responder a las exigencias del desarrollo operativo, social, tecnológico e institucional para solucionar la problemática que atraviesa la empresa.

Antecedentes de la propuesta

Para la formulación de esta propuesta se inició realizando un análisis de los factores internos de la empresa, con lo cual se llegó a determinar y diagnosticar la realidad empresarial, a través de la identificación de sus debilidades y fortalezas. Para esto se aplicaron técnicas de investigación cuali-cuantitativas como la observación, encuestas y entrevistas no estructuradas. Adicionalmente se realizó algunos talleres participativos con la colaboración de los funcionarios de la EMGIRS-EP y expertos en el área de residuos sólidos de la Secretaría de Ambiente y de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo EMASEO EP. Esta información se complementó con información cuantitativa que se recopiló de memorandos internos, oficios,

actas de Directorio de la empresa, informes, publicaciones periódicas, revistas, datos estadísticos, documentos de rendición de cuentas, libros, entre otros. Se procesó la información a través de cuadros y matrices diseñadas para el efecto, con lo que se pudo llegar a la base del problema que atraviesa la empresa, la que se clasificó en cinco ejes: sostenibilidad, eficiencia, calidad, modernización e innovación y responsabilidad social y ambiental. También se realizó un análisis de los factores externos de la empresa, con el que se pudo identificar las oportunidades y amenazas que tiene la institución.

Fundamentación de la Propuesta

En la Empresa Pública Metropolitana de Gestión Integral de Residuos Sólidos EMGIRS-EP ha gestionado su operación sin un proceso de planificación de largo plazo ocasionando un bajo rendimiento en su gestión empresarial y necesita de un proceso acelerado de transformación a una empresa pública que demuestre resultados positivos en su gestión, por tal razón están obligados ya sea por la necesidad interna, así como por el mandato que ejerce la Ley Orgánica de Empresas Públicas y las políticas y directrices del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, a realizar transformaciones de fondo y de forma en la empresa. Por esta razón es importante y prioritaria la necesidad de implementar un Plan de Mejoramiento Estratégico de fácil aplicación, para que las autoridades puedan realizar una gestión más profesional y competitiva.

Para lo cual la gestión empresarial conceptualizada como la aplicación de acciones de aspecto técnico-administrativo, permitirá el desarrollo sostenido de la calidad y desempeño empresarial; con especialistas en gestión de residuos sólidos que apliquen las innovaciones tecnológicas y modernización de la infraestructura necesarias para tener un complejo ambiental digno de la ciudad de Quito con equipamiento tecnológico actualizado, personal

técnico y administrativo capacitado en conocimiento científico y tecnológico, útiles para la sociedad.

En esta propuesta se planteará objetivos estratégicos con estrategias coherentes, descritas y verificables, criterios de medidas, indicadores y políticas que constituyan un avance valioso en el proceso de gestión en la Empresa. Como próximos pasos la EMGIRS-EP tendrá que poner en marcha la aplicación del Plan de Mejoramiento Estratégico, para articular un sistema de gestión estratégica, capaz de coordinar, alinear y controlar los elementos claves de la gestión de la Empresa.

Metodología de la propuesta

Para implementar este Plan de Mejoramiento Estratégico es necesario realizar una serie de pasos tales como:

- Identificar y analizar a la Empresa Pública Metropolitana de Gestión Integral de Residuos Sólidos EMGIRS-EP, empresa pública beneficiaria del plan de mejoramiento.
- Definir su modelo de gestión y establecer las políticas aplicables para la elaboración del Plan Estratégico de la EMGIRS-EP alineadas a los diferentes Planes de Desarrollo Nacional y Metropolitano y a la Agenda Ambiental, requerimiento por parte del Directorio de la Empresa para ser aprobado.
- Definir el direccionamiento estratégico.
- Formular objetivos generales y estratégicos y acciones de mejora
- Realizar la planificación
- Controlar y realizar un futuro seguimiento a dicho Plan por parte de la EMGIRS-EP

Desarrollo de la Propuesta:

Desde aquí en adelante se detalla el desarrollo del aporte generado en la formulación del plan estratégico 2014-2018 para la EMGIRS-EP en función de los fundamentos teóricos y las metodologías establecidas por los autores.

Análisis de la EMGIRS-EP

Con el propósito de consolidar una nueva forma de gestión empresarial, la EMGIRS-EP tiene los siguientes ámbitos de competencia, facultades y atribuciones:

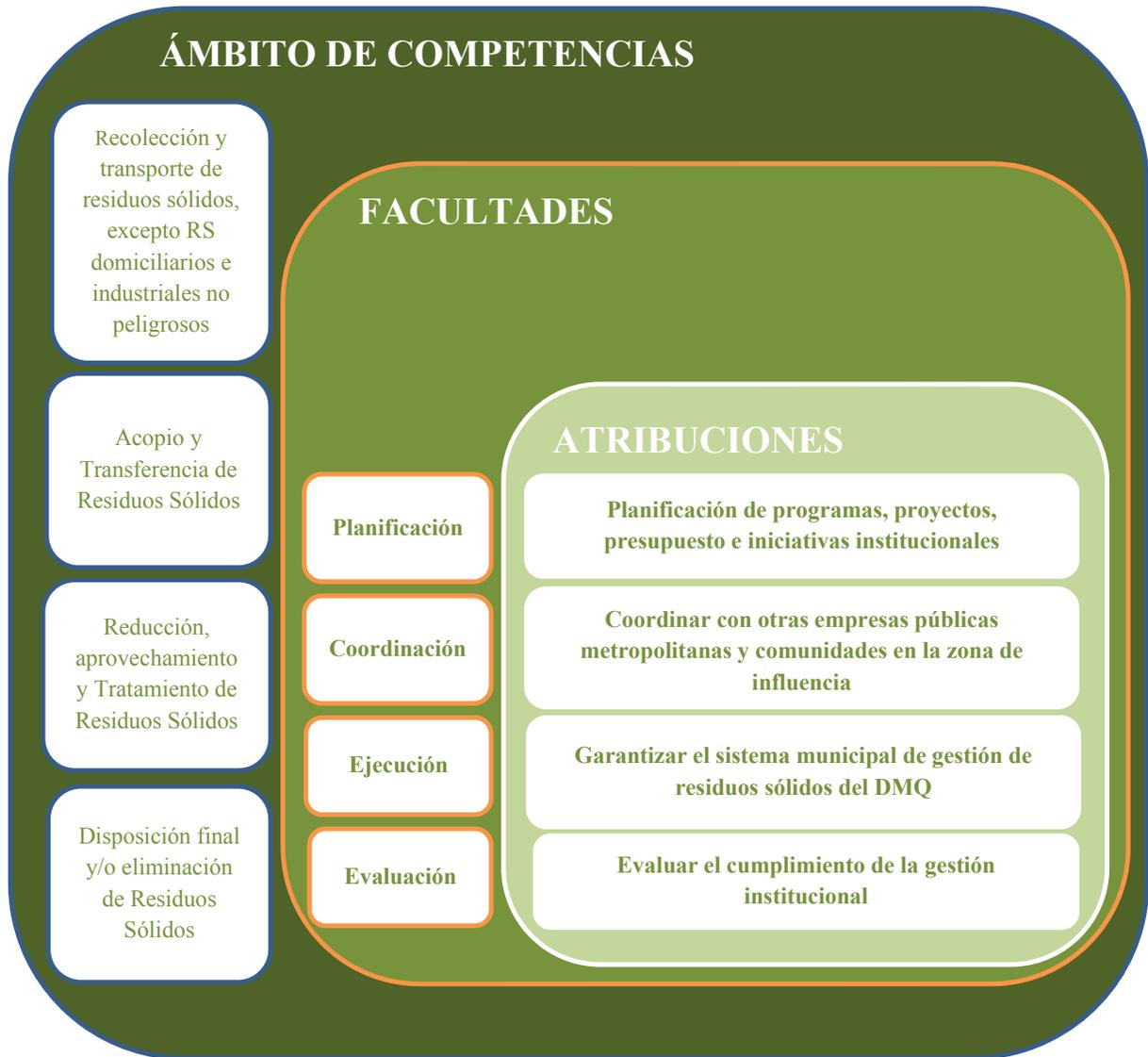


Gráfico No. 23: Ámbito de competencias, facultades y atribuciones EMGIRS-EP

Fuente: Investigación Propia

Elaborado: Sheldon López

Descripción y Rol de la Empresa

El rol de la EMGIRS-EP, está amparada en la Constitución de la República, Plan Nacional de Desarrollo, Plan Metropolitano de Desarrollo del DMQ (Ordenanza Metropolitana 170), Plan de Ordenamiento Territorial (Ordenanza Metropolitana 171), Agenda Ambiental, Gestión Integral de Residuos Sólidos del DMQ (Ordenanza Metropolitana 332), Plan Maestro de Residuos Sólidos para el Distrito Metropolitano de Quito.

La EMGIRS-EP cumple el rol de administrar la gestión integral de los residuos sólidos producidos en el sector urbano y rural del Distrito Metropolitano de Quito DMQ, se detalla la descripción y rol de la empresa en el Anexo No. 3.

Diagnóstico Estratégico

Análisis Cualitativo de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la EMGIRS-EP

Para la calificación de los elementos del análisis del ambiente externo (Oportunidades y Amenazas) y ambiente interno (Fortalezas y Debilidades) que fueron levantados en las Tablas No. 19 y No. 20 del capítulo anterior, se han establecido dos dimensiones del análisis para cada elemento.

Oportunidades:

La calificación de las oportunidades se ha realizado según los siguientes criterios:

Tabla No. 26: Análisis cualitativo de oportunidades
FILTRO - OPORTUNIDADES

		CAPACIDAD DE APROVECHAMIENTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA
BENEFICIOS POTENCIALES	ALTO	Ser la única empresa que tiene la competencia para manejar el sistema de gestión de residuos sólidos en el Distrito Metropolitano de Quito.	Incorporar mejores prácticas de la industria del sistema de gestión de residuos sólidos en EMGIRS-EP mediante procesos de benchmarking.	Posibilidad de incrementar la gestión de la empresa fuera del Distrito Metropolitano de Quito si se demuestra eficiencia y resultados.
		Acceso a equipos y aplicaciones con tecnología de punta que permitan lograr eficiencia en procesos productivos y de apoyo y disminución de impactos ambientales.		
		Incrementar nuevas líneas de negocios producto del reciclaje, aprovechamiento y reutilización de los residuos sólidos.		
	MEDIO		Facilidad de crear alianzas con otras empresas en un esquema de subsidiarias o asociaciones para agilizar la gestión del sistema de residuos sólidos.	
		BAJO		Oportunidad de crear cultura de reutilización, reducción, y reciclaje (3Rs) de residuos sólidos con los públicos de interés.

Fuente: Estudio de Campo
 Elaboración: Sheldon López

Amenazas:

La calificación de las amenazas se ha realizado según los siguientes criterios:

Tabla No. 27: Análisis cualitativo de amenazas
FILTRO - AMENAZAS

		POSIBILIDAD DE OCURRENCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
POTENCIAL DE IMPACTO	ALTO	Posible incremento de residuos sólidos desproporcionados a la capacidad del relleno sanitario.	Descontento y oposición de las comunidades en la zona de influencia por posible contaminación ambiental y/o desconocimiento de la gestión de la empresa.	
		Dependencia de recursos económicos por parte del Municipio DMQ.	Imposición de nuevos proyectos o líneas de negocio inherentes al sistema de residuos sólidos del DMQ, sin estudios de factibilidad que contemplen una etapa de transición apropiada.	
			Posibilidad de fusión de empresas públicas (EMASEO-EMGIRS)	
	MEDIO			
		BAJO		

Fuente: Estudio de Campo
 Elaboración: Sheldon López

Fortalezas:

La calificación de las fortalezas se ha realizado según los siguientes criterios:

Tabla No. 28: Análisis Cualitativo de fortalezas
FILTRO - FORTALEZAS

		GRADO O MAGNITUD		
		ALTA	MEDIA	BAJA
IMPORTANCIA PARA EL NEGOCIO	ALTO	Personal comprometido con la gestión de la empresa.	Empresa pública joven en desarrollo con posibilidad de implementar cambios.	
		La empresa cuenta con la logística e infraestructura adecuada para el desarrollo de las operaciones en la disposición final de residuos sólidos urbanos y desechos hospitalarios.		
		La empresa cuenta con capacidad instalada para la disposición final de residuos sólidos urbanos.		
		La empresa cuenta con capacidad superior a la necesaria para el tratamiento y disposición final de desechos hospitalarios.		
	MEDIO			
	BAJO			

Fuente: Estudio de Campo
Elaboración: Sheldon López

Debilidades:

La calificación para las debilidades se ha realizado según los siguientes criterios:

Tabla No. 29: Análisis cualitativo de debilidades
ELTRO - DEBILIDADES

		CAPACIDAD DE ACTUACIÓN		
		ALTA	MEDIA	BAJA
IMPACTO EN EL NEGOCIO	ALTO	La empresa no cuenta con un modelo de gestión definido que abarque el cumplimiento del objeto para la cual fue creada.	Poco conocimiento del personal en normativa y procedimiento del Sector Público.	Inadecuado control interno de documentación.
		Insuficiente seguimiento y control interno de la gestión.	Gestión de procesos en etapa de implementación.	Insuficiente infraestructura, equipos, maquinaria, tecnología para el manejo del sistema de residuos sólidos.
		Gestión empresarial enmarcada en una estructura orgánica funcional inadecuada.	Falta de una planificación de mediano y largo plazo.	Falta de un sistema integrado de gestión.
		El volumen de lixiviado generado por nuestras operaciones y heredado mediante los pasivos ambientales existentes no ha logrado disminuirse.	Falta de herramientas tecnológicas que optimicen los procesos (gestión documental, control de activos, automatización de procesos, gestión de talento humano, etc.).	Insuficiente cultura de enfoque a resultados y trabajo en equipo.
		La empresa no cuenta con una unidad de comercialización y de atención al cliente para las líneas de negocio.	Inefectiva comunicación organizacional.	No se administra integralmente los riesgos empresariales.
		Falta de instrumentos de gestión de talento humano como el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Normas de Administración del Talento Humano y Perfiles de cargos.	Falta de cursos de capacitación en todas las áreas.	Clima laboral desfavorable.
			Inestabilidad laboral.	
	MEDIO			
	BAJO			

Fuente: Estudio de Campo
Elaboración: Sheldon López

Siguiendo la metodología, se construye la matriz DOFA, en la cual se formaron cuatro cuadrantes sobre los que se ha establecido acciones estratégicas como resultado del cruce F-O, F-A, D-O, D-A. Estas acciones estratégicas son ideas que surgen para luego ser consolidadas como lineamientos estratégicos. Las acciones estratégicas que nacen de los cruces del DOFA son:

Cruce Fortalezas – Oportunidades (F-O):

Realizar un levantamiento de requerimientos para actualizar la tecnología de acuerdo a necesidades de la empresa
Fomentar una nueva cultura organizacional
Implementar una estructura sólida de contrataciones y adquisiciones
Contar con herramientas de información ágiles para la gestión de adquisiciones

Cruce Fortalezas – Amenazas (F-A):

Consolidar un proceso de comunicación externa que resguarde la imagen pública de la empresa
Establecer un proceso de planificación y gestión de la estrategia, que tenga una visión y una agenda clara
Lograr una comunicación de la estrategia que alinee y comprometa a toda la organización
Optimización de costos de operación, con tecnología adecuada, planificación de las operaciones y herramientas para el control de costos
Desarrollar plan y política de gestión social
Realizar análisis y ajustes de tarifas de los servicios públicos nuevos y actuales que brinda la empresa
Implantar un sistema de seguridad física
Implantar mecanismos de diálogo con autoridades y organismos relacionados
Consolidar una planificación de corto, mediano y largo plazo e implantarla en niveles medio y operativos
Planificar a corto y mediano plazo las adquisiciones e inversiones de la compañía

Cruce Debilidades – Oportunidades (D-O):

Modificar y reemplazar las facilidades operativas con innovación tecnológica
Programar adecuadamente las inversiones a mediano y largo plazo
Contar con instrumentos de información adecuados para presupuestación y control de costos
Implementar un modelo de comunicación organizacional efectivo
Investigar y crear nuevas líneas de negocios a base del aprovechamiento, reutilización y reciclaje de los residuos sólidos
Generar proyectos y planes de negocios asociados a cada línea de negocio
Ajustar la estructura organizacional para alinear las Gerencias críticas del negocio
Evaluar perfiles, competencias y cargas de trabajo para optimizar los procesos operativos

Optimizar el talento humano de la empresa
Optimizar el proceso de tratamiento de lixiviado

Cruce Debilidades – Amenazas (D-A):

Estructuración y formalización de procesos
Elaborar el estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos y normas internas de talento humano de la empresa para optimizar la toma de decisiones
Planificar inversiones en el largo plazo e implantar un sistema de seguimiento y control de la ejecución
Implantar un Programa de Ejecución Presupuestaria
Creación de un sistema de gestión documental con las herramientas informáticas adecuadas
Implantar una herramienta de gestión empresarial para integración de la información de los procesos
Ajuste del organigrama funcional
Implementar un sistema de gestión integrado
Gestionar el clima laboral para mejorar la satisfacción de los empleados
Diseñar un esquema de incentivos basado en el cumplimiento de objetivos y metas.
Elaborar y ejecutar un plan de capacitación al personal
Alinear a todo el personal a los objetivos de la empresa
Implantar un sistema de respuesta a situación de crisis

Otro aspecto importante considerado en el desarrollo del presente trabajo, consiste en la identificación de los actores del entorno de la EMGIRS-EP, los cuales afectan positiva o negativamente al proceso de planificación estratégica. Producto del análisis efectuado se determinó que los principales protagonistas del entorno de la institución con la propuesta de valor son los que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla No. 30: Mapa de Actores - Propuesta de Valor:

Parte Interesada	Atributos Identificados	Propuesta de Valor	Rol que debe cumplir EMGIRS-EP
Municipio del Distrito Metropolitano de Quito / Directorio de la Empresa	Ingresos/Sustentabilidad	Sostenibilidad / Ingresos	Empresa Gestora eficiente y eficaz
	Disminución de la cantidad de residuos que ingresen al relleno sanitario		
	Buen gobierno corporativo		
	Cumplimiento de normativa		
	Uso eficiente de los recursos		
	Modelo de gestión empresarial eficaz		
Clientes	Ofrecer productos y servicios de calidad	Productos y Servicios de calidad a precios competitivos orientado a satisfacción del cliente	Empresa que ofrece productos y servicios eficientes y de calidad a precio justo con una atención personalizada
	Servicio al cliente oportuno, personalizado y transparente		
	Precios competitivos en el mercado ecuatoriano		
	Responsabilidad con el ambiente		
Medios de Comunicación / Líderes de Opinión	Transparencia en Información	Imagen corporativa coherente	Fuente de información confiable y oportuna
	Cumplimiento de normativa		
	Comunicación		
	Cumplimiento de metas		
Comunidades en Zonas Influencia / Sociedad en general	Responsabilidad en las operaciones	Responsabilidad Social	Aliado para el desarrollo
	Comunicación		
	Asesoramiento		
	Beneficios y desarrollo para las zonas de influencia		

Empleo		
--------	--	--

Personal de la empresa y su familia	Liderazgo	Desarrollo del Talento Humano	Empresa enfocada en el ser humano
	Reconocimiento/motivación		
	Desarrollo/Capacitación		
	Bienestar		
	Estructura organizacional efectiva		
	Comunicación		
	Transparencia en la gestión		
	Ambiente laboral óptimo		

Organismos de regulación y control	Cumplimiento de normativa	Cumplimiento	Operador eficiente
	Información veraz y oportuna		
	Actualización tecnológica		
	Operación óptima de las Estaciones de Transferencia, Relleno Sanitario y demás instalaciones operativas.		

Proveedores / Contratistas	Transparencia en los procesos contractuales	Oportunidad de negocio	Contratante confiable
	Información sobre requerimientos		
	Agilidad en el pago		
	Comunicación para la mejora		

Fuente: Estudio de Campo
Elaboración: Sheldon López

También es importante detallar el mapa de relacionamiento interinstitucional que tiene la EMGIRS-EP para brindar el servicio público de la gestión de residuos sólidos en el DMQ.

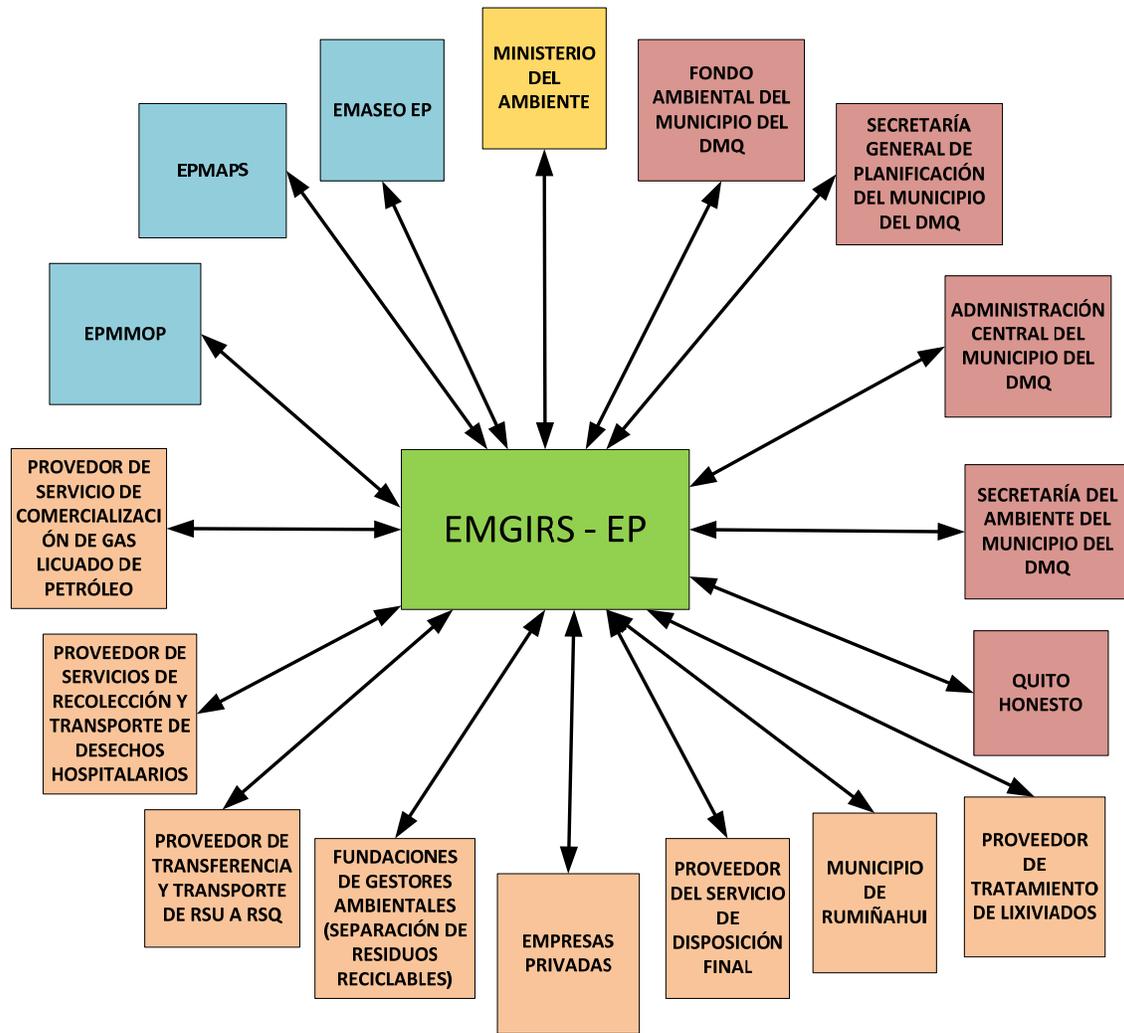


Gráfico No. 24: Mapa de relacionamiento interinstitucional con EMGIRS-EP

Fuente: Investigación Propia
Elaborado: Sheldon López

Modelo de Gestión de la EMGIRS-EP

El modelo de gestión de la EMGIRS-EP se articula con el modelo de gestión Municipal, en la medida que es un ente ejecutor de las políticas, planes, programas y proyectos metropolitanos relacionados con la provisión del servicio público de gestión de residuos sólidos en el DMQ, respetando los atributos de este modelo: metropolitano, integral, desconcentrado y participativo. En esta medida, la empresa entiende la necesidad de realizar una gestión coordinada, complementaria y articulada con las distintas instancias municipales que son rectoras y ejecutoras de los programas y proyectos en el territorio.



Gráfico No. 25: Modelo de Gestión EMGIRS-EP

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado: Sheldon López

1. Alineamiento con la Constitución de la República del Ecuador 2008, Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV) 2013-2017, Plan Metropolitano de Desarrollo y Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial del DMQ.

La gestión de la EMGIRS-EP estará enmarcada en la Constitución de la República del Ecuador 2008, tal como fue detallada en el inciso 2.2 Fundamentación Legal del capítulo 2.

Las políticas de la EMGIRS-EP se regirán en conformidad con el Objetivo 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular, Objetivo 7: Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable; y Objetivo 8: Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 elaborado por SENPLADES, vinculada con la estrategia territorial “Desarrollo urbano y rural equilibrado, sustentable y seguro” del Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial. Dentro del Distrito Metropolitano, cada institución y empresa tienen su rol definido que permite operativizar la planificación Municipal, enmarcando su accionar al Plan Metropolitano de Desarrollo del DMQ, liderado por la Secretaría General de Planificación y aprobado por el Concejo Metropolitano en diciembre de 2011, mediante Ordenanza Metropolitana 170, en el cual se establecen los lineamientos, políticas y objetivos de la gestión municipal, así como los aportes coordinados que las distintas entidades deben generar, para su cumplimiento. La planificación de la EMGIRS-EP se inscribe en las herramientas metropolitanas de planificación vigentes, esto es el Plan Metropolitano de Desarrollo y el Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial, específicamente en el eje 5 de desarrollo “Quito Verde” que trata el ejercicio de prevenir, controlar y mitigar la contaminación para garantizar la protección de la calidad ambiental y disminuir la vulnerabilidad social, ambiental y económica frente al cambio climático en el DMQ y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en sectores estratégicos. En este eje del Plan de Desarrollo, se describe cómo

avanzará Quito en esta década para mejorar los servicios públicos. Los ejes de desarrollo tienen un anclaje territorial y por eso en el Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial, se plantean los sistemas que son parte de un nuevo modelo territorial para el Distrito. Es fundamental para la EMGIRS-EP articularse en estos sistemas, especialmente con la ampliación y consolidación de la cobertura y calidad de los servicios de recolección de basura en función de criterios de equidad territorial y énfasis en la población de atención prioritaria, que garantice el derecho humano al agua y la accesibilidad a los servicios.

El modelo de gestión de la EMGIRS-EP se articula con el modelo de gestión Municipal, en la medida que es un ente ejecutor de las políticas, planes, programas y proyectos metropolitanos relacionados con la provisión de los servicios de gestión de residuos sólidos, respetando los atributos de este modelo: metropolitano, integral, desconcentrado y participativo. En esta medida, la empresa entiende la necesidad de realizar una gestión coordinada, complementaria y articulada con las distintas instancias municipales que son rectoras y ejecutoras de programas y proyectos en el territorio, que es en el que se resuelve la provisión de servicios de gestión de residuos sólidos.

A continuación se detalla la alineación realizada en función de la Constitución de la República del Ecuador 2008, Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV) 2013-2017, Plan Metropolitano de Desarrollo y Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial del DMQ, para definir las políticas de gestión de la EMGIRS-EP a ser tomadas en cuenta para realizar la planificación estratégica institucional, dichas políticas serían aprobadas por el Directorio de la Empresa según lo que indica la LOEP.

TABLA No. 31 : ALINEACIONES CONSIDERADAS PARA LAS POLÍTICAS APLICABLES PARA EL PLAN ESTRATÉGICO DE EMGIRS-EP									
PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2013-2017		PLAN METROPOLITANO DE DESARROLLO DEL DMQ 2012-2022			PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL DMQ 2012-2022		AGENDA AMBIENTAL 2011-2016		EMGIRS-EP
OBJETIVO	POLÍTICA 2013-2017	EJE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	POLÍTICA 2012-2022	OBJETIVO ESTRATÉGICO	POLÍTICA 2012-2022	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS DE GESTIÓN
Objetivo 7 Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental, territorial y global	7.7. Promover la eficiencia y una mayor participación de energías renovables sostenibles como medida de prevención de la contaminación ambiental	5. Quito Verde	2. Prevenir, controlar y mitigar la contaminación para garantizar la protección de la calidad ambiental.	2. Garantía de protección de la calidad ambiental y el ejercicio del derecho a un ambiente sano, con el fin de precautelara la calidad del aire, agua y suelo del DMQ, con obligaciones de los actores públicos y privados, en base a un compromiso de gestión responsable de los recursos naturales. Se prioriza la aplicación de medidas y mecanismos preventivos y precautelatorios frente a las actividades que generan impactos ambientales, que incluyen tanto el control de la contaminación, como la promoción del uso de tecnologías limpias e implementación de prácticas de producción y consumo más sustentable.	Desarrollo urbano y rural equilibrado, sustentable y seguro.	La ampliación y consolidación de la cobertura y calidad de los servicios de agua, saneamiento y recolección de basuras en función de criterios de equidad territorial y énfasis en la población de atención prioritaria, que garantice el derecho humano al agua y la accesibilidad a los servicios.	3. Prevenir, controlar y mitigar la contaminación ambiental para garantizar la protección de la calidad ambiental.	2. Implementar un modelo de gestión de residuos que incluya la contenerización y el reciclaje con un enfoque de inclusión social.	1. La EMGIRS-EP impulsa nuevos negocios y/o proyectos en el DMQ con un enfoque de inclusión social, utilizando tecnologías limpias, que permitan la sustentabilidad de la empresa y el aprovechamiento de los residuos sólidos urbanos.
	7.8. Prevenir, controlar y mitigar la contaminación ambiental en los procesos de extracción, producción, consumo y posconsumo		3. Reducción de la vulnerabilidad al cambio climático y contribución a la reducción de sus causas y consecuencias a través de un modelo de gestión local de cambio climático, que garantice una respuesta efectiva frente a sus impactos en sectores estratégicos como: el abastecimiento de agua potable, el manejo y conservación de cuencas hídricas, la gestión integral de riesgos climáticos, los programas de salud, biodiversidad, infraestructura y seguridad alimentaria. Es necesaria la adopción de medidas que generen sustentabilidad en el desarrollo del Distrito, que vincule la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero con la adopción de tecnologías y prácticas sustentables, en áreas como la agricultura, la movilidad, la gestión de residuos sólidos, cambio de matriz energética, la regulación del uso del suelo y procesos industriales.	1. Desarrollar e implementar el Plan Maestro de Gestión Integral de Residuos Sólidos para el DMQ.				2. La EMGIRS-EP opera el sistema de residuos sólidos bajo todos los parámetros de calidad vigentes en seguridad, salud ocupacional y ambiente.	
Objetivo 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular	1.2. Garantizar la prestación de servicios públicos de calidad con calidez. 1.5. Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia. 1.6. Fortalecer a las empresas públicas como agentes en la transformación productiva.	7. Quito Participativo, Eficiente, Autónomo y Democrático	1. Consolidar un modelo de gestión metropolitano, democrático, integral, descentralizado y participativo mediante la aplicación de mecanismos y herramientas que permitan cumplir con principios planteados en la normativa nacional de gobiernos autónomos: unidad, solidaridad, coordinación y corresponsabilidad, subsidiariedad, complementariedad, equidad territorial, participación ciudadana, sustentabilidad del desarrollo.	1. Consolidación de un modelo institucional eficiente. 2. Garantía de una plataforma institucional y orgánica que permita la ejecución eficiente de procesos internos relacionados con herramientas para el seguimiento, monitoreo y evaluación permanente de metas.				1. Desarrollar e implementar el Plan Maestro de Gestión Integral de Residuos Sólidos para el DMQ.	1. La EMGIRS-EP impulsa nuevos negocios y/o proyectos en el DMQ con un enfoque de inclusión social, utilizando tecnologías limpias, que permitan la sustentabilidad de la empresa y el aprovechamiento de los residuos sólidos urbanos.
Objetivo 8: Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible	8.1. Invertir los recursos públicos para generar crecimiento económico sostenido y transformaciones estructurales. 8.3. Fortalecer el manejo sostenible de las finanzas públicas. 8.9. Profundizar las relaciones del Estado con el sector popular y solidario.		5. La EMGIRS-EP impulsa procedimientos adecuados para mantener un personal motivado, competente, proactivo y comprometido con los objetivos de la empresa.	6. La EMGIRS-EP desarrolla sus actividades con transparencia y oportunidad, coordinando su accionar con todos los actores involucrados.					

Fuente: Investigación propia; Elaboración: Sheldon López

2. Vinculación entre la Planificación Estratégica, Operativa y Financiera

Considerando que la planificación operativa debe responder a la estrategia organizacional definida en la Planificación Estratégica, y por otro lado, que los programas y proyectos contemplados en los planes plurianuales y anuales deben contar con el debido financiamiento, se plantea la necesidad de establecer un Sistema de Planificación que integre todos estos componentes: estratégica, técnica y financiera. Como parte de la Planificación Financiera se deberá contar con un modelo financiero de largo plazo que incorpore los ingresos previstos, el plan de inversiones, los costos de operación de la empresa y los gastos administrativos y financieros en el largo plazo, formulando los estados financieros proyectados con miras a establecer mecanismos para garantizar una economía sana y la toma oportuna de decisiones.

En base de este Modelo se establecen los techos presupuestarios anuales en los distintos componentes antes señalados, con la finalidad de que la EMGIRS-EP se ajuste a las exigencias que implican los nuevos retos, por ende se contemplan proyectos de inversión y fortalecimiento institucional en diferentes ámbitos, tales como lograr el alineamiento estratégico de todos los programas de la empresa, fortalecer la gestión por procesos, desarrollar mecanismos para el Buen Gobierno Corporativo, establecer adecuados canales de comunicación interna y externa, automatización de procesos y optimización operativa, entre otros.

3. Eje de Sostenibilidad

Para lograr la sostenibilidad de la EMGIRS-EP es necesario contar con un modelo financiero integral que se sustente en estudios de factibilidad de cada línea de negocio que se desee implementar en la empresa, y que la empresa disponga de políticas tarifarias establecidas para cada línea de negocio en función del análisis de mercado que determinen tener precios competitivos y justos para los servicios públicos y las líneas de negocio que tenga la empresa.

Es muy necesario contar con una gestión comercial que permita tener procesos ágiles de facturación y la mejor recuperación de cartera posible que genere liquidez para el funcionamiento normal de la Empresa.

Finalmente, para blindar la gestión financiera se debe realizar un proceso de valoración de activos que dé a conocer su verdadero valor y refleje los costos reales de depreciación, siendo este un insumo para la implantación de un esquema de costeo “ABC” (Costos basados en actividades) que facilite un control de costos dentro de la empresa, así como diseñar acciones específicas encaminadas a su reducción y optimización, según corresponda. Las acciones señaladas y el establecimiento de un modelo de Buen Gobierno Corporativo buscan construir una empresa auto sostenible y eficiente, considerando aspectos financieros, sociales y ambientales, que aporten a la solidez empresarial, bajo un esquema incluyente con responsabilidad social y ambiental; fortaleciendo el concepto de gestión pública sustentable dentro de un marco dinámico y moderno, con un esquema regulatorio orientado a la satisfacción ciudadana.

4. Eje de Eficiencia

Dentro del eje de eficiencia se debe manejar cuatro líneas de acción principales que son:

- Levantamiento y optimización de los procesos empresariales (especialmente los que generan valor);
- Adecuación organizacional ágil y flexible, que evite excesos en trámites burocráticos;
- Inversiones priorizadas y optimizadas, definiendo criterios claros de priorización en función del logro de objetivos estratégicos; y,

- Reducción de costos en todas las áreas de la Empresa, con el fin de prestar los servicios a costos eficientes.

Adicionalmente, es necesario mantener procedimientos de priorización de proyectos de inversiones, en función de criterios de viabilidad técnica y financiera y de maximización de beneficios sociales.

5. Eje de Calidad

Poner énfasis en la gestión de los residuos sólidos tomando en cuenta todos los procesos que conllevan la operación, es decir la transferencia, transporte, tratamiento y disposición final de los residuos sólidos, así como en el tratamiento de los lixiviados, y en todas las líneas de negocio que se puedan derivar producto del aprovechamiento, reducción, reciclaje y reutilización de los residuos sólidos.

Se debe establecer una cultura de servicio al cliente, formalizando un verdadero sistema centralizado de atención (Service Desk), en el cual se ingresen y tramiten todos los requerimientos recibidos, buscando la consecución de acuerdos de servicios y parámetros de calidad y que permita realizar seguimiento a los clientes buscando en ellos una satisfacción en la calidad del servicio.

6. Buen Gobierno Corporativo, Gestión Ética y Participativa con Responsabilidad

Social y Ambiental

Esto conlleva a establecer buenas prácticas de gobierno corporativo empresarial, alineado y consensuado con las políticas públicas empresariales del Distrito Metropolitano de Quito. La gestión de la empresa considera la responsabilidad social empresarial con la comunidad, así como la responsabilidad con el ambiente, expresada en el tratamiento de lixiviados, la gestión de la disposición de residuos sólidos, la gestión del tratamiento y disposición de desechos

hospitalarios, manejo de la emisión de gases de efecto invernadero, la mitigación de impactos ambientales, etc.

7. Modernización e Innovación

En lo que respecta a la Modernización se debe considerar los temas concernientes a estrategias de expansión y crecimiento hacia nuevas áreas de acción, otros servicios públicos y nuevas líneas de negocio en los que podría incursionar la EMGIRS-EP. Además se refiere a toda la modernización que se debe hacer en la infraestructura y tecnología que la empresa emplea en su operación.

Además, es fundamental impulsar la investigación relacionada con aspectos sectoriales y empresariales, buscar una integración tecnológica que soporte adecuadamente los procesos empresariales, transferencia de tecnología y conocimiento, sistematización de experiencias; y, capacitación y formación del personal empresarial en busca de la superación personal y una gestión moderna tomando como uno de sus pilares básicos el conocimiento y la tecnología.

8. Marco Regulatorio

El ente regulador deberá ejercer una gestión técnica y responsable de los servicios, con controles y monitoreo de indicadores en niveles de eficiencia, implementando modelos y parámetros de cálculo de tarifas, esquemas de subsidios, todo soportado y acompañado de procesos de veeduría ciudadana que generen confianza sobre los servicios que recibe la comunidad, asegurando la calidad de los servicios brindados e impulsando el establecimiento del sistema regulatorio de servicios públicos domiciliarios y de las líneas de negocios que la empresa brindará en el DMQ.

9. Autoevaluación

Para fortalecer la gestión de la empresa por procesos y para resaltar la importancia del proceso de evaluación que midan la eficiencia y la eficacia de los servicios que brinda la

empresa, se debe implementar mecanismos de autoevaluación empresarial que definan las líneas de la gestión para su crecimiento y cumplimiento en el tiempo.

Direccionamiento Estratégico:

Principios Corporativos:

Para la EMGIRS-EP, los principios y valores que las servidoras y servidores deben tomar en cuenta en el cumplimiento diario de sus funciones en la empresa son:

- **Principios Constitucionales.-** La Constitución de la República del Ecuador consagra principios que fundamentan el correcto ejercicio de la administración pública, y en este sentido rigen el proceder de los funcionarios de la EMGIRS-EP.
- **Principio de Eficacia,** obliga a que la actuación de la EMGIRS-EP a través de sus servidores y colaboradores se traduzca en los resultados efectivos esperados por la ciudadanía, ya sea de forma individual o colectiva.
- **Principio de Eficiencia,** que se refleja en el cumplimiento de objetivos y fines en el menor tiempo posible y con el uso racional de recursos humanos, tecnológicos y financieros.
- **Principio de Calidad,** que obliga a la EMGIRS-EP, sus servidores y colaboradores a una mejora constante de su gestión para satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía.
- **Principio de Jerarquía,** implica el respeto y subordinación a las decisiones y políticas emitidas por la autoridad.
- **Principio de Autonomía.-** La EMGIRS-EP ejercerá de manera responsable y solidaria la autonomía con la que cuenta, entendida ésta como el derecho y la capacidad efectiva para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes.

- **Principio de Legalidad.-** La EMGIRS-EP actuará y ejercerá sus funciones, competencias y atribuciones bajo el principio de legalidad, es decir con sujeción al ordenamiento jurídico nacional y metropolitano vigente.
- **Principio de Participación Ciudadana.-** La EMGIRS-EP respetará, promoverá y facilitará la participación de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades en la formulación, ejecución, evaluación y control de las políticas públicas y servicios públicos en el ámbito de su competencia.

Valores Corporativos:

Todos los funcionarios de la EMGIRS-EP mantendrán los siguientes valores fundamentales que deben ser cumplidos en la cotidianidad del trabajo en su vínculo con la comunidad, y en el diario vivir con sus compañeros.

Tabla No. 32: Valores Corporativos de la EMGIRS-EP

VALOR	DEFINICIÓN
INTEGRIDAD	Proceder y actuar con coherencia entre lo que se piensa, se siente, se dice y se hace; cultivando la honestidad, la transparencia y el respeto a la verdad.
RESPONSABILIDAD	Cumplir con las tareas encomendadas de manera oportuna, con empeño y afán, mediante la toma de decisiones de manera consciente, garantizando el bien común y sujetas a los procesos institucionales.
EFFECTIVIDAD	Lograr resultados de calidad a partir del trabajo en equipo para el cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos y metas propuestos, en su ámbito laboral.
INNOVACIÓN	Aplicar nuevas tecnologías y adoptar un sistema de mejora continua en los procesos de EMGIRS-EP, en busca de la calidad y la productividad.
TRABAJO EN EQUIPO	Compartir y juntar conocimientos, experiencias y esfuerzos, aportando lo mejor de cada uno y asumiendo responsabilidades para la consecución de un objetivo común.
DESARROLLO SUSTENTABLE	Administrar y desarrollar nuestros procesos y proyectos cumpliendo y respetando el ambiente, garantizando el Buen Vivir para los ciudadanos.

Fuente: Talleres con funcionarios de la EMGIRS-EP
Elaboración: Sheldon López

La EMGIRS-EP propenderá al fortalecimiento de una cultura corporativa de alto desempeño y socialmente responsable, fomentando:

- a) **Identificación con la EMGIRS-EP.**- A través del conocimiento permanente de todos los miembros que la integran sobre su marco legal, misión, visión y objetivos estratégicos.
- b) **Sentido de pertenencia.**- Identificando a los miembros de la EMGIRS-EP como parte importante de la organización y posibilitando el trabajo en equipo.
- c) **Participación.**- Propiciar iniciativas de participación y voluntad de los servidores y trabajadores de la EMGIRS-EP, a fin de canalizar sugerencias, mejorando su propio trabajo, así como solventando la solución de problemas.
- d) **Vocación de servicio.**- La aprehensión por parte de los servidores y trabajadores que la naturaleza de su trabajo es de servicio a la colectividad, por tanto deben conocer la importancia de su aporte y las consecuencias internas y externas que puede provocar una buena o una mala ejecución del mismo.
- e) **Empoderamiento.**- Delegar tareas importantes a personal competente, así como la toma de decisiones, que simplifique y agilite procedimientos.

Misión Corporativa:

La misión corporativa de la EMGIRS-EP expone su razón de ser, describe su principal actividad y deja claro lo que la distingue de cualquier otra organización. En ella se define lo que ofrece a sus partes interesadas y como ejecuta su operación. La misión perdura en el tiempo, llega a la gente en lo más profundo, los motiva y moviliza para conseguir el propósito de la organización, por lo tanto no debe ser modificada salvo que se cambie o se amplíe su actividad.

MISIÓN:

Gestionar el sistema de manejo, tratamiento y aprovechamiento de residuos sólidos del Distrito Metropolitano de Quito de manera eficiente, garantizando un servicio público de calidad con responsabilidad ambiental y social para contribuir al logro de una ciudad solidaria y de oportunidades.

Visión Corporativa:

La visión corporativa de la EMGIRS-EP, constituye la declaración que guiará a todos los funcionarios de la EMGIRS-EP, es ese norte que orientará la gestión diaria, es hacia allá a donde se quiere llegar cumpliendo con la misión y por lo tanto, todos los esfuerzos deben encaminarse hacia alcanzarla. La visión refleja lo que deberá ser la organización en los próximos cinco años, dónde deberá estar y representa la imagen futura de la entidad.

VISIÓN:

Ser la empresa pública líder y referente a nivel Nacional por su gestión innovadora, sustentable e integral de residuos sólidos del Distrito Metropolitano de Quito, con talento humano competente y comprometido con la empresa.

Objetivos Corporativos (Globales) y Objetivos Estratégicos:

Para concluir con el direccionamiento estratégico establecido a través de la misión y su visión, es momento de definir los objetivos corporativos o globales y los objetivos estratégicos de la empresa, para esto recurrimos al Balanced Score Card (BSC) y a su herramienta el Mapa Estratégico que permite identificar esas prioridades o focos de actuación, es decir, los objetivos estratégicos que integran un modelo balanceado e integrado de gestión que permite que la empresa no se enfoque únicamente en los resultados financieros, sino que se vea a la organización como un sistema alineado a las políticas de gestión de la EMGIRS-EP, y se entienda cuáles son los inductores de esos resultados. Esta es la principal bondad de esta herramienta, el permitir que la discusión, el análisis y la toma de decisiones evolucione de un análisis de la historia (resultados económicos o financieros) a un enfoque integral en el que no se pierda de vista las verdaderas causas del desempeño y por lo tanto las decisiones tomadas sean de alto impacto en el logro de la estrategia y los resultados de su aplicación.

Tabla No. 33: Objetivos Corporativos y Estratégicos de la EMGIRS-EP

Perspectivas del BSC	Objetivos Corporativos	Objetivos Estratégicos
Comunidad	Incrementar el acceso, disponibilidad y calidad de los servicios públicos y líneas de negocio del sistema municipal de residuos sólidos a los ciudadanos del DMQ para ser una empresa pública referente.	Posicionar el nombre e imagen corporativa de la EMGIRS-EP en el DMQ.
		Ofrecer productos y servicios de calidad con atención oportuna, personalizada y transparente
		Aumentar la vida útil del Complejo Ambiental
		Operar el sistema municipal de residuos sólidos amigablemente con el ambiente
		Fortalecer las relaciones con las comunidades de las zonas de influencia donde se desarrollan las operaciones
Financiera	Incrementar la sostenibilidad de la Empresa	Gestionar un manejo eficiente de recursos
		Crecimiento en ingresos
Procesos Internos	Incrementar la eficiencia y eficacia en los procesos institucionales con transparencia, responsabilidad ambiental y social	Optimizar los procesos operativos y administrativos
		Estructurar facilidades operativas, incorporando tecnología de vanguardia.
		Implementar proyectos y procesos de industrialización y comercialización de los residuos sólidos
		Gestionar integralmente los riesgos ocupacionales, ambientales y operacionales
Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar el desarrollo del Talento Humano con conocimiento científico y técnico interdisciplinario aplicado a la gestión de residuos sólidos, la gestión del conocimiento y tecnológico.	Desarrollar talento humano competente y comprometido con la empresa.
		Consolidar la información empresarial de manera integral y oportuna aplicando las mejores prácticas de tecnología de la información y comunicaciones.
		Desarrollar una cultura organizacional de trabajo en equipo y alto desempeño alineada a la estrategia.

Fuente: Talleres con funcionarios de la EMGIRS-EP
Elaboración: Sheldon López

Políticas de la EMGIRS-EP:

Las políticas que rigen en la EMGIRS-EP son las siguientes:

1. La EMGIRS-EP impulsa nuevos negocios y/o proyectos en el DMQ con un enfoque de inclusión social, utilizando tecnologías limpias, que permitan la sustentabilidad de la empresa y el aprovechamiento de los residuos.
2. La EMGIRS EP busca su sustentabilidad y generación de recursos mediante la comercialización de los productos y servicios generados por la gestión integral de los residuos sólidos.
3. La EMGIRS-EP opera el sistema de residuos sólidos bajo los parámetros de calidad vigentes en seguridad, salud ocupacional y ambiente, de acuerdo con el marco normativo y regulatorio legal vigente.
4. La EMGIRS-EP actúa bajo constante innovación, optimizando sus procesos técnicos y administrativos, tomando como referencia las mejores prácticas nacionales e internacionales de la gestión de residuos sólidos.
5. La EMGIRS-EP impulsa procedimientos adecuados para mantener un personal motivado, competente, proactivo y comprometido con los objetivos de la empresa.
6. La EMGIRS-EP desarrolla sus proyectos y procesos con transparencia y oportunidad, coordinando su accionar con todos los actores involucrados.
7. La EMGIRS-EP mantiene una interacción permanente con las comunidades de influencia de sus operaciones.

Cadena de Valor de la EMGIRS-EP

Analizar la cadena de valor de una empresa es una herramienta gerencial el cual tiene como propósito identificar aquellas actividades que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial a la organización y al mismo tiempo identificar fuentes de afectación al proceso productivo.

Para entender las actividades primarias y de apoyo que tiene la EMGIRS-EP, a continuación se describe su cadena de valor:

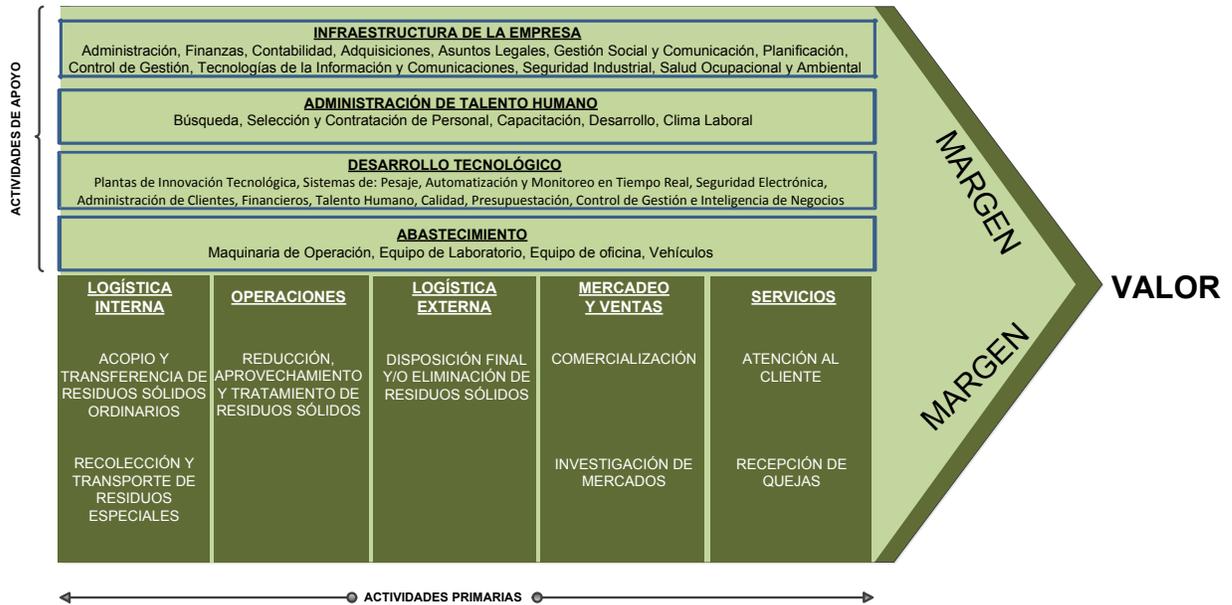


Gráfico No. 26: Cadena de Valor de la EMGIRS-EP

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Sheldon López

Mapa de Procesos de la EMGIRS-EP

Un proceso es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida, aportando valor agregado para el cliente o usuario. Los recursos pueden ser: talento humano, infraestructura, equipos técnicos, métodos, entre otros.

El propósito que tiene todo proceso es ofrecer al cliente / usuario un producto / servicio correcto que cubra sus necesidades, que satisfaga sus expectativas, con el mayor grado de rendimiento en costo, servicio y calidad. Los resultados deseados en los procesos dependen de los recursos, la habilidad y la motivación del personal involucrado en el mismo.

Un mapa de procesos es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje. A continuación se detalla el mapa de procesos de la EMGIRS-EP.



MAPA DE PROCESOS EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS EMGIRS-EP

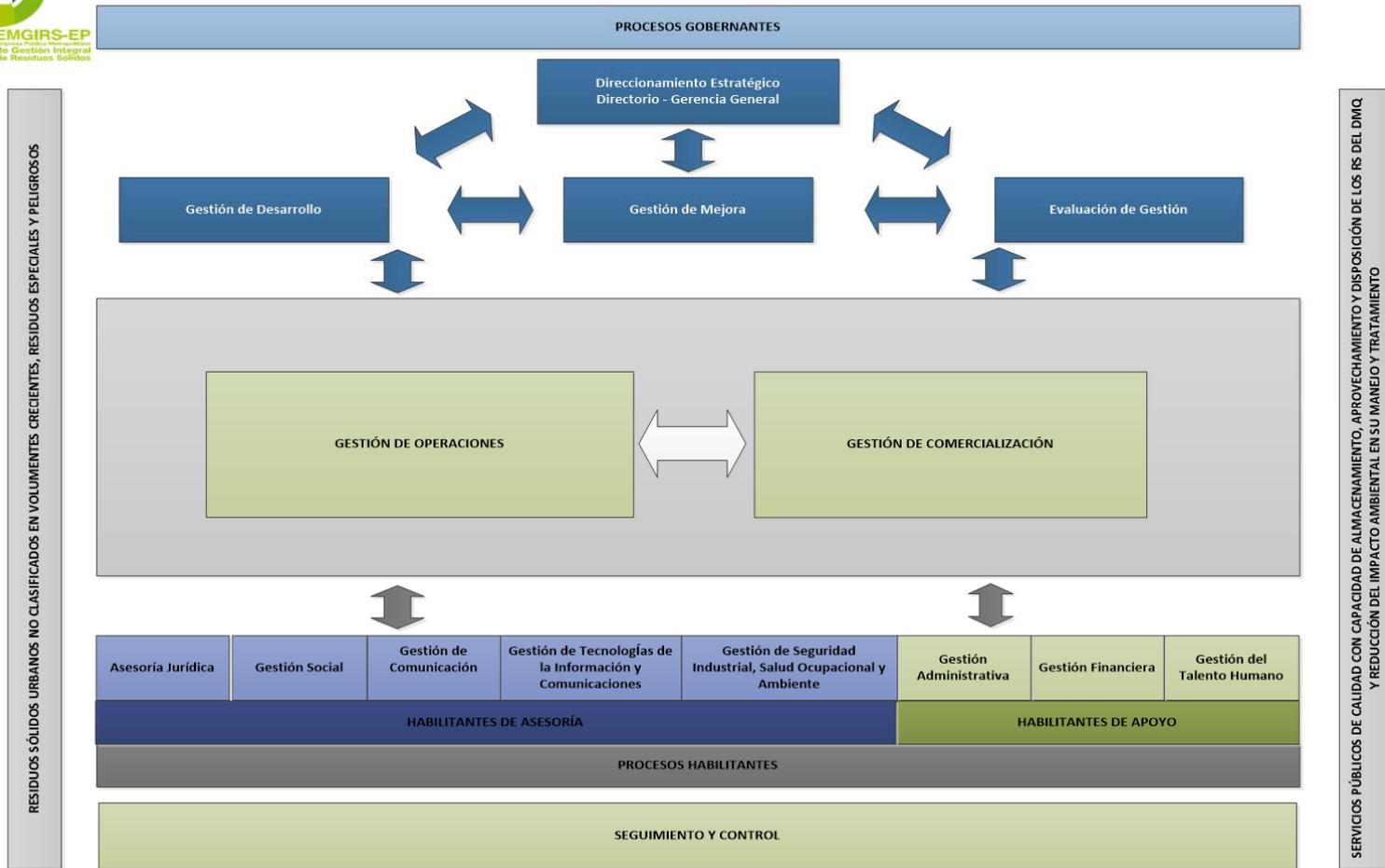


Gráfico No. 27: Mapa de Procesos EMGIRS-EP
 Fuente: Talleres con Funcionarios EMGIRS-EP
 Elaborado: Sheldon López

Después de construir el mapa de procesos y tomando en cuenta que se detectó como debilidad que la gestión empresarial de la empresa está enmarcada en una estructura orgánica funcional inadecuada y que además fue sustentada en la pregunta 2 de la encuesta ¿Cree Usted que la estructura organizacional actual de la empresa favorece al cumplimiento del objeto social por el cual fue creada la EMGIRS-EP, en donde arrojó que el 58,7% de los funcionarios encuestados señalaron que no se dispone de una estructura organizacional, razón por la cual el autor de este trabajo en función de la cadena de valor de la empresa y después de haber desarrollado el mapa de procesos se propone que la EMGIRS-EP implemente la siguiente estructura orgánica funcional en la empresa (Gráfico No. 28).

Es importante continuar con el desarrollo de esta propuesta generando los planes de acción de cada área estratégica identificada, para establecer el camino que la empresa debe gestionar en el corto, mediano y largo plazo para lograr sus objetivos estratégicos y por ende llegar a su visión empresarial en el año 2018 cumpliendo su misión día a día.

En los planes de acción generados (Tabla No. 34) para las áreas estratégicas generadoras de valor, áreas estratégicas de asesoría y las áreas estratégicas de apoyo se determinó si los productos esperados son proyectos de inversión, proyectos de desarrollo ó procesos que deben tener cada área estratégica con sus respectivos indicadores y presupuesto referencial requerido para los proyectos de inversión y proyectos de desarrollo.

**ESTRUCTURA ORGÁNICA
 EMGIRS-EP**

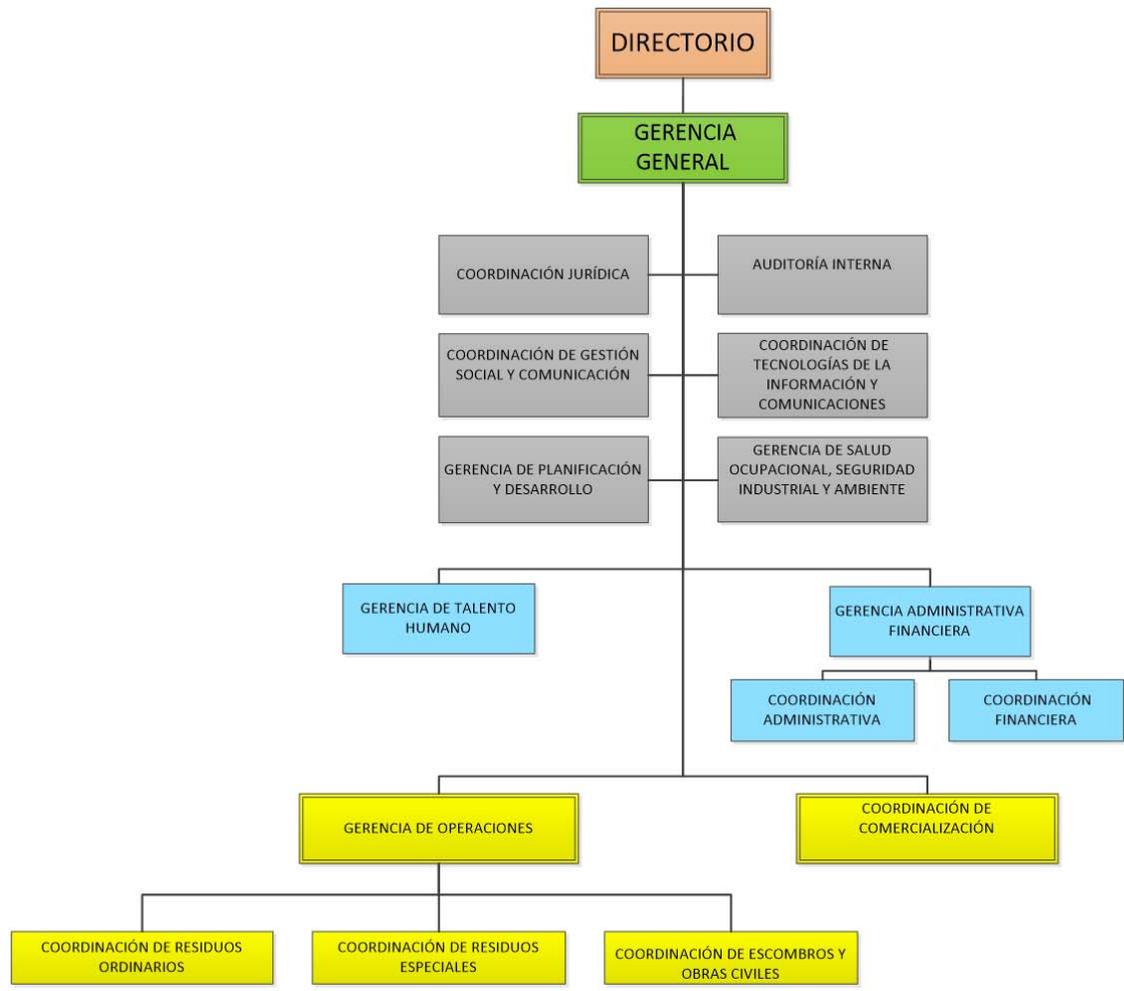


Gráfico No. 28: Estructura Orgánica Funcional EMGIRS-EP propuesto
 Fuente: Investigación Propia
 Elaborado: Sheldon López

Tabla No. 34: Plan de Acción de Áreas Estratégicas de la EMGIRS-EP

1. ÁREAS ESTRATÉGICAS DE GESTIÓN

1. ÁREAS ESTRATÉGICAS AGREGADORAS DE VALOR

1.1 Gestión de Operaciones

Objetivo: Mantener en operación las estaciones de transferencia, complejo ambiental, escombreras y líneas de negocios.

Programa	Áreas Estratégicas		Objetivo	Productos	Tipo de Gestión			Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	Indicadores	Presupuesto de Inversión	Responsable
					Proyecto de Inversión	Proyecto de Desarrollo	Proceso	hasta 2015	hasta 2016	hasta 2018			
Gestión de residuos sólidos ordinarios	1.1.1	Gestión de Separación	Gestionar procesos de separación para la obtención de materiales reciclables y orgánicos para su industrialización y comercialización	Planta de procesamiento de RSU para la Estaciones de Transferencia Norte y Sur	X			X			Planta de separación en operación	\$ 4.000.000	Coordinación de Residuos Especiales
	1.1.2	Gestión de Transferencia y transporte	Gestionar los procesos de ingreso a las Estaciones de Transferencia y de salida al Complejo Ambiental	Ingreso de RSU a las Estaciones de Transferencia			X	X	X	X	Peso de ingreso de RSU a las Estaciones de Transferencia		Coordinación de Residuos Ordinarios
				Transferencia y transporte desde ETN al complejo ambiental			X	X	X	X	Peso de transferencia ETN Peso transportado al complejo ambiental		
				Transferencia y transporte desde ETS a complejo ambiental			X	X	X	X	Peso de transferencia ETS Peso transportado al complejo ambiental		
				Salida de residuos clasificados hacia el proceso de comercialización			X	X	X	X	Peso de salida de residuos clasificados		
				Salida de residuos orgánicos al Complejo Ambiental			X	X	X	X	Peso de salida de residuos orgánicos al Complejo Ambiental		
				Salida de residuos no aprovechables al Complejo Ambiental			X	X	X	X	Peso de salida de residuos no aprovechables al Complejo Ambiental		
				Construcción de la Estación de Transferencia Norte	X					X		ETN construida y en operación	

Programa	Áreas Estratégicas		Objetivo	Productos	Tipo de Gestión			Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	Indicadores	Presupuesto de Inversión	Responsable
					Proyecto de Inversión	Proyecto de Desarrollo	Proceso	hasta 2015	hasta 2016	hasta 2018			
Gestión del Complejo Ambiental	1.1.3	Gestión de Generación Eléctrica	Generar energía eléctrica a través del aprovechamiento de los residuos sólidos	Infraestructura para generación eléctrica a partir del biogas generado en el Complejo Ambiental	X				X		kWh generados	\$ 6.000.000	Gerencia de Operaciones
	1.1.4	Gestión de Tratamiento de Lixiviados	Incrementar la capacidad de tratamiento de lixiviado y aprovechar la producción de agua resultante	Metodología de Tratamiento de Lixiviados		X		X			Metodología de tratamiento de lixiviados aprobada	\$ 60.000	Coordinación de Residuos Ordinarios
				Reducción del pasivo ambiental por acumulación de lixiviado		X		X			Metros cúbicos de lixiviado tratado	\$ 125.000	
				Aforo y bombeo de lixiviados			X	X	X	X	Volumen de pasivo ambiental		
				Medición de lixiviados tratado y permeado			X	X	X	X	Metros cúbicos lixiviado tratado		
				Inspección del servicio de operaciones de las plantas de tratamiento			X	X	X	X	Volumen tratado de lixiviado que cumpla la normativa ambiental vigente		
				Tren de tratamiento de lixiviados			X	X	X	X	Volumen lixiviado almacenado		
				Plan de bombeo de emergencia			X	X	X	X	Volumen de lixiviado		
				Plan de mantenimiento preventivo del sistema de bombeo de lixiviado			X	X	X	X	Cumplimiento del Plan de mantenimiento		
				Plan de mantenimiento correctivo del sistema de bombeo de lixiviado			X	X	X	X	Maquinaria y equipos operativos		
	Manejo de bodega			X	X	X	X	Accesorios y/o herramientas ingresadas					
	1.1.5	Gestión del Complejo Ambiental	Ampliar la capacidad de disposición de residuos sólidos	Cierre técnico de cubetos no operativos		X			X	X	No. de cubetos cerrados	\$ 2.000.000	Coordinación de Residuos Ordinarios
				Disposición y confinamiento final de los residuos sólidos			X	X	X	X	Volúmenes de disposición y confinamiento		
				Topografía integral del Relleno Sanitario y diseño del nuevo cubeto de disposición de residuos sólidos		X		X			Estudios aprobados	\$ 700.000	
	1.1.6	Sistema de Automatización de Procesos Industriales	Mantener información en tiempo real de la operación del Sistema Integral de Manejo de Residuos Sólidos	Sistema instalado y probado		X		X			Sistema en operación	\$ 850.000	Gerencia de Operaciones
Seguimiento mediante el Sistema de control de operación						X	X	X	X	Información operativa de control generada			

Programa	Áreas Estratégicas		Objetivo	Productos	Tipo de Gestión			Corto	Mediano	Largo	Indicadores	Presupuesto de Inversión	Responsable
					Proyecto de Inversión	Proyecto de Desarrollo	Proceso	hasta 2015	hasta 2016	hasta 2018			
Gestión de residuos sólidos especiales	1.1.7	Gestión de Desechos Hospitalarios	Brindar el servicio de recolección, tratamiento y disposición de desechos hospitalarios	Actualización del modelo de gestión de residuos hospitalarios		X		X			Modelo aprobado	\$ 40,000	Coordinación de Residuos Especiales
				Catastro de generadores de desechos hospitalarios			X	X	X	X	Catastro actualizado		
				Sistema de manejo integral de desechos hospitalarios biocontaminados			X	X	X	X	Cantidad desechos hospitalarios ingresados		
				Modernización de la planta de tratamiento de desechos hospitalarios	X				X		Toneladas de desechos hospitalarios tratados	\$ 100,000	
				Incorporación de nuevos clientes al servicio de gestión integral de desechos hospitalarios			X	X	X	X	Número de usuarios registrados		
				Certificación de prestación del servicio de gestión integral de desechos hospitalarios			X	X	X	X	Número de certificados emitidos		
				Tratamiento de efluentes			X	X	X	X	Volumen de efluente tratado		
1.1.8	Gestión integral de Aceites Usados	Brindar el servicio de recolección, tratamiento y disposición de aceites usados	Modelo de gestión integral de aceites usados	X				X		Modelo implementado	\$ 1,600,000	Coordinación de Residuos Especiales	
			Catastro de generadores de aceites usados			X	X	X	X	Catastro de generadores actualizado			
1.1.9	Gestión de Pilas	Confinar pilas usadas para reducir el impacto ambiental	Modelo de recolección, transporte y disposición final de pilas		X			X		Modelo aprobado	\$ 45,000	Coordinación de Seguridad, Salud y Ambiente	
			Gestión de pilas			X		X	X	Volumen de pilas dispuestas			
Gestión de Escombreras	1.1.10	Gestión de Escombreras	Brindar el servicio de tratamiento y disposición de escombros	Sistema para la gestión de escombreras		X		X		Modelo implementado	\$ 50,000	Coordinación de Escombreras	
				Gestión por escombrera	X			X	X	X	Volumen de escombrera dispuesto		\$ 2,100,000
Gestión de Geomática y Topografía	1.1.11	Gestión de Geomática y Topografía	Implementar un sistema de información geográfica de la Empresa	Sistema de información geográfica de la Empresa		X		X	X	Sistema implementado	\$ 80,000	Gerencia de Operaciones	
				Levantamiento de información espacial			X	X	X	X	Información procesada		
Fiscalización	1.1.12	Gestión de Fiscalización		Fiscalización de obras			X	X	X	X	Avance físico		Gerencia de Operaciones
				Fiscalización de servicios			X	X	X	X	Avance físico		
Sistema de Seguridad Electrónico	1.1.13	Sistema de Seguridad Electrónico	Monitorear y precautelar la seguridad del Sistema Integral de Gestión de Residuos Sólidos	Sistema de Seguridad en el Relleno Sanitario		X	X	X	X	X	Sistema implementado	\$ 150,000	Coordinación Administrativa

1.2 Gestión de Comercialización

Objetivo: Comercializar los servicios y productos que presta la empresa

Programa	Áreas Estratégicas		Objetivo	Productos	Tipo de Gestión			Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	Indicadores	Presupuesto de Inversión	Responsable
					Proyecto de Inversión	Proyecto de Desarrollo	Proceso	hasta 2015	hasta 2016	hasta 2018			
Gestión de Comercialización	1.2.1	Análisis de Mercado	Identificar oportunidades de negocios	Modelos de Negocios por producto, servicio y mercado	X				X	X	Modelos de Negocios por producto, servicio y mercado aprobado por Gerencia General	\$ 360.000	Coordinación de Comercialización
				Tarifario por producto y servicio	X				X	X	Tarifario aprobado por Gerencia General	\$ 50.000	
	1.2.2	Comercialización	Ofrecer a precios competitivos los productos y servicios que oferta la Empresa	Comercialización de material reciclable			X		X	X	Ingreso por ventas		
				Comercialización de productos a partir de materia orgánica			X		X	X	Ingreso por ventas		
				Comercialización de energía eléctrica			X		X	X	Ingresos por ventas		
				Comercialización de aceites usados			X		X	X	Ingresos por ventas		
				Comercialización de materiales pétreos			X		X	X	Ingresos por ventas		
				Servicio por gestión Integral de desechos hospitalarios			X	X	X	X	Ingresos por gestión integral de desechos hospitalarios		

2 ÁREAS ESTRATÉGICAS DE ASESORÍA

2.1 Gestión de Planificación y Desarrollo

Objetivo: Asesorar para la generación, implementación, seguimiento y evaluación de planes, proyectos y procesos para fortalecer y desarrollar la capacidad de gestión empresarial

Áreas Estratégicas	Objetivo	Productos	Tipo de Gestión			Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	Indicadores	Presupuesto de Inversión	Responsable	
			Proyecto de Inversión	Proyecto de Desarrollo	Proceso	hasta 2015	hasta 2016	hasta 2018				
2.1.1	Gestión de Planificación	Determinar estrategias, políticas, programas, proyectos y presupuestos alineados a los objetivos estratégicos y orientados a una gestión empresarial por resultados.	Plan estratégico		X		X			Plan Estratégico aprobado por Directorio y registrado en el EPR	\$ -	Gerencia de Planificación y Desarrollo
			POA		X		X	X	X	POA aprobado por Directorio	\$ -	
			Plan plurianual		X		X	X	X	Plan plurianual aprobado por Directorio y registrado en el EPR	\$ -	
			Ejecución del Plan Estratégico			X	X	X	X	Porcentaje de ejecución del Plan Estratégico		
			Ejecución del POA			X	X	X	X	Porcentaje de ejecución del POA		
			Ejecución del Plan plurianual			X	X	X	X	Porcentaje de ejecución del Plan Plurianual		
			Sistema de Monitoreo y Evaluación de planes			X	X	X	X	Sistema implementado y en operación		
2.1.2	Gestión de Proyectos	Generar conjuntamente con las áreas usuarias proyectos ligados a los objetivos estratégicos empresariales	Metodología de gestión de proyectos aprobada, socializada y en ejecución		X		X		Metodología de gestión de proyectos aprobada por Gerente General	\$ -	Gerencia de Planificación y Desarrollo	
			Proyectos validados según metodología de gestión proyectos			X	X	X	X	% De proyectos aprobados		
2.1.3	Gestión de Procesos	Desarrollar e implementar la gestión por procesos para incrementar la eficiencia operacional	Metodología de Gestión por Procesos aprobada, socializada y en ejecución		X		X		Metodología de gestión de procesos aprobada	\$ -	Gerencia de Planificación y Desarrollo	
			Mapa y manual de procesos		X		X		Mapa aprobado por Gerente General Manual de procesos aprobado	\$ -		
			Procesos validados e implementados			X	X	X	X	% De procesos validados		
			Certificación en ISO 9001:2008		X			X		Empresa certificada		\$ 50.000
2.1.4	Gestión de Alianzas y Convenios	Disponer de modelos para suscripción de Convenios y Alianzas con entidades públicas y privadas nacionales e internacionales	Modelo de Alianzas aprobado, socializado y en ejecución		X		X		Alianzas suscritas	\$ -	Gerencia de Planificación y Desarrollo	
			Modelo de Convenios aprobado, socializado y en ejecución		X		X		Convenios suscritos	\$ -		
2.1.5	Gestión de Organización	Disponer de líneas estratégicas de acción y de organización para la gestión de la Empresa	Modelo de gestión aprobado, socializado y en ejecución		X		X		Modelo de gestión aprobado por Gerente General	\$ -	Gerencia de Planificación y Desarrollo	
			Modelo de organización aprobado, socializado y en ejecución		X		X		Modelo de organización aprobado por Directorio	\$ -		

2.2 Gestión de tecnología de la información y comunicaciones

Objetivo: Proporcionar los servicios de tecnologías de la información y comunicación de vanguardia que contribuyan a la automatización y calidad de los procesos tanto administrativos como operativos de la empresa con excelencia y responsabilidad.

Áreas Estratégicas	Objetivo	Productos	Tipo de Gestión			Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	Indicadores	Presupuesto de Inversión	Responsable
			Proyecto de Inversión	Proyecto de Desarrollo	Proceso	hasta 2015	hasta 2016	hasta 2018			
2.2.1	Implementar y mantener operativas las redes de comunicación	Implementación de red WAN		X		X			Conectividad implementada	\$ 80.000	Coordinación de Tecnología de la Información y Comunicaciones
		Operación del sistema WAN			X	X	X	X	Porcentaje de disponibilidad de banda ancha		
	Implementar y mantener operativa la infraestructura tecnológica de hardware y software	Infraestructura del Data Center		X			X		Centro operativo	\$ 70.000	
		Mesa de servicios para brindar soporte técnico interno		X			X		Mesa de servicios implementado	\$ 25.000	
		Correo Electrónico Empresarial		X		X			Correo electrónico Institucional implementado	\$ 20.000	
		Administración del correo electrónico empresarial			X	X	X	X	Porcentaje de disponibilidad de correo electrónico		
		Intranet corporativa		X			X		Intranet implementado	\$ 15.000	
		Servidor dedicado para pagina institucional		X			X		Servidor local para pagina web implementado	\$ 8.000	
	Establecer seguridades para el manejo de los sistemas de información	Sistema de seguridad de la información		X			X		Sistema operando	\$ 45.000	
		Administración de seguridad de la información				X	X	X	Niveles de confiabilidad de la información		
	Implementar sistemas informatizados para la gestión de la empresa	Sistemas informatizados para la gestión de las áreas operativas y administrativas		X			X	X	X	Sistemas informatizados implementados	

2.3 Gestión Jurídica

Objetivo: Asesorar a las autoridades, en materia legal, en todos los ámbitos de derecho; y defensa jurídica de los derechos e intereses de la EMGIRS-EP, y garantizar la seguridad jurídica institucional en los actos administrativos.

Áreas Estratégicas	Objetivo	Productos	Tipo de Gestión			Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	Indicadores	Presupuesto de Inversión	Responsable	
			Proyecto de Inversión	Proyecto de Desarrollo	Proceso	hasta 2015	hasta 2016	hasta 2018				
2.3.1	Gestión Jurídica	Precautelar que la Gestión Empresarial cumpla con el Marco Jurídico vigente	Pronunciamientos legales sobre los asuntos de la gestión de la empresa.			X	X	X	X	Pronunciamientos legales sobre los asuntos de la gestión de la empresa		Coordinación Jurídica
			Absolución de consultas sobre convenios nacionales o internacionales con entidades públicas o privadas.			X	X	X	X	Criterios jurídicos sobre convenios nacionales o internacionales con entidades públicas o privadas.		
			Análisis de expedientes que en segunda instancia administrativa suben en virtud del Recurso Jerárquico Administrativo y Recurso de Revisión; y proyectos de resolución			X	X	X	X	Informes de análisis		
			Notificaciones de resoluciones			X	X	X	X	Notificaciones de resoluciones		
			Patrocinio de la Empresa, como actor o demandado, en juicios entablados ante tribunales, en materia contencioso administrativa.			X	X	X	X	Informes de patrocinio		
			Análisis de las demandas de inconstitucionalidad			X	X	X	X	Informes de análisis		
			Defensa de las actuaciones de la Empresa ante el Tribunal Constitucional			X	X	X	X	Informes de defensa.		
			Defensa de las acciones de competencia ante el Tribunal Constitucional y la Defensoría del Pueblo			X	X	X	X	Informes de defensa		
			Defensa del interés de la empresa ante jueces y tribunales en los recursos constitucionales de: Amparo, Acceso a la Información, Habeas Data y procesos de Mediación			X	X	X	X	Informes de defensa del interés de la empresa		
Patrocinio y sustanciación de los juicios en los que interviene la Empresa como actor, demandado o en los que está inmerso el interés municipal			X	X	X	X	Informes de patrocinio y sustanciación de los juicios					

2.4 Gestión Social y Comunicación

Objetivo: Asistir técnicamente en el posicionamiento y mejoramiento permanente de la imagen institucional y corporativa del EMGIRS-EP, simultáneamente coordinar las relaciones públicas y la gestión social con las comunidades en el área de influencia.

Áreas Estratégicas	Objetivo	Productos	Tipo de Gestión			Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	Indicadores	Presupuesto de Inversión	Responsable	
			Proyecto de Inversión	Proyecto de Desarrollo	Proceso	hasta 2015	hasta 2016	hasta 2018				
2.4.1	Gestión Social y Comunicación	Ser enlace entre la empresa, el municipio, comunidades de influencia de las operaciones de la empresa y la ciudadanía	Manual de Imagen Corporativa		X		X		Manual de Imagen Corporativa aprobado y socializado	\$ 15.000	Coordinación de Gestión Social y Comunicación	
			Fortalecimiento de la imagen institucional		X		X		Avance físico	\$ 80.000		
			Socialización y difusión de la Empresa hacia la comunidad del DMQ para poseionar la imagen e identidad corporativa				X	X	X	Indicadores de impactos mediáticos		
			Socialización de proyectos para las comunidades de influencia de las operaciones de la Empresa			X	X	X	X	Proyectos socializados		
			Opinión pública sobre la gestión de la Empresa			X	X	X	X	Indicadores cualitativos de opinión		
			Archivo físico y multimedia de la gestión comunicacional			X	X	X	X	Archivos actualizados		
			Productos comunicaciones para ferias y eventos públicos			X	X	X	X	Cantidad de Productos elaborados de entregados		
Portal Web Empresarial			X	X	X	X	Portal web actualizado					

2.5 Gestión de Salud Ocupacional, Seguridad Industrial y Ambiente

Objetivo: Precautelar que la gestión de la empresa se desarrolle sustentablemente considerando temas de salud ocupacional, seguridad industrial y ambiente.

2.5.1	Gestión Ambiental	Precautelar que la gestión de la empresa cumpla con la normativa ambiental local, nacional e internacional	Licencias ambientales		X		X	X	Número de Licencias emitidas / número de proyectos	\$ 400.000	Gerencia de Salud Ocupacional, Seguridad Industrial y Ambiente	
			Programas de monitoreo ambiental			X	X	X	X	Informe de monitoreo ambiental aprobado		
			Programas de mejores prácticas ambientales			X	X	X	X	No. Programas / No. Programas aprobados y ejecutados		
			Plan de capacitación			X	X	X	X	Numero de capacitaciones ejecutadas/plan de capacitación		
			Tratamiento de desechos peligrosos y especiales			X	X	X	X	Volumen de desechos peligrosos y especiales confinados		
			Buenas Practicas Ambientales			X	X	X	X	% Cumplimiento de Buenas Prácticas Ambientales		
			Diagnóstico de las instalaciones del relleno, estaciones de transferencia Norte y Sur en los aspectos de seguridad industrial, salud ocupacional, ambiente y operaciones		X		X			Consultoría aprobada		\$ 55.000
			Cierre de escombreras				X	X	X	X		No. De escombreras cerradas técnicamente
Sistema de Gestores Ambientales				X	X	X	X	% Cumplimiento del Sistema de Gestores Ambientales				
2.5.2	Gestión de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	Precautelar el cumplimiento de la normativa vigente en salud ocupacional y seguridad industrial	Implementación del Sistema de Gestión de Prevención			X	X	X	X	% de Cumplimiento del Sistema de Gestión de Prevención	Gerencia de Salud Ocupacional, Seguridad Industrial y Ambiente	
			Plan de Salud Ocupacional			X	X	X	X	Numero de programas ejecutados/numero de programas planificados		
			Plan de Capacitación			X	X	X	X	Numero de capacitaciones ejecutadas/plan de capacitación		
			Plan de Seguridad Industrial			X	X	X	X	Numero de programas ejecutados/numero de programas planificados		

3. ÁREAS ESTRATÉGICAS DE APOYO
3.1 Gestión Administrativa Financiera

Objetivo: Gestionar los recursos financieros y dotar de personal competente, materiales y servicios requeridos para la gestión de la empresa

Áreas Estratégicas	Objetivo	Productos	Tipo de Gestión			Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	Indicadores	Presupuesto de Inversión	Responsable		
			Proyecto de Inversión	Proyecto de Desarrollo	Proceso	hasta 2015	hasta 2016	hasta 2018					
3.1.1	Gestión de Compras Públicas	Facilitar los procesos de contratación para la gestión de la Empresa	Plan anual de contratación		X		X	X	X	Plan aprobado y subido al SERCOP	\$ -	Gerencia Administrativa Financiera	
			Plegos para contrataciones			X	X	X	X	Plegos aprobados y subidos al SERCOP			
			Resoluciones de adjudicación, cancelación y declarados desiertos			X	X	X	X	Indicadores de adjudicación, cancelación y desiertos			
			Reportes de proveedores incumplidos y adjudicatarios fallidos al SERCOP			X	X	X	X	Indicadores de proveedores incumplidos y adjudicatarios fallidos			
3.1.2	Gestión Administrativa	Proveer servicios de excelencia a los clientes internos y mantener un control actualizado de los bienes	Sistema de control de bienes		X		X	X	X	Inventario de bienes actualizado, valorado y contabilizado	\$ 40.000	Coordinación Administrativa	
			Sistema de servicios		X			X		Indicadores de satisfacción de usuarios	\$ 35.000		
			Sistema de adquisiciones de bienes y servicios		X			X		Indicadores de adquisiciones	\$ 35.000		
3.1.3	Gestión de Presupuesto	Contar con un presupuesto aprobado y financiado oportunamente para la gestión de la Empresa	Proforma presupuestaria		X		X	X	X	Presupuesto aprobado por Directorio	\$ -	Coordinación Financiera	
			Reformas presupuestarias			X	X	X	X	Presupuesto modificado aprobado por Directorio o Gerencia General			
			Presupuesto ejecutado			X		X	X	Informes de ejecución presupuestaria			
3.1.4	Gestión Contable	Disponer de información contable y financiera oportuna y fiable para la toma de decisiones	Balances financieros			X	X	X	X	Balances financieros aprobados por Directorio		Coordinación de Contabilidad	
			Sistema contable		X		X	X	X	Transacciones registradas	\$ 40.000		
			Inventario de existencias valoradas de bienes de larga duración.			X		X		Inventarios anuales			
			Declaraciones de impuestos al SRI			X	X	X	X	Montos recuperados			
3.1.5	Gestión de Tesorería	Cumplir con las obligaciones de pago asumidas por la empresa y recaudar los valores por la prestación de servicios y venta de productos	Transferencias para pagos			X	X	X	X	Montos de transferencias		Coordinación de Tesorería	
			Retenciones de acuerdo a la ley			X	X	X	X	Indicadores de retenciones			
			Recuperación de impuestos ante el S.R.I.		X		X				Indicadores de recuperación del IVA		\$ -
			Valores, papeles fiduciarios, documentos de inversión y rentas, documentos en garantía y otros bajo custodia y vigencia			X	X	X	X	Indicadores de custodia y vigencia			
			Recuperación de la cartera			X	X	X	X	Indicadores de recuperación de la cartera			
3.1.6	Gestión de Secretaría General	Establecer un sistema de gestión documental empresarial	Normas para la gestión documental		X		X			Normas aprobadas por Gerencia General	\$ -	Gerencia Administrativa Financiera	
			Sistema de gestión documental		X	X	X	X	X	Sistema operativo	\$ 50.000		
3.1.7	Sistema de información gerencial integrado	Disponer de un sistema de información	Sistema de información administrativa y financiera para EMGIRS EP		X		X	X		Sistema operativo	\$ 600.000	Gerencia Administrativa Financiera	
			Información operativa		X		X	X	X	Reportes de información operativa y de apoyo	\$ -		

3.2 Gestión del Talento Humano

Objetivo: Coordinar y supervisar los procesos de talento humano de la EMGIRS-EP de manera que constituyan un aporte efectivo para la ejecución de los procesos gobernantes y agregadores de valor.

Áreas Estratégicas	Objetivo	Productos	Tipo de Gestión			Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	Indicadores	Presupuesto de Inversión	Responsable		
			Proyecto de Inversión	Proyecto de Desarrollo	Proceso	hasta 2015	hasta 2016	hasta 2018					
3.2.1	Gestión del Talento Humano	Administrar el Talento Humano de la Empresa con las competencias requeridas para el desarrollo de su gestión	Sistema de gestión de Talento Humano	X			X			Sistema en operación	\$ 70.000	Gerencia de Talento Humano	
			Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos		X			X			Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos aprobado		\$ -
			Reglamento interno de administración de personal		X				X		Reglamentos aprobados por Gerencia General		\$ -
			Manual de Clasificación de Puestos		X			X			Manuales aprobados por Gerencia General		\$ -
			Manual de selección de personal		X				X		Manuales aprobados por Gerencia General		\$ -
			Manual de evaluación del desempeño		X				X		Manuales aprobados por Gerencia General		\$ -
			Plan de capacitación de personal		X				X		Manuales aprobados por Gerencia General		\$ -
			Selección de personal				X	X	X	X	Indicadores de selección de personal		
			Evaluación del desempeño				X	X	X	X	Indicadores de evaluación del desempeño		
			Plan de Capacitación del personal				X	X	X	X	Indicadores de capacitación de personal		
			Escalas de remuneración fija y variable		X				X	X	Escalas aprobadas por Directorio		\$ -
			Distributivo y nómina de personal				X	X	X	X	Índices de rotación		
Informes de Clima Laboral				X	X	X	X	Indicadores de Clima Laboral					
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN TOTAL										\$ 35.343.000			

Fuente: Talleres con funcionarios de la EMGIRS-EP
Elaboración: Sheldon López

Terminamos esta propuesta con el mapa estratégico de la empresa que constituye la “hoja de ruta” de los retos estratégicos que la empresa se plantea para el futuro y provee una respuesta para desarrollar las decisiones estratégicas de la organización a través de las siguientes perspectivas:

- Comunidad / Cliente: ¿Cómo queremos que nos vean nuestras partes interesadas si cumplimos con la propuesta de valor?
- Financiera: ¿Cuáles son los resultados económicos, financieros y operativos que pretendemos alcanzar?
- Procesos Internos: ¿Qué procesos deben sustentar la gestión organizacional para satisfacer a nuestros grupos de interés y obtener los resultados planteados? ¿Cómo debemos ejecutarlos?
- Aprendizaje y Crecimiento: ¿Cómo debemos gestionar nuestro Capital Humano, Capital Organizacional y Capital Tecnológico para lograr una gestión óptima de los procesos establecidos?

El mapa estratégico definido para la EMGIRS-EP es el siguiente:

MAPA ESTRATÉGICO EMGIRS-EP 2014 – 2018



MISIÓN: Gestionar el sistema de manejo, tratamiento y aprovechamiento de residuos sólidos del Distrito Metropolitano de Quito de manera eficiente, garantizando un servicio público de calidad con responsabilidad ambiental y social para contribuir al logro de una ciudad solidaria y de oportunidades.

VISIÓN 2018: Ser la empresa pública líder y referente a nivel nacional por su gestión innovadora, sustentable e integral de residuos sólidos del Distrito Metropolitano de Quito, con talento humano competente y comprometido con la empresa.

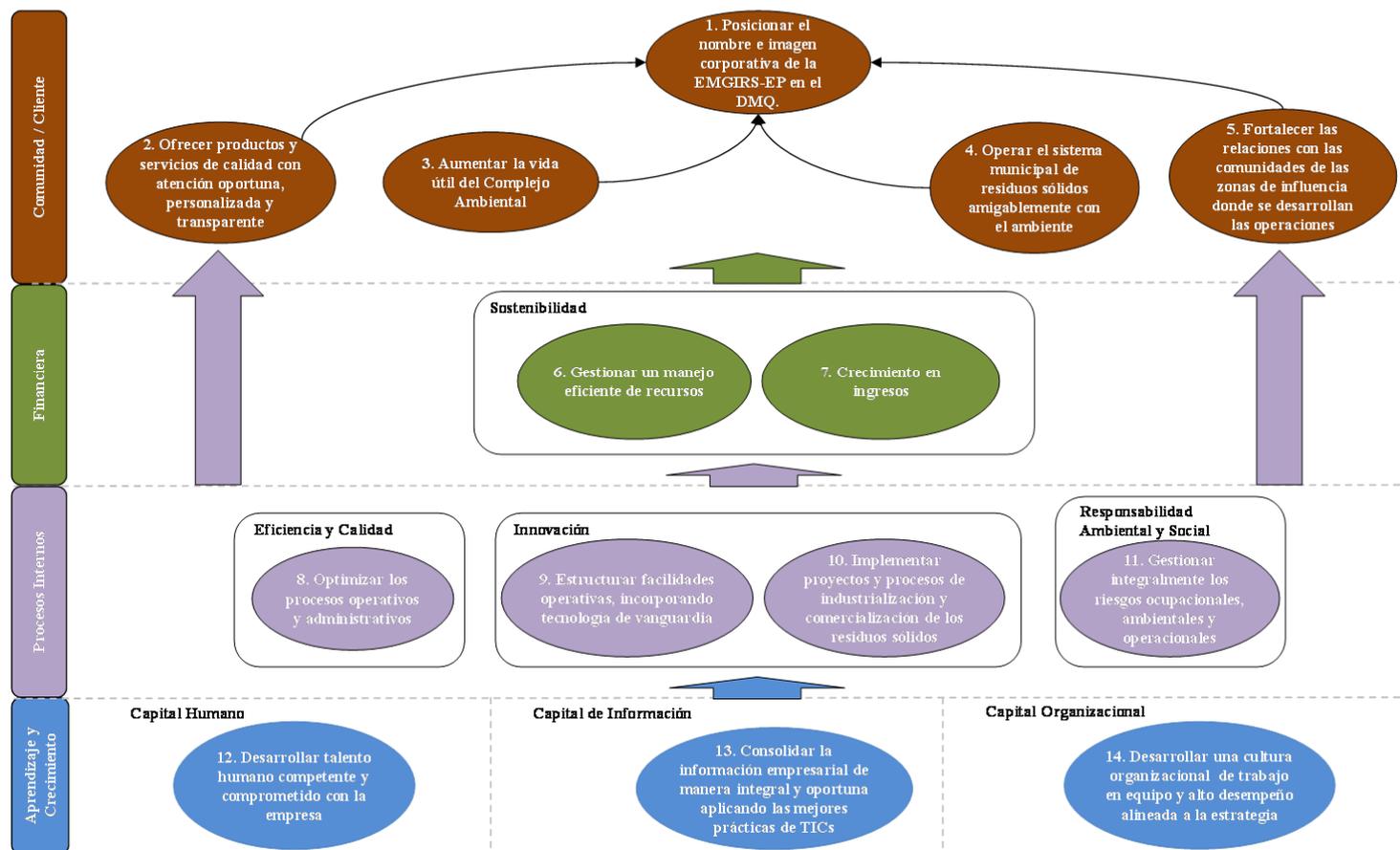


Gráfico No. 29: Mapa Estratégico EMGIRS-EP

Fuente: Talleres con Funcionarios EMGIRS-EP

Elaborado: Sheldon López

CONCLUSIONES

- Con el levantamiento de la información de datos primarios y secundarios que se realizó con técnicas de campo (observación, encuestas y entrevistas no estructuradas) y con fuentes secundarias como: oficios, memorandos internos, actas de Directorio de la empresa, revistas, estudios e informes técnicos, etc., permitieron concluir que el manejo de la empresa se lleva a cabo con criterios tradicionales, diversos y de corto plazo y no se tiene identificado hacia donde debe caminar la institución para llegar a ser una empresa referente en la gestión integral de residuos sólidos y ser una empresa pública sustentable.
- Con el diagnóstico estratégico realizado en la empresa se definió mayor cantidad de debilidades que fortalezas. Esta auto-crítica de la empresa es muy saludable porque ha permitido evidenciar y hacer explícito mucho de los procesos en desarrollo que han coadyuvado a que no se logren los resultados deseados.
- Se concluye que no es posible dirigir a la Empresa Pública Metropolitana de Gestión Integral de Residuos Sólidos EMGIRS-EP con una visión a corto plazo, se necesita tener la aptitud y la cualidad para lograr una observancia adecuada de la empresa y así poder prever el futuro, determinar los objetivos estratégicos y la elección de los planes de acción para lograrlo.
- La Empresa no cuenta con un sistema de gestión adecuado, ni con la información necesaria que determine el cumplimiento de los índices de gestión. Éstas y otras razones han influido en la necesidad de implementar nuevas técnicas y herramientas gerenciales que permitan una adecuada gestión empresarial, por lo que fue absolutamente necesario formular la Planificación Estratégica de la empresa.

- No hay estandarización de procesos, las operaciones y transacciones diarias que se efectúan no son realizadas en forma automatizada e integrada, por lo que se desarrolló la cadena de valor, el mapa de procesos y se determinó dentro de los planes de acción los procesos con sus productos resultantes esperados por cada área estratégica de la empresa reflejado en una nueva estructura organizacional propuesta para cumplir los objetivos estratégicos de la empresa y de esta forma contar con un direccionamiento estratégico en la gestión empresarial.
- La empresa presenta vulnerabilidad frente a acontecimientos externos de orden político, económico y social, especialmente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, como son la alta rotación de Gerentes Generales, cambio de Alcalde de Quito y la amenaza de fusionarse con la EMASEO EP, por lo que es necesario demostrar resultados en el corto plazo y tener aprobado el plan estratégico y los demás instrumentos de gestión por el Directorio de la Empresa, con la finalidad de ir fortaleciendo la empresa lo antes posible.
- El presupuesto de la empresa se ajusta únicamente a los ingresos recibidos por la tasa de recolección y tratamiento de residuos sólidos, transferencia del Municipio del DMQ, Municipio de Rumiñahui por el servicio de disposición final de RSU, línea de negocio de gestión de residuos hospitalarios, más no a la realidad de su gestión institucional, ni tampoco a los programas y proyectos de inversión que se deben ejecutar al corto plazo para fortalecerse y poder aumentar nuevas líneas de negocio productivas sustentables.
- La declaración de la misión, visión y los valores corporativos de la EMGIRS-EP fue realizada con la participación activa de los diferentes funcionarios de la empresa con la finalidad de que se logre un involucramiento e interés en aportar en la elaboración de este documento.

- Este Plan Estratégico propuesto se encuentra alineado a las directrices de la Constitución de la República del Ecuador 2008, Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, Plan Metropolitano de Desarrollo y Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial del DMQ y a su Agenda Ambiental, así como lo que señala la Ley Orgánica de Empresas Públicas, con lo cual se generó el modelo de gestión y se elaboró los objetivos corporativos y estratégicos, políticas, planes de acción con sus indicadores.

RECOMENDACIONES

- El proceso de implementación del plan estratégico y la gestión de la estrategia para su correcta ejecución requiere de un gran compromiso por parte de todos los funcionarios de la empresa, para “hacer de la estrategia la tarea de todos”. Por lo que se recomienda que la Alta Dirección de EMGIRS-EP, encabezada por el Gerente General debe comprometerse y ser patrocinio de este Plan, y a su vez, comprometer a todos los colaboradores, lo cual exige cambios en la cultura organizacional y en los sistemas de información.
- Una práctica que genera excelentes resultados, es designar oficialmente la gestión del Plan Estratégico a un departamento, cuyo Gerente, se enfoque en mantener el sistema de gestión de la estrategia vivo permanentemente. En este caso, se recomienda que se designe a la Gerencia de Planificación y Desarrollo como la entidad rectora del Plan, con la suficiente autoridad para implementar los mecanismos necesarios para el logro de la estrategia. A su vez la comunicación de la estrategia es fundamental, por lo que se debe contar con el apoyo y estrecha coordinación del área de Gestión Social y Comunicación. Los funcionarios de esta área son clave para la adecuada difusión del Plan Estratégico.
- Se recomienda que la empresa implemente cuanto antes el sistema de Reuniones de Análisis de la Estrategia. Es importante ajustar un calendario mensual de reuniones,

tanto operativas (Reuniones de Análisis Operativo - RAO), como estratégicas (Reuniones de Análisis de la Estrategia - RAE), el cual se cumpla rigurosamente hasta que se cree el hábito en la empresa. En este punto, es vital la exigencia del Gerente General al resto de Gerentes y Coordinadores para que lideren el proceso en su respectiva área. La Gerencia de Planificación y Desarrollo debe poner a disposición de todos los funcionarios las herramientas y mecanismos idóneos para este fin.

- Se recomienda adquirir un sistema informático para optimizar el monitoreo y control de la planificación estratégica, que permita extraer la información de manera automatizada y resumida para el uso de los Gerentes, Coordinadores, Supervisores y Líderes de área, a fin de verificar los aciertos y errores y proponer posibles soluciones.
- Se recomienda establecer planes de formación y capacitación del Talento Humano para el desarrollo de nuevas capacidades de gestión y adquisición de técnicas gerenciales, administrativas y operativas, así como conocimientos en materia jurídica y tecnológica.
- Se recomienda que la Gerencia del Talento Humano desarrolle cuanto antes el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, así como las Normas de Administración del Talento Humano para que los funcionarios de la empresa cuenten con instrumentos de gestión que les permita contar con un direccionamiento estratégico establecido en su gestión empresarial.
- Se recomienda comunicar adecuadamente el logro o aporte de cada uno de los funcionarios en la consecución de los objetivos por parte de los Gerentes y Coordinadores, para estar permanentemente alineados e identificados con la estrategia, y no perder el rumbo hacia la visión de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Serna Gómez Humberto, (2008). "Gerencia Estratégica Teoría - Metodología - Alineamiento, implementación y mapas estratégicos", Edición 3R Editores
- 2) Gallardo José, (2012). "Administración Estratégica de la visión a la ejecución", México: Alfaomega
- 3) Hernández R., Fernández C., Baptista P. (2010). "Metodología de la Investigación", México: McGraw Hill
- 4) Fred R. David (2003). "Conceptos de Administración Estratégica". México: Prentice Hall
- 5) Rodríguez, Manuel A. (2006). "Introducción a la Planificación Estratégica, Conceptos Básicos para la formulación e Implementación de Estrategias".
- 6) Sallenave, P. (1995). "Gerencia y Planeación Estratégica". Editorial Nama. 2da. Edición.
- 7) Rubio Domínguez P. (2006). "Introducción a la gestión empresarial", Edición electrónica, España: Eumed.
- 8) Porter, Michael E. (2006). "Estrategia y Ventaja Competitiva" (Líderes del Management: Dirección), España: Ediciones Deusto
- 9) Steiner, G. (2000). "Planificación Estratégica: Lo que todo director debe saber". México: CECSA.
- 10) Kaplan R. & Norton D. (2000). "Cuadro de Mando Integral", España: Ediciones Gestión 2000
- 11) Kaplan R. & Norton D. (2004), "Mapas Estratégicos Como convertir los activos intangibles en resultados tangibles", España: Ediciones Gestión 2000
- 12) ASAMBLEA NACIONAL (2008). Constitución de la República del Ecuador. Ecuador: Registro Oficial.
- 13) SENPLADES (2013). Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. Quito: El Conejo.
- 14) ASAMBLEA NACIONAL (2009). Ley Orgánica de Empresas Públicas. Ecuador: Registro Oficial.
- 15) MUNICIPIO DMQ (2012). Plan Metropolitano de Desarrollo del DMQ. Quito: Ordenanza Metropolitana 170.
- 16) MUNICIPIO DMQ (2012). Plan de Ordenamiento Territorial del DMQ. Quito: Ordenanza Metropolitana 171.
- 17) MUNICIPIO DMQ (2012). Agenda Ambiental del DMQ. Quito
- 18) MUNICIPIO DMQ (2012). Creación de la EMGIRS-EP. Quito: Ordenanza Metropolitana 323.
- 19) MUNICIPIO DMQ (2012). Gestión Integral de Residuos Sólidos del DMQ. Quito: Ordenanza Metropolitana 332.
- 20) MUNICIPIO DMQ (2013). Reformatoria del Libro III "De los Tributos Municipales", Título II "De las Tasas", Capítulo I "De las Tasas por Recolección de Basura" del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito. Quito: Ordenanza Metropolitana 402.
- 21) SENPLADES (2012). "Guía Metodológica de Planificación Institucional". Quito: Registro Oficial.

REVISTAS:

Castillo Peñaherrera, C., (2013). Hacia una gestión pública eficiente. Revista Corporación EKOS, 124-126.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS:

www.emgirs.gob.ec

www.mp.peru-v.com/ge/ge_principal.htm

es.wikipedia.org/wiki

books.google.com

www.slideshare.net

www.freelibros.com



ANEXO 1: CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL UNIDAD DE POSGRADOS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Cuestionario de levantamiento de información para la “FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS EMGIRS-EP”.

Objetivo del cuestionario: Investigar diversos aspectos del desempeño de la gestión empresarial y de la planificación estratégica, así como los factores internos y externos de la herramienta de análisis estratégico (FODA) de la Empresa Pública Metropolitana de Gestión Integral de Residuos Sólidos EMGIRS-EP en el DMQ, que permitan recopilar información que servirá de análisis, previa la presentación del trabajo final de posgrado desarrollado en el área de Administración y Dirección de Empresas.

Instrucciones:

Para el desarrollo de la encuesta, lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa su opinión. La información proporcionada es confidencial y se utilizará estrictamente para situación de análisis del presente trabajo de estudio.

Cargo: _____

Tiempo que labora en la empresa:

- Menor a 6 meses
- Entre 6 meses y 1 año
- Entre 1 año y 2 años
- Mayor a 2 años

Contestar cada pregunta del cuestionario con una X en la alternativa Si, No o No se.

CUESTIONARIO			
ITEMS	INDICADORES		
	Si	No	No Se
1. ¿Conoce Usted el objeto social por el cual fue creada la empresa?			
2. ¿Cree Usted que la estructura organizacional actual de la empresa favorece al cumplimiento del objeto social por el cual fue creada la EMGIRS-EP?			
3. ¿Existen manuales de procesos y procedimientos para la ejecución de sus funciones en su unidad departamental?			
4. ¿Cree Usted que existe una adecuada coordinación de las actividades con las otras unidades de la empresa?			
5. ¿Cree Usted que la EMGIRS-EP cuenta con personal competente para desempeñar su función?			
6. ¿Cree Usted que los funcionarios de la EMGIRS-EP demuestran compromiso con la institución?			
7. ¿La EMGIRS-EP le ha capacitado en los dos últimos años en temas relacionados con sus funciones?			

8. ¿Cree Usted que la EMGIRS-EP dispone de la infraestructura tecnológica necesaria para realizar una gestión empresarial adecuada?			
9. ¿Cree Usted que la EMGIRS-EP dispone de sistemas de información necesarios para gestionar los procesos agregadores de valor (Operaciones)?			
ITEMS	INDICADORES		
	Si	No	No Se
10. ¿Cree Usted que la EMGIRS-EP tiene procesos ágiles y simplificados para su gestión empresarial?			
11. ¿Conoce Usted la existencia de un Plan Estratégico Institucional al interior de la Empresa?			
12. ¿Cree Usted que disponer de un Plan Estratégico aportaría para mejorar la gestión de una empresa?			
13. ¿Conoce Usted si la empresa cuenta con un Plan Operativo Anual (POA) vigente?			
14. ¿Conoce Usted si la empresa realiza procesos continuos de monitoreo y control de la gestión empresarial?			

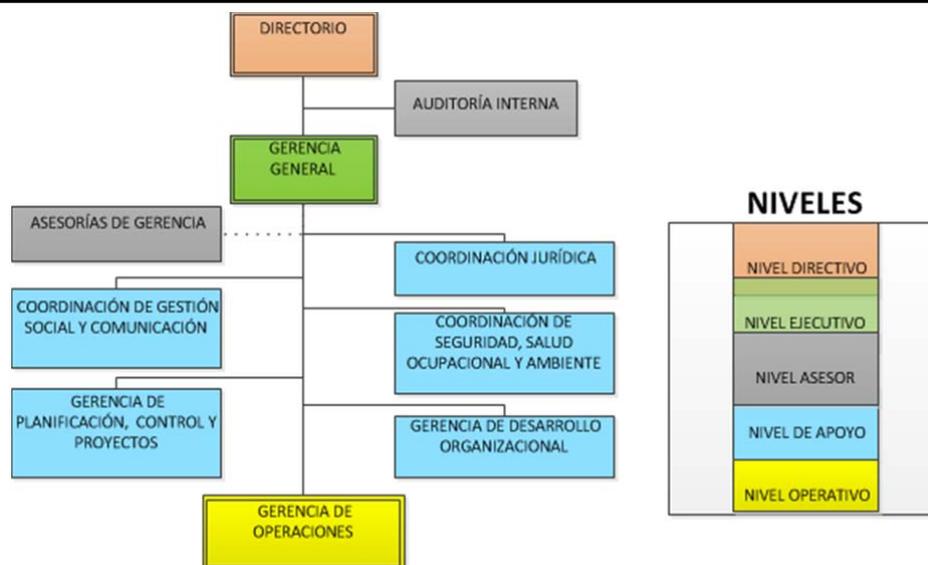
15. Señale 5 fortalezas, 5 oportunidades, 5 debilidades y 5 amenazas de la Empresa.

FORTALEZAS (Factor Positivo Interno)	OPORTUNIDADES (Factor Positivo Externo de aspecto Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental)

DEBILIDADES (Factor Negativo Interno)	AMENAZAS (Factor Negativo Externo de aspecto Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental)

ANEXO 2: ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL DE LA EMGIRS-EP

FORMATO LITERAL a) ART. 7 – LOTAIP Estructura Orgánica Funcional de la dependencia del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito - MDMQ



FECHA ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:	30 DE JUNIO DE 2014
PERIODICIDAD DE ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:	MENSUAL
UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN – LITERAL a):	GERENCIA DE PLANIFICACIÓN, CONTROL Y PROYECTOS
 COMISIÓN METROPOLITANA DE LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN – QUITO HONESTO	

ANEXO 3: DESCRIPCIÓN Y ROL DE LA EMGIRS-EP

La EMGIRS-EP es una empresa pública del Distrito Metropolitano de Quito, que es la organización visible de la implementación de las políticas del sistema de gestión integral de desechos y residuos sólidos en el DMQ y sus parroquias rurales, de acuerdo a lo dispuesto en la Ordenanza Metropolitana No. 0213 del 18 de abril del 2007, y en la Ordenanza Metropolitana No. 0332, que sustituye y deroga el Capítulo I de la Ordenanza No. 213, que reglamenta y controla la gestión de los residuos sólidos urbanos, domésticos, comerciales, industriales y biológicos potencialmente infecciosos en el DMQ.

Esta ordenanza sustituye el Capítulo I del Título V "De la prevención y control del medio ambiente", Libro Segundo, del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito, por el siguiente: Capítulo I "Del sistema de gestión integral de residuos sólidos", cabe recalcar, que el presente capítulo tiene por objeto establecer y regular el funcionamiento del Sistema de Gestión Integral de Residuos Sólidos del Distrito Metropolitano de Quito, este marco legal además fija las normas, principios, procedimientos, instrucciones y mecanismos propios de la política municipal referida a la generación y manejo integral de residuos sólidos, para un eficiente y eficaz servicio de aseo público, recolección, transporte, reciclaje y disposición final; fija las funciones que tendrá cada actor en los procesos; promueve los principios, fines, e instrumentos de estímulo, control y sanción; y, da el marco para el financiamiento y asignación de los recursos necesarios para la gestión sustentable, responsable y moderna de los residuos sólidos, es necesario mencionar, que los derechos, deberes, obligaciones y responsabilidades, son de cumplimiento y observancia de las y los ciudadanos, de las empresas, organizaciones, personas jurídicas, públicas, privadas y comunitarias, que habitan, usan o transitan su territorio. En este contexto, la Ordenanza Metropolitana 332 considera como componentes funcionales del sistema de manejo integral de residuos sólidos (SMIRS), los siguientes: barrido y limpieza,

recolección y transporte de residuos sólidos; acopio y transferencia de desechos, reducción, aprovechamiento y tratamiento de residuos sólidos; y, disposición final, en este sentido, la finalidad de este marco legal es fomentar la cultura de aseo y limpieza del Distrito Metropolitano de Quito, en el artículo 2 de la Ordenanza Metropolitana No. 0332, se determinan los fines del Sistema de Gestión Integral de Residuos Sólidos de acuerdo a los siguientes literales más apropiados a las responsabilidades de la EMGIRS-EP:

- a) Desarrollar y garantizar el Sistema Integral de Gestión de Residuos Sólidos, desde la prevención en su generación hasta la disposición final.
- b) 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.
- c) 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.
- d) Minimizar y mitigar el impacto en la salud y en el medio ambiente, ocasionado desde la generación hasta la eliminación de los residuos sólidos.
- e) Promover el uso de tecnologías ambientalmente limpias y económicamente sustentables.
- f) Procurar la utilización de métodos de disposición final que permitan aumentar la vida útil de los rellenos sanitarios y su posterior eliminación.
- g) Establecer los lineamientos, mecanismos e instrumentos principales para sustentar programas metropolitanos que promuevan buenas prácticas de producción, manejo y separación, comercio, reconversión y reciclaje, consumo, eliminación y disposición de los residuos sólidos.

- h) Integrar nuevas actividades e inversiones en la cadena de valor asociada al reciclaje, al coprocesamiento, a la reconversión de residuos como fuente de desarrollo industrial inclusivo y de empleo, promoviendo el acceso a la certificación y aplicación del proyecto dentro del Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL) en línea de reducción y control de emisiones, captación, quema de biogás y metano, uso energético, biodigestores, entre otros.

Para viabilizar estos fines, la EMGIRS-EP, determina que cumplirá con los siguientes lineamientos:

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

Dentro de los componentes funcionales del sistema de manejo integral de residuos sólidos (Art. 4), la EMGIRS-EP, asume las siguientes:

1. Recolección y transporte de residuos sólidos a excepción de la recolección de los residuos sólidos urbanos que está a cargo de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo.
2. Acopio y Transferencia de Residuos Sólidos.
3. Reducción, Aprovechamiento y Tratamiento de Residuos Sólidos; y,
4. Disposición final y/o eliminación de Residuos Sólidos.

La gestión integral de los residuos sólidos se realizará bajo criterios de articulación sistémica en todas sus fases, que permitan que los planes, programas, proyectos y acciones públicas y privadas se integren coherentemente (Art.5, num.7).

La prestación del servicio debe ser financiera y económicamente auto sostenible, es decir, los costos de prestación del servicio serán financiados por los ingresos tarifarios, por el recaudo de las tasas por venta de servicios y por lo excedentes que genere la producción y comercialización de los bienes resultantes del aprovechamiento económico de los residuos sólidos y el biogás (Art. 5, num.9).

La EMGIRS-EP, generará políticas tendientes a la prevención, para reducir la generación de residuos sólidos, el uso de tecnologías limpias vigentes para hacer más eficiente el manejo del ciclo integral de los residuos sólidos. Promoción de la educación ambiental y la capacitación a los ciudadanos respecto de las formas ambientales eficientes de gestión de residuos sólidos.

La gestión de los residuos sólidos que hace la EMGIRS-EP, está en el ámbito de los residuos orgánicos o compostables, y los inorgánicos, que pueden ser reciclables o no aprovechables.

La clasificación de los residuos sólidos en cuanto a su origen (Art. 12), son:

- a) residuos domésticos no peligrosos.
- b) residuos domésticos peligrosos.
- c) residuos viales.
- d) residuos industriales no peligrosos.
- e) residuos comerciales.
- f) residuos hospitalarios.
- g) residuos institucionales.
- h) escombros y otros.
- i) residuos peligrosos.
- j) residuos orgánicos de actividades de faenamiento artesanal; y,
- k) residuos infecciosos de animales.

La EMGIRS-EP, hace énfasis en el manejo de:

- Los residuos domésticos peligrosos, resultantes de la permanencia de personas en locales habitados, que los convierten en peligrosos por sus características, como: pilas y baterías, desodorantes en aerosol, navajas, afeitadoras, y otros.
- Los residuos hospitalarios, generados en establecimientos hospitalarios, centros de salud, consultorios médicos, laboratorios clínicos, centros veterinarios, centros de investigación biomédica, y otros centros que hacen atenciones de curaciones, cirugías, laboratorios de análisis e investigación, que no se pueden asimilar a residuos domésticos.
- Los escombros y otros, generados por construcciones, demoliciones, obras civiles, chatarra de todo tipo no de industrias, como: llantas, ceniza de erupciones volcánicas, material de deslaves u otros fenómenos naturales.

- Los residuos peligrosos comprenden los objetos, elemento o sustancias que se desechan y que pueden ser patógenos, tóxicos, venenosos, corto punzantes, explosivos, reactivos, radioactivos o volátiles, corrosivos e inflamables, así como los empaques o envases que los hayan contenido. También lodos industriales y volcánicos, cenizas y similares.

La recolección especial de residuos sólidos peligrosos (Sub sección I) y la recolección especial de residuos sólidos hospitalarios (Sub sección II), se realizan obligatoriamente bajo el sistema de recolección especial contratado, que lo gestiona la EMGIRS-EP, con esta finalidad, en el caso de la recolección especial diferenciada de residuos infecciosos y especiales de los establecimientos de salud, se tiene un contrato de servicios con una empresa especializada y certificada como gestora ambiental de este tipo de residuos.

La EMGIRS-EP tiene la responsabilidad de gestionar la disposición final de los escombros y otros residuos, en las escombreras que son autorizadas (Art. 39). Se tomarán medidas para no mezclarlos con residuos domésticos, industriales u hospitalarios (Art.40).

Asimismo, la EMGIRS-EP, tiene bajo su responsabilidad las Estaciones de Transferencia (Art. 47) de residuos sólidos urbanos, mediante contratos con organizaciones que administran estas estaciones. Con estas estaciones se logra cumplir, entre otros, los siguientes criterios:

- a) Incrementar la eficiencia global del servicio de recolección.
- b) Disminuir los costos del sistema de transporte.
- c) Implementarse conjuntamente con los centros de separación, para recuperación de materiales.

La EMGIRS-EP, asume las responsabilidades para determinar los lineamientos de la reducción, aprovechamiento y tratamiento de residuos sólidos, tal como se indica en la Sección

V, es decir, debe propender al aprovechamiento, la reutilización y el reciclaje, para la reducción de los residuos sólidos (Art. 48).

La reutilización y el reciclaje de residuos sólidos como: latas de aluminio, papel y cartón, plásticos, vidrio. (Art.50).

Los residuos sólidos que se pueden reutilizar, se usan de las siguientes formas: directamente (muebles, barriles, etc.), materia prima (aluminio, papel y cartón, plásticos, vidrio, metales ferrosos, metales no ferrosos, goma, textiles), Insumos para producción de compostaje (abono orgánico): residuos de jardín, fracciones orgánicas de los residuos domésticos y otros productos de conversión química y biológica como fuente de combustible para energía (residuos de jardín, residuos sólidos urbanos en su fracción orgánica, plásticos, papel residual, madera, aceites y neumáticos. (Art. 51).

Se generan lineamientos sobre las oportunidades y beneficios de minimizar la generación de residuos sólidos reciclables susceptibles de valorización, para su aprovechamiento futuro. (Art. 52).

La implementación de programas de separación de materia orgánica en los residuos sólidos, permite que esta materia orgánica sea utilizada para la producción de compostaje y posterior comercialización. (Art. 55).

En el Art. 56, se dan las directrices para la reducción y tratamiento de residuos sólidos peligrosos y hospitalarios. La EMGIRS-EP tiene la responsabilidad de esta gestión, mediante el control de la recolección de estos desechos hospitalarios en la fuente, su transporte, esterilización y disposición final.

La EMGIRS-EP, tiene la responsabilidad de la gestión y control del relleno sanitario para la disposición final de residuos sólidos no peligrosos. No es permitido ningún tipo de botadero a cielo abierto. El gas metano producido en estos rellenos podrá aprovecharse económicamente en acuerdo con el Municipio del DMQ. (Art. 57).

La disposición final de los residuos sólidos peligrosos, son tratados en el relleno sanitario, bajo normas técnicas específicas (Art. 59). Se cuenta con la licencia Ambiental otorgada por el Ministerio de Ambiente.

Los desechos hospitalarios esterilizados se disponen finalmente en el cubeto del relleno sanitario (Art. 61).

Los escombros y otros residuos sólidos solo son dispuestos finalmente en las escombreras operadas bajo control de la EMGIRS-EP. (Art. 62).

La EMGIRS-EP, recibe fondos económicos del FONDO AMBIENTAL, lo que le permite realizar campañas de difusión y cumplimiento de la ordenanza de Gestión Integral de Residuos Sólidos, educación y concientización ambiental en la población. Desarrollar proyectos para recomendar la aplicación de tecnologías limpias y energías alternativas para el manejo de residuos sólidos. Incentivar mediante programas la protección ambiental. (Art. 97).

También, la EMGIRS-EP recibe fondos del presupuesto aprobado, por parte del municipio del DMQ, conforme al modelo de negocio establecido en la empresa y pueda contar con los instrumentos, equipamiento y tecnologías adecuadas para cumplir sus fines. (Art. 98, literal d, numeral 3).

Para dar cumplimiento a la Ordenanza Metropolitana 0332, esta ordenanza incorpora un ANEXO UNICO, que tiene disposiciones de tipo específico y técnico. Para la EMGIRS-EP, es

importante cumplir con los siguientes lineamientos técnicos, determinados en artículos de este Anexo.

- La disposición final de residuos sólidos peligrosos se realiza en el relleno sanitario, bajo normas técnicas establecidas por el Ministerio de Ambiente y otras normas emitidas por la Secretaría de Ambiente. (Art. 27).
- Se deben ubicar las instalaciones de gestión de residuos peligrosos, cumpliendo las directrices del artículo 32. (criterios sísmicos, inundación, humedales y normas INEN pertinentes).
- La recolección de los residuos sólidos hospitalarios se efectúa en base a la clasificación de generales o comunes, y de infecciosos. Se cumple con la Licencia Ambiental expedida para el efecto.
- Los residuos sólidos hospitalarios que se manejan por la EMGIRS-EP, son de 3 categorías: Clase A residuo contaminado, Clase B residuo especial y Clase C residuo común. (Art.36.1).
- Tiene una mención importante la gestión de Residuos Especiales en la categoría de Residuos Químicos Peligrosos, con características tóxicas, corrosivas, inflamables, explosivas, reactivas, genotóxicos o mutagénicos, tales como quimioterapéuticos; productos químicos no utilizados; plaguicidas; solventes; ácido crómico; mercurio de termómetros; soluciones para revelado de radiografías; aceites lubricantes usados, etc. (Art. 36.1. Residuos especiales tipo B1).
- La EMGIRS-EP controla la recolección de los desechos hospitalarios, acorde con las directrices establecidas en el Art. 38. y normas INEN pertinentes. Igualmente control el uso de los recipientes para la clasificación de los residuos. (Art. 39).

- La recolección especial diferenciada se hace por delegación del servicio mediante un contrato. (Art. 44). Los vehículos utilizados, el personal y proceso de recolección cumplen las normas ambientales y especificaciones determinadas en los Art. 45, 46, 47 y 48.
- La EMGIRS-EP controla la gestión y administración de las estaciones de transferencia en función de la composición y volúmenes de los residuos sólidos que llegan a la estación. Tiene cuidado al considerar: producción y característica de los residuos, requerimientos mínimos de estaciones de transferencia según el tipo que aplique. (Normativa del Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria). Las estaciones de transferencia cumplen con las disposiciones del Art. 55, de los requerimientos, de las instalaciones auxiliares. Asimismo, cumple con los requerimientos ambientales determinados en el Art. 56, y de la compactación de los residuos, según el Art. 57.
- La operación de las Estaciones de Transferencia, cumple con las directrices de seguridad industrial y seguridad ambiental, cuenta con manual de operación, y el control y seguimiento a las operaciones las realiza la EMGIRS-EP, a través de su unidad de fiscalización.
- El Transporte de los residuos sólidos desde las Estaciones de Transferencia al Relleno Sanitario es contratado, y su seguimiento y control lo realiza la EMGIRS-EP. Se cumplen las especificaciones establecidas en el Art. 50.
- La EMGIRS-EP, está desarrollando un proyecto para instalar una planta de separación de residuos sólidos en las estaciones de transferencia, conforme las directrices establecidas en el Art. 60.
- La EMGIRS-EP, en la Gestión Integral de los Residuos Sólidos, cumple con implementar las especificaciones sobre la reducción, aprovechamiento y tratamiento de

residuos sólidos, establecidos en los artículos 61 (para impedir la mezcla de residuos reciclables y reutilizables; el artículo 66 (del control sobre el compostaje), potenciales técnica de incineración (Art. 67 y de Pirolisis (Art. 68), y la aplicación de tecnologías limpias (art. 71).

- Para la reducción y tratamiento de residuos sólidos peligrosos y hospitalarios, cumple las directrices emitidas en el Art. 72.
- La disposición final de los residuos sólidos, implica para la EMGIRS-EP, cumplir las especificaciones y lineamientos técnicos establecidos en el Art. 73 características de los sitios de ubicación del relleno sanitario; la operación del Relleno sanitario según el Art. 75.
- El tratamiento de lixiviados está contratado con dos empresas especializadas. La EMGIRS-EP, realiza el seguimiento y control de los parámetros de operación y su tratamiento, según el Art. 75, literal b.
- Cumple con los lineamientos establecidos en este Art. 75 de los requisitos mínimos de construcción del relleno sanitario. Sin dejar de lado otros criterios técnicos que pueden ser emitidos por la Secretaría de Ambiente (Art. 76).
- Para la eliminación de los residuos sólidos peligrosos la EMGIRS-EP, cuenta con la Licencia Ambiental. (Art. 78). Cuenta con el plan de operaciones y mantenimiento, plan de verificación, plan de contingencias, manual de procedimientos y plan de cierre.
- Para la disposición final de los Residuos Sólidos Hospitalarios, EMGIRS-EP cumple con las disposiciones establecidas en el Art. 86, para el tratamiento de desechos hospitalarios. Cumple con el Art. 87, que refiere la higienización de los residuos hospitalarios, celdas especiales si aplica (Art. 88).

- La disposición final de Residuos Sólidos Escombros y otros, en la gestión de la EMGIRS-EP, cumple las disposiciones del Art. 90 en cuanto a la definición, el Art. 92 en cuanto al origen de escombros y permisos de transporte hasta las escombreras.

La descripción y el rol de la EMGIRS-EP, en la Gestión Integral de los Residuos Sólidos, queda claramente establecido.